



Pôle Emploi Bretagne

Rapport d'expertise sur les risques psychosociaux

17 bd Poissonnière - 75002 Paris
Tél. 01 70 64 93 00 - Fax 01 70 64 93 14
www.isast.fr - contact@isast.fr

SAS au capital de 15 300 € - SIRET 440 475 507 00032 - APE 7022Z - R.C.S. 2007 B 16683

Expertise sur les risques psychosociaux

Le CHSCT de Pôle Emploi Bretagne a mandaté notre cabinet pour procéder à une expertise au sujet des risques psychosociaux.

Nous tenons à remercier les membres du CHSCT pour la confiance qu'ils nous ont accordée tout au long de cette expertise, ainsi que l'accueil qui nous a été réservé.

Nous remercions tous les agents rencontrés en entretien au sein des différentes agences dans lesquelles nous sommes intervenus.

Nous remercions également les membres de la Direction pour leur contribution au déroulement de la mission.

Expertise demandée par :

CHSCT PÔLE EMPLOI BRETAGNE

Madame Patricia CID

Secrétaire du CHSCT

36, rue de Léon

35 053 Rennes Cedex 09

Paris, le 26 octobre 2012

Directrice de Pôle : Valentina D'Andrea

Responsable de Mission : Stéphanie Gallioz

Chargées de Mission : Sabine Lami, Marie-Michelle Libilbehety-Ibka, Céline Véron

Sommaire

PRINCIPALES CONCLUSIONS.....	5
1 CONTEXTE DE LA MISSION.....	7
1.1 La demande du CHSCT.....	9
1.2 L'organisation de la mission.....	10
1.2.1 Phase 1 : Apporter des éléments de compréhension des situations de souffrance et/ou de mal-être au travail.....	11
1.2.2 Phase 2 : Vérifier si les facteurs identifiés sont présents et actifs au sein d'autres agences ...	12
1.2.3 Synthèse du nombre des agents interrogés pour les deux phases.....	13
1.2.4 Les conditions de réalisation de la mission.....	13
2 CONTEXTE DE PÔLE EMPLOI.....	15
2.1 Au sujet de Pôle Emploi.....	17
2.2 Le contexte de travail à Pôle Emploi Bretagne.....	18
2.2.1 Les principales évolutions organisationnelles.....	18
2.2.2 Indicateurs sur la santé et les RPS.....	20
2.3 Les actions sur la prévention de la santé réalisées au sein de Pôle Emploi Bretagne.....	28
2.3.1 Les actions du CHSCT.....	28
2.3.2 Les actions de la Direction.....	29
3 DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	33
3.1 Une organisation du travail redéfinissant les métiers et les identités professionnelles.....	35
3.1.1 Une « culture commune » autour de la notion de « référent unique » difficile à trouver.....	35
3.1.2 La charge et le rythme de travail.....	39
3.1.3 Une qualité de service empêchée et une perte de sens des métiers.....	43
3.1.4 L'impact des dysfonctionnements des applicatifs sur la relation de service.....	52
3.1.5 Les interactions avec les demandeurs d'emploi.....	55
3.1.6 Les conditions physiques de travail.....	57
3.2 Les rapports sociaux au travail.....	65
3.2.1 Le management, la place de l'ELD.....	65
3.2.2 Le soutien technique et social des ELD.....	68
3.2.3 Les effets de l'organisation du travail sur les collectifs.....	70
3.2.4 La reconnaissance et le sentiment d'utilité au travail.....	72
3.3 Les conséquences liées à l'instabilité de l'organisation du travail.....	74
3.3.1 Du transitoire qui dure à la perte des actes métier.....	74
3.3.2 L'atteinte de l'autonomie décisionnelle.....	75
3.4 Identification des facteurs de risque : agences de la phase 2.....	79
3.4.1 Résultats de l'identification des facteurs de risque.....	79
4 PRÉCONISATIONS.....	81
4.1 Pistes d'actions au regard de la prise en compte des risques psychosociaux.....	83
ANNEXES.....	89

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- ❶. Au sein des agences expertisées de Pôle Emploi Bretagne, l'accumulation de changements récurrents instaure une instabilité importante du contexte de travail qui génère une dégradation des conditions de travail pathogènes pour la santé physique et mentale des agents.
- ❷. Des acteurs de la prévention de la santé qui rendent compte d'une situation où il est difficile de construire et remplir les missions confiées au sein du CHSCT, par un épuisement des parties prenantes.
- ❸. Sur l'ensemble des agences identifiées, nous observons des identités professionnelles fragilisées. Malgré l'objectif affiché de mettre en place un « référent unique » pour le demandeur d'emploi, nous constatons qu'une « culture commune » et partagée demeure à ce jour difficile à trouver.
- ❹. Les agents rencontrent une difficulté à produire une bonne qualité de service, que nous définissons comme « qualité de service empêchée ».
- ❺. La qualité de la relation de service se trouve régulièrement entravée par la mise en place simultanée de nombreux applicatifs, par l'impossibilité d'appropriation correcte de ces derniers et par leurs dysfonctionnements récurrents.
- ❻. L'impact des exigences émotionnelles liées à la relation au public est aggravé par le manque de moyens alloués aux agents.
- ❼. L'environnement physique de travail impacte la santé des agents.
- ❽. Un encadrement de proximité exposé à des situations de travail génératrices de risque d'épuisements professionnels, ayant des conséquences sur la santé des équipes qu'ils encadrent.
- ❾. Les situations de travail au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne sont facteurs de risque pour la santé physique et mentale des agents et ont été détectés sur toutes les agences expertisées.

1 CONTEXTE DE LA MISSION

1.1 La demande du CHSCT

Les représentants du personnel au CHSCT de Pôle Emploi Bretagne ont observé, depuis plusieurs mois, ce qu'ils estiment être une dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés. Cette détérioration se manifeste dans un contexte d'évolutions et de réorganisations successives de l'activité avec la création de Pôle Emploi.

Selon le CHSCT, un certain nombre d'indicateurs soulignés dans la délibération du 18 mai 2011 marquent cette situation :

- un taux d'absentéisme élevé et constant sur un nombre significatif de sites ;
- des situations de souffrance au travail (crises de larmes, angoisse, épuisement professionnel, dépressions, prise médicamenteuse, utilisation d'expressions mortifères faisant référence à des passages à l'acte suicidaires) ;
- des accidents du travail et des maladies professionnelles, déclarés ou non, en lien avec des facteurs de stress aigu ;
- des salariés mis en danger car confrontés à une intensification de la charge de travail et des situations de sous-effectifs ;
- une dizaine d'alertes pour danger grave en moins de cinq ans ;
- une détérioration des relations socioprofessionnelles ;
- des réorganisations perpétuelles impactant les conditions de travail et particulièrement anxiogènes pour les salariés.

Dans cette même délibération, les élus au CHSCT rappellent qu'ils ont alerté à de nombreuses reprises leur Direction sur l'état de santé alarmant des salariés de Pôle Emploi Bretagne sans que les réponses apportées soient suffisantes pour évaluer, comprendre ainsi que prévenir la détérioration de la santé et l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Par conséquent, les représentants du personnel au CHSCT ont considéré que la situation actuelle peut impacter fortement les conditions de travail, de santé et de vie des personnels, et qu'elle est de nature à constituer un risque grave pour la santé et la sécurité des salariés de Pôle Emploi Bretagne.

Dans leur résolution, les membres du CHSCT ont fixé les objectifs suivants :

- « Analyser les conditions de travail des salariés de POLE EMPLOI BRETAGNE des agences identifiées ;
- Analyser les incidences de l'organisation du travail actuelle et des modes de management sur les conditions de travail et la santé des salariés des agences identifiées ;
- Réaliser un diagnostic permettant d'identifier les facteurs de risques professionnels avec une attention particulière aux risques psychosociaux susceptibles de générer directement ou indirectement de la souffrance au travail pour les salariés de POLE EMPLOI BRETAGNE ;
- Vérifier si les facteurs identifiés sont présents et actifs sur d'autres agences non actuellement repérées ;
- Examiner les mesures que devrait prendre la direction en vertu de ses obligations (Art-L4121-1 à L4121-3 du Code du Travail) »¹

¹ Objectifs fixés dans la délibération du 18 mai 2011, p.2.

1.2 L'organisation de la mission

L'expertise a été réalisée en deux phases successives.

La phase 1 a consisté à « *apporter les éléments de compréhension des situations de souffrance ou/et de mal-être au travail* »².

La phase 2 visait à « *vérifier si les facteurs identifiés sont présents et actifs au sein d'autres agences au regard des typologies de situations génératrices de situation de souffrance au travail, ou des typologies de groupes (et/ou populations et/ou agences) plus exposées aux risques psychosociaux* »³.

A chacune des phases correspond un échantillon spécifique d'agences. Le tableau ci-après récapitule les agences visitées pour chacune des deux phases.

Tableau récapitulatif des agences visitées par phase

Phase 1	Phase 2 ⁴
• Brest Iroise • Brest Marine • Brest Jaurès / Landerneau • Brest Kergaradec • Rennes Atalante • Douarnenez • Guingamp • Quimper Sadate • Dinan • Saint-Malo Centre • Saint-Malo Moinerie	• Pont L'Abbé • Concarneau • Redon • Fougères • Lorient Marine • Saint-Brieuc Sud • Lanester Centre • Pontivy • Vannes Est • Ploërmel

De plus, à la demande du CHSCT, les données recueillies au sein des agences expertisées ont fait l'objet d'une analyse globale, et non par agences, afin d'éviter l'écueil d'une éventuelle comparaison concurrentielle entre agences.

² Opus cité, p.3.

³ Idem, p.4.

⁴ Deux agences sur les dix n'ont pu être investiguées : Lorient Marine et Concarneau. Pour comprendre cet écart, voir 1.2.4.

1.2.1 Phase 1 : Apporter des éléments de compréhension des situations de souffrance et/ou de mal-être au travail

Cette phase comprend trois volets principaux : l'analyse des données transverses de l'entreprise ; les entretiens réalisés auprès d'acteurs connexes et membres de la Direction Régionale ainsi que des agents du périmètre ; les observations en situation de travail.

L'analyse des données transverses de l'entreprise

Cette dernière nous a amenés à comprendre :

- le contexte social, historique et technique de Pôle Emploi Bretagne ;
- les modalités de l'organisation du travail et de la nature de l'activité ;
- les situations actuelles de travail des personnels des agences.

Un tableau récapitulatif des documents reçus figure en annexe.

Les entretiens

Conformément à notre déontologie, les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail avec des agents ayant donné leur consentement éclairé, dans le respect des règles de confidentialité.

Leur planification a été prise en charge par les membres élus du CHSCT et/ou par la direction de l'agence.

Au total ont été réalisés :

Catégorie	Nombre d'entretiens
Entretiens acteurs connexes et membres de la Direction Régionale	
Entretiens individuels	
Médecins du travail	2
Directeur régional	1
Directeur régional adjoint	1
Directeur des Ressources Humaines	1
Responsable Qualité, Maîtrise des risques	1
Responsable Dialogue Social et Conditions de Travail	1
Entretiens agents et membres de l'ELD⁵	
Entretiens collectifs⁶	
Agents indemnisation, placement, PAG ⁷	29
ELD	0
Entretiens individuels⁸	
Agents indemnisation, placement, PAG	41
ELD	7

⁵ ELD : Équipe Locale de Direction.

⁶ Les entretiens collectifs ont concerné des groupes de 2 à 8 agents de même strate hiérarchique et de tous statuts.

⁷ PAG : Pôle Appui Gestion.

⁸ Les entretiens individuels étaient adressés à tous les agents de tous niveaux hiérarchiques et de tous statuts. Les entretiens initialement individuels, mais qui ont accueilli plus d'une personne, ont été requalifiés comme étant des entretiens collectifs.

Ces entretiens nous ont permis :

- de cerner les différentes activités réalisées au regard des positions hiérarchiques, de la nature de l'activité et de ses contraintes ;
- de faire expliciter aux agents de tous niveaux hiérarchiques leurs besoins, leurs exigences, leurs attentes et, le cas échéant, leurs inquiétudes ;
- d'accéder à la représentation qu'ont les agents de leur travail et des compétences requises pour le réaliser, des conditions et des relations de travail, des difficultés rencontrées ainsi que des moyens pour les résoudre ;
- de comprendre le mode de fonctionnement et de régulation du collectif de travail.

Les observations en situation de travail

Les observations en situation de travail se sont déroulées courant du mois de juillet et ont concerné les activités suivantes :

- EID : Entretien Individuel de Diagnostic ;
- ACC : Accueil ;
- ARC placement : Accueil spécialisé placement ;
- PAG : Pôle Appui Gestion ;
- SE : Service Entreprises ;
- CLI : Correspond Local Informatique ;
- SMP2 : [Deuxième] Suivi Mensuel Personnalisé.

Ces observations ont eu pour finalité :

- de confronter les données déclaratives aux données observables ;
- de mesurer l'influence d'une organisation du travail et des modes de management, sur les relations de travail ;
- d'apprécier l'activité telle qu'elle est pratiquée au regard de ses contraintes et de ses exigences.

1.2.2 Phase 2 : Vérifier si les facteurs identifiés sont présents et actifs au sein d'autres agences

Cette phase a consisté, au sein des agences désignées, à réaliser des entretiens individuels et collectifs. Conformément à notre déontologie, ces entretiens ont été effectués avec des agents ayant donné leur consentement éclairé, dans le respect des règles de la confidentialité.

Leur planification a été prise en charge par les membres élus du CHSCT et/ou par la direction des agences.

Au total ont été réalisés :

Catégorie	Nombre d'entretiens
Entretiens collectifs ⁹	
Agents indemnisation, placement, PAG	12
ELD	0
Entretiens individuels ¹⁰	
Agents indemnisation, placement, PAG	8
ELD	1

1.2.3 Synthèse du nombre des agents interrogés pour les deux phases

Tableau récapitulatif du nombre d'agents interviewés pour chacune des phases concernées.

Phase concernée	Nombre d'agents
Phase 1	117
Phase 2	48
TOTAL	165

1.2.4 Les conditions de réalisation de la mission

La mission d'expertise a commencé en janvier 2012.

D'une manière générale, les agents n'exerçant pas de rôle d'encadrement ont très bien accueilli la démarche. En revanche, nous notons une faible participation des membres des ELD. Celle-ci s'explique par une méfiance quant aux objectifs poursuivis de l'expertise, voire par des craintes relatives aux conséquences de leur collaboration à l'expertise.

Pour ce qui concerne l'analyse des données transverses de l'entreprise, malgré les relances effectuées (cf. : Tableau récapitulatif des documents reçus figurant en annexe), plus d'une vingtaine de documents demandés ne nous sont pas parvenus.

Parmi eux, se trouvaient :

- les rapports de la médecine du travail ou les fiches d'établissement de 2008-2010 ;
- la base sociale¹¹ mise à jour pour les années 2009-2010 ;
- le taux de rotation¹² de 2009 à 2011 ;
- les documents relatifs à l'évaluation annuelle des salariés ;
- les supports pour l'entretien de suivi d'activités,
- les effectifs des ELD¹³ de 2010 à 2012 ;

⁹ Les entretiens collectifs ont concerné des groupes de 2 à 8 agents de même strate hiérarchique et de tous statuts.

¹⁰ Les entretiens individuels étaient adressés à tous les agents de tous niveaux hiérarchiques et de tous statuts. Les entretiens initialement individuels, mais qui ont accueilli plus d'une personne, ont été requalifiés comme étant des entretiens collectifs.

¹¹ Pour les agences expertisées.

¹² Idem.

¹³ Idem.

- la liste exhaustive des indicateurs de productivité et de performance¹⁴ ainsi que leurs définitions ;
- les documents relatifs aux objectifs fixés et atteints, individuels et collectifs¹⁵ ;
- l'engagement qualité de Pôle Emploi Bretagne ;
- le Dialogue performance 2011 - Région, départements et agences.

Pour la phase 1, bien que l'élaboration des plannings ait été faite plus d'un mois à l'avance, nous avons rencontré des défections d'agents sur un certain nombre d'entretiens individuels et collectifs (ex. : agents planifiés en entretien, mais finalement en congés ; agent non informés de notre venue et planifiés sur une plage contrainte ; etc.).

Pour la phase 2, malgré une planification anticipée de deux mois, nous avons rencontré au sein de certaines agences des demandes de report et des difficultés dans le relais d'informations sur le calendrier projeté. Deux agences - sur les dix à investiguer - n'ont pu nous accueillir. La raison évoquée a été l'incompatibilité de calendrier.

Conventions de lecture

Les conventions de lecture sont les suivantes :

- « *Les citations des personnes interviewées figurent entre guillemets et en italique* ».
- Certains termes sont entre « guillemets » et non en italique. Dans ce cas, il ne s'agit pas de verbatim (propos tenus par les agents), mais de formules proposées par les intervenants eux-mêmes.
- Nous avons veillé à ce que les propos des agents restent anonymes, y compris pour les membres des ELD. Dans cette perspective le terme « agent » a parfois été employé alors qu'il s'agissait de membres de l'encadrement et de la Direction. De même, nous avons systématiquement utilisé le masculin.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem.

2 CONTEXTE DE PÔLE EMPLOI

2.1 Au sujet de Pôle Emploi

Pôle Emploi est un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) en charge du placement et de l'indemnisation des demandeurs d'emploi en France. Créé en décembre 2008, il est issu de la fusion entre l'ANPE et les Assédic. Son principal objectif vise à offrir aux bénéficiaires un « référent unique » ainsi qu'une meilleure prise en charge de la gestion de l'allocation et des offres d'emploi.

C'est dans un contexte de crise économique non anticipée que Pôle Emploi a pris naissance - comme l'a souligné le rapport parlementaire de 2011 - « [...] *la fusion de l'ANPE et des Assédic s'est déroulée dans un contexte de crise qui n'avait pas été anticipé et qui a fait peser sur les agents une pression supplémentaire.* »¹⁶.

Depuis 2008, le marché de l'emploi s'est fortement détérioré.

L'agence Pôle Emploi enregistre une forte augmentation du nombre de demandeurs d'emploi sans que son effectif d'agents augmente en proportion.

Notre expertise a concerné exclusivement des personnels issus des agences de la Région Bretagne, soit des conseillers indemnisation, placement, Pôle Appui Gestion (PAG), Equipe Locale de Direction (ELD), et de tous statuts (statut public, statut privé, CDI et CDD).

L'activité concernée consiste en l'accueil physique et téléphonique des demandeurs d'emploi pour l'inscription, l'indemnisation, l'accompagnement dans la recherche d'emploi, l'orientation et la formation, la prospection du marché du travail en allant au-devant des entreprises, l'aide aux entreprises dans leurs recrutements, l'analyse du marché du travail¹⁷.

¹⁶ Rapport d'information de M. Jean-Paul ALDUY, fait au nom de la Mission commune d'information relative à Pôle Emploi, n°713, tome 1 (2010-2011), 5 juillet 2011, p. 38.

¹⁷ Source www.pole-emploi.org.

2.2 Le contexte de travail à Pôle Emploi Bretagne

2.2.1 Les principales évolutions organisationnelles

Afin d'appréhender globalement le contexte organisationnel des agences de Pôle Emploi Bretagne, nous avons repris les modifications auxquelles les agents ont été confrontés depuis 2008. Au sein du tableau ci-dessous, voici reconstitué un descriptif chronologique de ces évolutions :

Tableau 1 : Récapitulatif des évolutions successives déployées au Pôle Emploi

Nature de l'évolution	Année de déploiement
Décision de création de Pôle Emploi	2008
Mise en œuvre du Guichet Unique	2009
La compétence élargie	2009
Accueil Unique	2009
EID	2010-2011
Droit d'option (Statut d'emploi des agents)	2010
Référentiel Immobilier	2011
Applicatifs informatiques	2011-2012
Projet REPERES	2012

Même si la décision politique de créer le Pôle Emploi est intervenue sur l'année 2008¹⁸, l'effectivité opérationnelle de la fusion date du 1^{er} janvier 2009. Du point de vue organisationnel, l'année 2009 est marquée par cette première évolution, identifiée sous l'appellation du « guichet unique » ou des « sites mixtes ». Il s'agit de la mise en œuvre du regroupement des ressources (ANPE, Assédic) tant humaines que techniques, en un lieu unique.

Puis cette même année, intervient la notion de « compétence élargie » avec pour mise en œuvre l'organisation de nouvelles modalités devant garantir l'« Accueil Unique » qui doit permettre d'assurer un premier niveau de réponse uniforme pour l'accueil (physique en agence, ou téléphonique) du demandeur d'emploi.

Dès 2010, pour la décision, et sur l'année 2011 pour son déploiement, Pôle Emploi introduit une activité nouvelle : l'Entretien d'Inscription Diagnostic (EID). Ce nouvel acte métier vient remplacer deux anciennes activités, l'Inscription du Demandeur d'Emploi (IDE) et le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE), afin de donner une meilleure réponse au demandeur d'emploi à son inscription, et ce au sein d'un rendez-vous unique. L'EID s'est également accompagné de l'introduction d'un nouvel outil informatique pour ce faire.

Dans le même temps, « le droit d'option », évolution relative aux statuts d'emploi des salariés, est instauré avec pour objectif d'harmoniser, pour partie importante, la gestion des ressources humaines sous un seul statut Pôle Emploi, privé.

Pour l'année 2011, ceux sont principalement les chantiers relatifs aux moyens qui sont déployés. Que ce soit sur le volet immobilier, que sur celui du système d'information (essentiellement les outils informatiques, les plateformes et/ou les réseaux téléphoniques), ces changements génèrent des répercussions importantes sur l'environnement de travail puisqu'ils impactent les moyens directs à disposition de l'ensemble des agents pour effectuer leurs activités (locaux, moyens de communication, matériels du travail).

¹⁸ Loi du 13 février 2008.

Ce contexte de travail est marqué par des changements récurrents. Ce constat est partiellement partagé entre les agents et la Direction, puisqu'en effet, elle reconnaît l'importance et l'intensité des évolutions, mais auxquelles, apparemment seul l'ensemble des ELD fait face depuis 2008. Au moment de l'expertise, du point de vue de la Direction, les objectifs poursuivis consistent principalement sur la réussite de la mise en œuvre opérationnelle de l'activité EID.

Pour ce qui concerne la mise en place de l'accueil unique, assurer le premier niveau de réponse au demandeur d'emploi repose actuellement sur les capacités d'organisation managériale des ELD¹⁹ auprès de leurs équipes. Ainsi, la Direction ne méconnaît pas les difficultés rencontrées par les personnels en agences de proximité et elle reconnaît surtout que « *le management a réalisé un travail important depuis ces dernières années* »²⁰.

Cependant, si mener de telles évolutions reposent sur la mobilisation des ELD au niveau des sites, il n'en reste pas moins qu'elles concernent et impactent encore également l'ensemble des équipes :

« *On est passé dans une lessiveuse tous les ans, où sont les repères, tout a changé...* »

Ce verbatim issu des entretiens lors de nos interventions illustre la nature confuse des situations de travail dans lesquelles les agents évoluent en même temps que leur entreprise.

Ils sont placés dans des situations de travail où ils doivent tout le temps chercher les informations et les moyens adéquats pour répondre aux sollicitations du public (demandeurs d'emploi ou employeurs). Et lorsqu'ils trouvent, c'est encore avec des doutes qu'ils parviennent à réaliser leurs tâches.

Nous pouvons constater une dégradation des conditions de travail car, par analogie avec le tableau de bord d'un véhicule, c'est comme si, en situation de conduite, s'opère un changement des paramètres du tableau de bord dont les clés de lecture ne sont pas fournies au conducteur.

En effet, à peine une organisation se met en place qu'une autre intervient, accompagnée d'une multitude d'adaptations intervenant sur l'ensemble des éléments de l'environnement de travail, instables eux-aussi : les outils et matériels, ou par exemple, les modalités de l'accueil téléphonique et du Service Entreprises.

Tout changement concernant les objectifs et les procédures à suivre pour les atteindre, est facteur de déstabilisation pour les individus. Les évolutions d'organisation du travail génèrent toujours une période durant laquelle les moyens et les ressources nécessaires pour réaliser son travail sont redistribués, et provoquent alors une perte de repères pour les agents.

C'est pourquoi, au sein des agences de Pôle Emploi, du fait de cette récurrence, améliorer et s'approprier ce qui est en cours de changement n'est temporellement plus possible. Les agents font part de leurs sentiments « *d'être quotidiennement submergés, d'avoir constamment la tête sous l'eau* ». Nous ne pouvons que constater les effets physiologiques de saturation sur la santé des agents, conséquences de surcharges mentales caractérisées et sources de fatigue.

D'autant que sur la base des nouvelles perspectives annoncées au premier trimestre 2012, la Direction nous faisait part, dans le cadre de l'expertise, de sa vision optimiste, comme de sa volonté de stabiliser la situation au regard des résultats obtenus et à venir. En effet, avec

¹⁹ « La mise en place de l'équipe d'accueil passe par une organisation des managers pour qu'ils puissent trouver un équilibre entre les différents niveaux d'expertise des individus au sein des équipes pour aboutir à une programmation de l'accueil permettant un premier niveau de réponse au DE » - CR entretien Direction de février 2012.

²⁰ Entretien Direction de février 2012.

l'évolution de l'offre de service et la signature de la convention tripartite²¹, la Direction de Pôle Emploi Bretagne évoque que « le plus dur est passé » et que les améliorations restent à venir.

2.2.2 Indicateurs sur la santé et les RPS

La population globale compte un effectif total de 2088 agents (CDI, CDD et contrats aidés compris), avec une répartition de 74% de femmes et 26% d'hommes ayant un âge moyen de 43 ans et 8 mois. L'ancienneté moyenne est de 13 ans et 8 mois²².

Ces informations d'ordre social au sujet des personnels de Pôle Emploi Bretagne sont des caractéristiques à prendre en considération pour aborder la question des risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

Pour compléter l'état des connaissances et/ou de son action sur les risques psychosociaux, nous nous appuyons sur l'étude des indicateurs à disposition de l'entreprise, comme des actions mises en œuvre par les acteurs de la santé au travail.

Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Le DUERP de chaque agence est centralisé sur le Logiciel de Gestion des Risques en direction régionale, et un exemplaire en papier est disponible dans le registre HSCT de chaque bâtiment des agences de Pôle Emploi Bretagne. Tous les ans, les sites doivent être visités par des chargés de sécurité et par le Responsable régional de la sécurité.

En 2010, tous les sites ont été visités au moins une fois et 71 DUERP ont été rédigés. À la suite de ces visites, les anomalies ou dysfonctionnements représentant un risque seraient signalés et entraîneraient des actions à réaliser par des prestataires (pour les interventions techniques), par l'Unité Sécurité des Personnes et des Biens (autocollants par exemple...) ou par le directeur d'agence, pour les actions locales. Les problèmes de sécurité existant peuvent aussi être signalés par des agents sur le registre HSCT et être pris en compte pour des actions de prévention.

Nous avons analysé les DUERP pour l'année 2011 de 10 agences²³, nous avons constaté que les documents sont identiques, à part les contenus inscrits dans la colonne réservée aux observations du Responsable de Sécurité. Or, la législation impose que le DUERP doit être réalisé d'une façon détaillée pour chaque unité de travail, avec recensement de tous les risques spécifiques, leur évaluation (gravité et fréquence) et accompagné par un plan d'actions prévoyant les mesures à appliquer, comme le budget mis à la disposition pour l'action. Par exemple :

²¹ Éléments recueillis en entretiens Direction.

²² Données sociales de 2010 – bilan HSCT 2010.

²³ Cf. la liste des informations reçues en annexe.

Plan d'action : unité

Risque identifié		Gravité	Occurrence
Page de référence sur le D.U.E.R.P.			
Population concernée			
Prévision d'intervention	Date de réalisation	Support de l'action	Budget
Détail de l'action à mener :			

Les DUERP des agences de Pôle Emploi Bretagne contiennent une série standardisée de procédures, actions à réaliser pour 11 catégories de risques, classés en risques prioritaires, risques à surveiller, risques maîtrisés. Pour chaque risque, le responsable de sécurité peut apporter des observations, qui peuvent donner lieu à des actions de prévention (un bilan annuel des actions conduites, et des écarts entre le prévu et le réalisé, devrait être effectué).

Le nombre d'observations relevées dans les 10 DUERP, et pour chaque catégorie de risques, sont les suivants :

Incendie	20
Risques majeurs	14
Chute	10
Activité physique	4
Risque électrique et mécanique	3
Risques psychosociaux (agressions)	3
Produits, émissions, déchets, agents bio dangereux	2
Déplacement	1
Attentat	1
Nombre total observations	58

Les documents prennent en considération les risques plus graves et immédiats, alors que n'apparaissent pas les risques typiques du travail de bureau (TMS, ergonomie des postes, etc.) ni les risques psychosociaux (à part les risques d'agression et les risques émotionnels). En effet, les actions standardisées et faiblement articulées, prévues dans chacun des 10 DUERP, sont les suivantes :

- « Afficher les numéros d'urgence
- Limiter l'accessibilité aux objets susceptibles d'être utilisés comme un projectile ou une arme
- Disposer de dégagements rapides

- *Fermer les bureaux non autorisés ou non utilisés*
- *Appliquer les consignes gestion de crise*
- *Organiser un soutien psychologique*
- *Mettre en place un outil d'alerte pour les agents*
- *Réaliser un dépôt de plainte et/ou une main courante et envoyer un courrier de la Direction à l'allocataire*
- *Effectuer un rapprochement avec les instances officielles locales (Police, Gendarmerie,...)*
- *Compléter les mains courantes du registre HSCT et en assurer la remontée en D.R.*
- *Réaliser des formations SST (au moins 2 SST par site)*
- *S'assurer de la présence et du contenu de l'armoire à pharmacie du site. »*

Des risques psychosociaux majeurs au métier (exigences du travail, relations sociales, autonomie, risques éthiques, etc.) ne sont pas intégrés. De plus, la plupart de ces actions visent une prévention tertiaire (réparer les dégâts provoqués par l'exposition aux risques), alors que la réglementation exige de privilégier la prévention primaire (éliminer les risques à la source) ou la prévention secondaire (diminuer les expositions aux risques).

Absentéisme

L'INRS²⁴ suggère d'utiliser plusieurs indicateurs pour le dépistage des risques psychosociaux. Le suivi de l'absentéisme au sein de l'entreprise est l'un d'entre eux, qui permet d'effectuer une analyse sur du long terme et de soulever les disparités entre les agences. Un absentéisme en « augmentation ou supérieur à la moyenne nationale est, la plupart du temps, un indicateur de malaise social dans l'entreprise »²⁵.

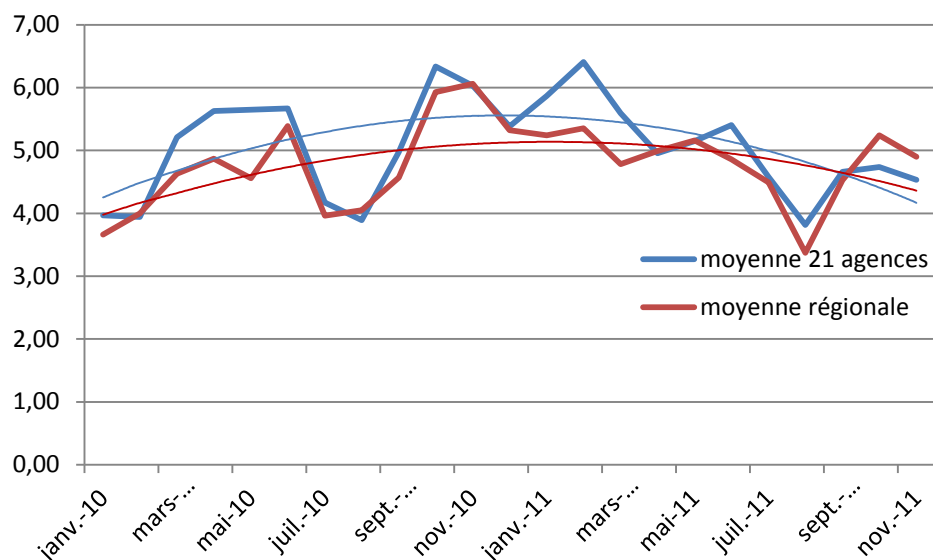
Au regard de l'analyse des taux d'absentéisme mensuels par agence de janvier 2010 à novembre 2011, nous pouvons constater que pour chacune des agences expertisées en phase 1, les taux d'absentéisme suivent une courbe distincte. Ainsi, si certaines agences cumulent des pics d'absentéisme pendant des périodes très circonscrites dans le temps (3 agences de la phase 1 apparaissent dans ce cas) ; pour d'autres, l'absentéisme apparaît plutôt en augmentation (pour une seule agence elle est en réelle diminution), tout en connaissant des plateaux hauts pendant plusieurs mois (5 agences de la phase 1 dans ce cas).

Par ailleurs, la plupart des agences de la phase 1 présentent un taux d'absentéisme mensuel supérieur au taux d'absentéisme moyen de la région avec des écarts pouvant aller jusqu'à + 11,15%.

Si nous comparons le taux mensuel moyen d'absentéisme de l'ensemble des 22 agences avec celui de l'ensemble des agences régionales, nous constatons que le premier est presque toujours supérieur au second. Les deux courbes de tendance polynomiales indiquent une inversion de tendance à partir de septembre 2011. Dans la période considérée, on observe une tendance à l'augmentation du taux d'absentéisme jusqu'à décembre 2010-janvier 2011, puis une tendance à sa diminution.

²⁴ Institut National de Recherche et Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : (2010) *Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider*. ED6012

²⁵ INRS : (2010) *Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider*. ED6012, p 11.

Graphique : Taux moyen d'absentéisme

De manière générale, le taux d'absentéisme mensuel par agence est relativement stable avec quelques pics hauts et pics bas pour certaines agences. Une seule agence présente un taux d'absentéisme en augmentation de mois en mois de janvier 2010 à novembre 2011.

Par ailleurs, la plupart des agences de la phase 2 présentent un taux d'absentéisme mensuel inférieur ou égal au taux d'absentéisme moyen de la région. Une seule agence du périmètre de la phase 2 apparaît avec des écarts pouvant aller jusqu'à + 9,25%.

Le taux mensuel moyen d'absentéisme pour l'ensemble des 21 agences ne varie pas beaucoup entre janvier-novembre 2010 et janvier-novembre 2011 (de 5,04 à 5,06) alors qu'il augmente davantage pour l'ensemble des agences de la région (de 4,7 à 4,81).

En 2011, ce taux a augmenté pour 9 agences analysées et a diminué pour les 13 autres.

Pour les 21 agences, en 2011, le nombre d'absences de courte durée (inférieures ou égale à 2 jours) a été très limité (6 personnes) alors que celui des longues absences (plus de 120 jours) a été plus élevé (10 personnes).

Tableau : Taux moyen d'absentéisme, entre janvier et novembre, par site

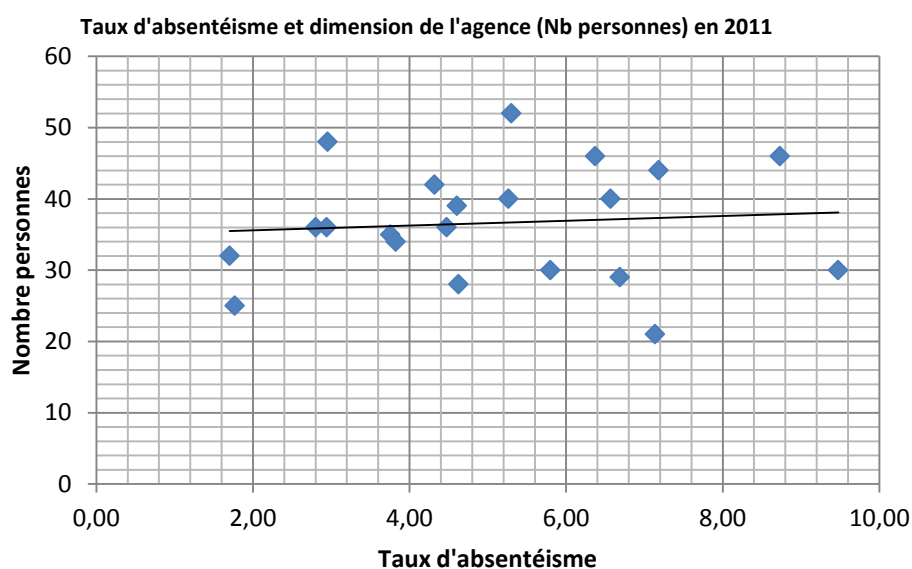
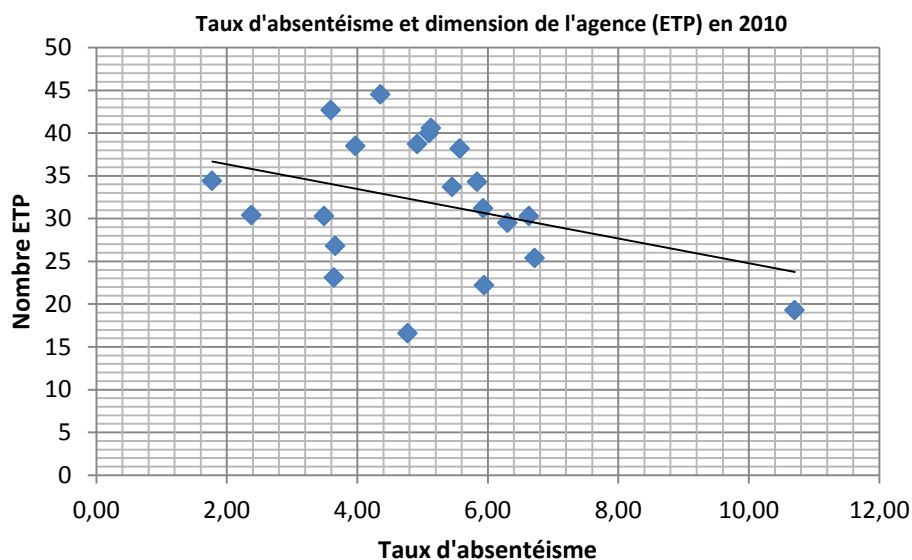
Sites	TA 2010	TA 2011	Variations
Brest Iroise	5,57	8,73	3,16
Brest Centre	4,92	4,32	-0,60
Brest Jaurès	5,45	6,69	1,23
Brest Kergaradec	3,97	5,30	1,33
Douarnenez	5,93	2,94	-2,99
Quimper Sadate	3,64	1,77	-1,87
Dinan	3,59	6,37	2,78
Guingamp	5,13	7,18	2,05
Rennes Atalante	6,30	3,83	-2,47
Saint-Malo Centre	1,78	4,61	2,83
Saint-Malo Moinerie	5,10	6,57	1,47
Concarneau	6,72	4,63	-2,09
Pont L'Abbé	10,71	7,14	-3,57
Lanester Centre	3,49	1,70	-1,79
Lorient Marine	3,66	9,48	5,81
Ploërmel	5,95	5,80	-0,14
Pontivy	6,63	2,80	-3,83
Vannes Est	4,35	2,96	-1,40
Saint-Brieuc Sud	5,83	5,26	-0,57
Redon	4,77	4,48	-0,30
Fougères	2,38	3,76	1,38
moyenne 21 agences	5,04	5,06	0,02
moyenne régionale	4,70	4,81	0,11

Nous avons essayé de vérifier l'existence d'une corrélation entre le taux d'absentéisme et la dimension des agences, mais l'analyse sur 23 mois n'est pas fiable du fait d'un manque d'homogénéité dans les données communiquées par la direction :

- ETP pour 2010,
- nombre de personnes physiques pour 2011.

Nous avons alors analysé séparément les deux périodes, et les résultats obtenus sont contradictoires.

L'indicateur de corrélation est très faible et négatif en 2010, c'est-à-dire que le taux d'absentéisme serait plus élevé dans les agences avec un faible nombre d'ETP, alors qu'il est proche du 0 mais positif en 2011, c'est à dire que le taux serait un peu plus élevé dans les agences de dimension majeure.



En conclusion, la carence d'indicateurs²⁶ et l'hétérogénéité des données fournies ne permettent pas de réaliser une analyse concluante sur l'absentéisme. Nous suggérons d'introduire, à côté des indicateurs existants et la répartition entre arrêts de courte et de longue durée, des indices permettant d'évaluer correctement les évolutions du phénomène.

Parmi ces indices, nous signalons :

- Indice de fréquence : Nombre jours d'absence/Nombre moyen de salariés ;
- Taux de durée : Nombre jours perdus/(Nombre moyen salariés)x(Nombre jours ouvrables) ;
- Indice de fréquence: Nombre d'épisodes d'absence débutant durant la période/Nombre moyen salariés ;
- Indice de terminaison : Nombre d'épisodes d'absence se terminant durant la période/ Nombre moyen salariés ;
- Taux d'arrêts multiples : Nombre arrêts multiples/Nombre total arrêts (sur les 3 derniers mois).

²⁶ Par ailleurs, les taux d'absentéisme par agence n'apparaissent pas dans les rapports HSCT (bien que prévus dans le sommaire) ni dans les bilans sociaux.

Des éléments relatifs à la santé des agents

Les données issues des rapports annuels de la médecine du travail ne nous ont pas été transmises. Toutefois, nous avons pu rencontrer des médecins du travail qui ont accepté l'entretien dans le cadre de l'expertise. C'est un état de fatigue et d'épuisement généralisé des agents qui est essentiellement ressorti. L'un des médecins du travail rencontré alerte tout particulièrement sur la situation à risque de burn out, notamment pour les équipes ELD.

Par ailleurs, par l'expertise, nous pouvons rendre compte de nos observations relatives aux atteintes à la santé des agents. Observations qui éclairent les éléments recueillis auprès de la médecine du travail :

- les salariés nous ont indiqué souffrir de symptômes qu'ils associent à leurs conditions de travail : migraines constantes, insomnies, symptômes de saturation psychique (perte de mémoire, sentiment d'être débordé, submergé, broyé, hébété, incompetent, peur de ne pas y arriver), lombalgies, prise du poids ou perte d'appétit et de poids, affaiblissement des défenses immunitaires et développement de maladies chroniques (infections urinaires, problèmes de peau), stress chronique, hypertensions artérielles, etc.
- des situations de conflits de valeurs particulièrement nuisibles pour la santé notamment en étant confrontés à des situations de qualité empêchée (ne pas avoir les moyens, au sens large, de faire un travail de qualité) et d'inutilité sociale profonde, qui s'expriment par des sentiments de honte vis-à-vis du fait de travailler à Pôle Emploi et/ou vis-à-vis du demandeur d'emploi. Ainsi, de très nombreux agents rencontrés expriment le sentiment que leur travail n'aurait plus de sens. « Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie »²⁷.
- relevons également que nous avons été témoin, lors de nos rencontres avec les salariés, de nombreuses situations de décompensation notamment des crises de larmes, des expressions de colère et/ou de désespoir, de démotivation voire de résignation (« *ce boulot est devenu pour moi alimentaire* » ; « *Je vais au travail à reculons* »).

Face à ces atteintes, ou risques d'atteintes à leur santé, les salariés déclarent avoir recours à des pratiques individuelles leur permettant de « *tenir* » et/ou de « *résister* ». De ce point de vue, le recours à la réduction du temps de travail (dans toutes ses formes : temps partiel, temps partiel parental, plan sénior), nous a été très souvent présentée, non pas comme une pratique permettant de mieux concilier temps de travail et temps parental/domestique/privé, mais comme une sorte de procédé permettant de prendre de la distance avec leur travail. Certains agents nous ont exposé leur regret de ne pouvoir demander un temps partiel ou une réduction de leur temps de travail plus importante pour des raisons financières. Ils ont également signifié combien il était « vital » d'avoir une vie personnelle équilibrée tant le travail et ses conditions d'exercice auraient tendance à les déstabiliser dans leurs repères professionnels et à envahir la sphère privée.

D'autres ont exprimé le fait qu'avoir, par exemple, des mandats de représentations du personnel, permettait de résister et de s'extraire physiquement et mentalement de situations de travail devenues intenable.

²⁷ Morin, E., (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Études et Recherches. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Les pratiques permettant de « tenir » peuvent par ailleurs apparaître comme entamant par elles-mêmes la santé des salariés : faire du sport à outrance, consommation addictive de dopants et de stupéfiants, alcoolisation, prise de psychotropes, décompensation par crises de larmes dans la sphère privée, etc.

L'ensemble de ces éléments sont des symptômes qui révèlent un climat social dégradé ainsi que des situations à risques à caractère psychosocial et d'atteintes à la santé physique et mentale²⁸. Pourtant nous savons que l'absence de signes visibles médicaux n'est pas synonyme d'absence de dégradation de la santé psychique, cette absence étant d'ailleurs parfois le signe de défenses psychiques très consolidées, les personnels n'étant pas toujours dans un processus de plainte mais plutôt de résignation, occultant ainsi la visibilité sur l'état de santé.

²⁸ Les symptômes présentés dans ce rapport se retrouvent au niveau des indicateurs en santé et sécurité mis en avant par l'INRS, cf. INRS, 2007, *Dépister les risques psychosociaux, Des indicateurs pour vous guider*, ED 6012.

2.3 Les actions sur la prévention de la santé réalisées au sein de Pôle Emploi Bretagne

Lors de l'expertise, nous avons investigué la question de la prise en charge de la santé au travail. Il en ressort que les aspects liés aux risques psychosociaux sont essentiellement abordés et pris en charge par la direction de Pôle Emploi Bretagne sous une approche individuelle-organisationnelle. Or, cette approche ne fait pas toujours le lien entre la santé des salariés et les risques encourus issus des aspects organisationnels des conditions de travail.

2.3.1 Les actions du CHSCT

Selon la Direction Régionale, « *le CHSCT est actif et tient bien son rôle d'alerte et de dialogue pour ce qui relève de ses obligations autour de problématiques ponctuelles liées aux particularités de la région et des situations* »²⁹. Le CHSCT se réunit tous les mois, auxquelles s'ajoutent des réunions extraordinaires. Selon la direction, « *ce rythme soutenu s'explique par la consolidation de Pôle Emploi. [Le CHSCT] est l'instance la plus impactée par cette fusion du fait des nombreuses évolutions et chantiers ayant découlés de cette fusion, notamment par le déploiement de nouvelles agences, par les effets sur les conditions de travail, par la prise en compte du handicap* »³⁰.

Le dispositif des « mains courantes » utilisé pour faire remonter les difficultés existantes au sein des sites de proximité est opérant du point de vue des obligations dévolues au CHSCT.

Toutefois, l'utilisation des registres pour alimenter ces mains courantes présente des limites dans la mesure où ces registres sont soumis à la signature d'un membre de l'ELD. Cela pose la question de l'anonymat (risque de culpabilisation ou de stigmatisation des agents pouvant signaler un incident...), et du fait que la personne signataire se doit ensuite de trouver ou mettre en œuvre seule les solutions au problème remonté.

Ainsi, la remontée des alertes s'exerce majoritairement via les représentants du personnel. L'identification des incidents et/ou d'atteintes à la sécurité des agents émane très rarement de l'action des membres des ELD. En effet, les représentants du personnel dans leurs missions ne peuvent être les seuls interlocuteurs vers qui se tourner lorsqu'il s'agit de veiller aux difficultés et déséquilibres pouvant impacter les conditions de travail.

Par ailleurs, pour certains autres acteurs du CHSCT, depuis un certain nombre de mois, les relations sociales apparaissent tendues notamment entre Direction et Représentants des salariés. Les réunions CHSCT n'apparaîtraient plus comme un lieu d'échanges, de réflexions, d'élaboration en commun, et donnent lieu à des interventions répétées où « *personne ne s'écoute vraiment et où chacun reste sur ses idées* »³¹. Cette situation semble « *épuiser les différentes parties* »³² et apparaît surtout difficilement productive du point de vue des missions qui sont confiées à cette instance.

²⁹ CR, Direction Régionale

³⁰ Idem

³¹ Entretien acteur transverse

³² Idem

Dans ce contexte, si l'instance CHSCT est en effet la plus impactée des effets consécutifs à la conduite des changements en cours, il est alors nécessaire de veiller à ce que les acteurs actifs au CHSCT puissent détenir les moyens adéquats et suffisants permettant une amélioration de son fonctionnement³³.

2.3.2 Les actions de la Direction

La Direction Régionale a mis en place un certain nombre d'actions concernant la sécurité et la santé des personnels. Certaines de ces actions sont une déclinaison régionale du plan d'actions national pour la prévention des RPS, publié en octobre 2010.

Les actions concernant la sécurité et la santé présentées par la Direction Régionale de Pôle Emploi Bretagne sont les suivantes. L'analyse ci-après montre une approche de la prévention dite organisationnelle - individuelle.

Actions mises en place	Type de prévention			Complément
	Primaire	Secondaire	Tertiaire	
<i>« La signalétique avec les affichettes concernant les interlocuteurs régionaux et locaux,</i>		✓		
<i>Le déploiement et la coordination des services sécurité des personnes avec celui des conditions de travail et les services sociaux et médicaux,</i>	✓			
<i>Le référentiel RH à destination des DAPE (2011),</i>		✓		
<i>Des sessions de sensibilisation de l'ensemble de la ligne managériale et sur la question des RPS en séminaire réalisé par un prestataire Théâtre à la Carte permettant notamment un travail sur le repérage des situations et la prise en charge de celles-ci,</i>		✓		
<i>La prise en charge du handicap par une sensibilisation des équipes à la problématique afin de mieux travailler ensemble et agir sur les représentations. De plus, en 2011 des aménagements de postes de travail liés aux reconnaissances handicap ont été réalisés suite aux préconisations des médecins (~50 postes adaptés). Une augmentation importante qui est liée à une meilleure connaissance de la prise en charge et un travail plus étroit sur ce sujet avec les élus, les services sociaux et</i>	✓			Indispensable mais concerne un nombre limité

³³ Il est de ce point de vue de la responsabilité de l'employeur de donner les moyens adaptés pour permettre au CHSCT de remplir ses missions.

Actions mises en place	Type de prévention			Complément
	Primaire	Secondaire	Tertiaire	
<i>médicaux,</i>				
<i>La ligne nationale d'écoute psychologique,</i>			✓	
<i>Les entretiens sénior (portés par la cellule CTST) afin d'envisager la deuxième partie de carrière,</i>		✓		
<i>Le soutien psychologique régional individuel s'il y a des cas d'agression</i>			✓	
<i>En projet, commission de réintégration après des périodes de longue maladie par des aménagements, des formations etc.,</i>			✓	
<i>Campagne d'information sur la connaissance des services en appui à l'écoute des agents dans les différents sites,</i>		✓		
<i>Sensibilisation managériale jusqu'aux responsables d'équipe. La posture managériale étant essentielle : quelle écoute des collaborateurs, quelle considération individuelle et collective dans les conditions de travail »³⁴.</i>		✓		
<i>Au niveau organisationnel, « le point le plus visible est l'EID qui nécessite un dispositif de formation important »³⁵,</i>			✓	
<i>Au niveau de l'animation des équipes, afin de « fiabiliser et apporter une sécurisation des agents, nous avons instauré plusieurs temps de réunions de services »</i>		✓		
Nombre total	2	7	4	
	13			

La manière dont la Direction Régionale communique sur le sujet des risques psychosociaux est caractéristique de cette approche de la prévention et de la manière dont sont considérées les questions relatives aux risques psychosociaux : « *les RPS sont un sujet sensible. C'est évident que certaines personnes vont moins bien que d'autres parce qu'ils ont plus de difficultés à faire face aux changements. Il y a la difficulté de faire la part des choses entre les éléments du privé et du professionnel. Mais Pôle Emploi n'est pas une structure harcelante, bien au contraire. Ce qui n'est pas facile, c'est le métier des conseillers qui accompagnent des demandeurs d'emploi dont certains sont en grandes difficultés. De plus, il y a une population d'agents plus anciens, qui ont*

³⁴ CR Direction Régionale

³⁵ Idem

connu beaucoup de changements dans leur parcours professionnel à qui l'on demande d'élargir leur champ de compétences et leur savoir »³⁶.

Nous avons noté que l'intégration des risques psychosociaux au sein des DUERP de la région Bretagne (sur l'année 2011), est réalisée par le seul facteur des risques d'agressions verbales, physiques et/ou de séquestration, d'agressions à l'accueil en interaction avec l'utilisateur (le demandeur d'emploi). Si cela prend en compte un des éléments de facteur de risque impactant les exigences émotionnelles au travail (au sens de Gollac), il subsiste encore l'évaluation et l'identification des risques organisationnels facteurs de risques à caractère psychosocial, et leur prévention. La majorité des agents rencontrés déclare pourtant que *« ce qui est le plus stressant, c'est l'organisation Pôle Emploi plutôt que le demandeur d'emploi »*.

Parfois indispensables pour préserver la santé des personnes, ces interventions ne peuvent pas être considérées comme suffisantes et être recommandées de manière isolée, car elles ne cherchent pas à empêcher l'apparition des risques psychosociaux à la source mais seulement à « guérir » les troubles qui en résultent. Ces actions n'apparaissent par ailleurs efficaces que sur le court terme.

D'ailleurs, selon les agents rencontrés, la prévention des risques psychosociaux telle qu'elle est actuellement proposée au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne n'apparaît pas suffisante ou inadaptée aux situations rencontrées dans leur quotidien : *« Il y a une ligne d'écoute mais de toute façon il n'y a pas de bureau fermé à l'agence. Et Je n'ai pas besoin d'une psychologue, je ne suis pas fou. Cette personne ne pourra pas apporter de solutions, car les problèmes sont d'ordre organisationnels »*.

³⁶ CR Direction Régionale

3 DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

3.1 Une organisation du travail redéfinissant les métiers et les identités professionnelles

Sur l'ensemble des agences identifiées, nous observons des identités professionnelles fragilisées.

Ce constat se manifeste à travers plusieurs variables explicatives que nous présentons au sein de cette partie du rapport, à savoir :

- une « culture commune » autour de la notion de « référent unique » difficile à trouver ;
- la charge et le rythme de travail ;
- une qualité de service empêchée et une perte de sens des métiers ;
- une relation de service dégradée par des applicatifs nombreux et dysfonctionnant ;
- les interactions avec les demandeurs d'emploi ;
- les conditions physiques de travail.

3.1.1 Une « culture commune » autour de la notion de « référent unique » difficile à trouver

Malgré l'objectif de créer lors de la fusion un « référent unique », l'existence d'une culture commune et partagée, entre les conseillers indemnisation et placement, demeure difficile à trouver.

La réalisation d'actes métiers communs, tels que l'accueil de premier niveau et l'EID, qui devait illustrer la volonté de créer un socle de connaissances communes, ne suffit pas à créer une « culture commune », ni même à la définir. Pour une grande majorité d'agents - tout profil confondu -, les actes métiers communs sont générateurs d'un conflit de valeurs entre le travail prescrit et la conformité à « leur cœur de métier ».

Les entretiens et les observations en situation de travail révèlent que les actes métiers de l'accueil premier niveau et l'EID continuent à faire appel à des connaissances spécifiques à l'indemnisation et au placement ainsi qu'à des pratiques de travail différenciées.

L'exemple de l'accueil de premier niveau face aux questions relevant d'un autre cœur de métier

D'une manière générale, les agents se sentent peu à l'aise lorsqu'ils doivent fournir une réponse ne relevant pas de leur spécificité de métier. Ainsi, l'accueil de premier niveau est souvent vécu comme source de stress car il expose les agents à des cultures métiers distinctes. A la culture très réglementée du métier de l'indemnisation s'oppose celle de la culture métier du placement plus à l'écoute, davantage adaptée au cas par cas et au sein de laquelle plusieurs réponses semblent possibles selon l'expérience du conseiller.

Du côté des agents placement, plusieurs d'entre eux nous ont indiqué que dans un contexte de flux important de demandeurs d'emploi et face au risque d'une possible réponse imprécise, ils préféreraient différer leur réponse concernant une question relevant du volet indemnisation, quitte à ce qu'ils effectuent du travail hors plage contrainte, autrement dit, du « travail caché » :

« Les questions sont plus Assédic, chacun gère à sa façon, cela reste très subjectif, moi, je dis au DE [demandeur d'emploi] qu'il attende et que je le rappelle le lendemain, cela rajoute du travail avec les DE ».

Du côté des agents indemnisation, ceux-ci soulignent leur manque d'assurance à pouvoir répondre à des questions relevant du domaine du placement. Pour eux, le prisme utilisé est fort distinct. La logique d'approche d'une réponse d'ordre réglementaire s'avère difficilement transposable lorsqu'il s'agit de donner une réponse sur une thématique placement. « Contextualiser » le besoin du demandeur d'emploi dans sa dimension humaine apparaît, pour eux, comme une posture de conseil subjective :

« Cela a un côté plus carré [l'indemnisation], je pense avoir du mal sur le côté ANPE. La réglementation, c'est comme ça et pas autrement : c'est la règle, derrière il y a une réglementation, un cadre ! Pour les questions de l'ANPE, on peut avoir plusieurs réponses à une question, plusieurs avis qui sont bien. C'est deux métiers différents, une analyse de la situation humaine différente... ».

Cette différence d'approches est source d'anxiété. En effet, de nombreux agents soulignent la charge émotionnelle que représente cette posture professionnelle, d'autant plus qu'elle n'est pas liée à un choix, mais à une obligation organisationnelle. Elle est alors facteur de stress.

Par ailleurs, même si cette pratique s'avère extrêmement minime, nous avons observé que des agents indemnisation peuvent être amenés à préférer proposer aux demandeurs d'emploi d'utiliser le numéro de renseignement de Pôle Emploi (3949), plutôt que de leur apporter une réponse en face à face. Ce constat peu fréquent illustre néanmoins la difficulté pour certains agents indemnisation de quitter d'anciennes consignes pour aller vers une nouvelle formalisation du conseil. Lorsque ce cas de figure apparaît, il est source de conflit entre agents indemnisation et placement. Si pour les premiers, cette pratique se justifie par une meilleure efficacité de la gestion du flux des demandes à l'accueil, pour les seconds, celle-ci apparaît comme un manque de respect vis-à-vis des demandeurs d'emploi :

« Les agents placement veulent répondre physiquement sans envoyer les DE [demandeurs d'emploi] au 3949 ! ».

« Le 3949 c'est du confort, y a beaucoup de demande qui sont récurrentes, c'est ça de moins à faire sur site et cela a plus de sens d'aller sur le 3949. Moi, j'hésite pas même si je connais l'info., cela ne me dérange pas de les emmener sur le 3949. C'est une culture Assédic ».

L'exemple de l'EID

L'EID est composée de deux volets conjoints.

Un premier volet qui consiste à vérifier la complétude du dossier du demandeur d'emploi afin qu'il puisse connaître ses droits et recevoir ou non ses allocations de chômage. Il reprend, dans ses grandes lignes, les caractéristiques du premier entretien que réalisaient les agents Assédic auprès des demandeurs d'emploi avant la fusion. Sa durée prescrite est de trente minutes.

Un second volet, le PPAE qui consiste à échanger avec le demandeur sur son projet et ses besoins en matière de recherche d'emploi :

« Votre projet définit les caractéristiques de l'emploi recherché. [...] Avec le conseiller Pôle Emploi, vous avez déterminé les premières actions à réaliser et leur calendrier : prendre rendez-vous pour un bilan de compétences approfondi, s'abonner aux offres d'emploi sur pole-emploi.fr, assister à un atelier CV et lettre de motivation... Ce programme répond à votre situation et au poste que vous visez. **Les éléments de votre projet personnalisé serviront de feuille de route jusqu'à ce que vous ayez retrouvé du travail. Votre projet personnel sera affiné en fonction des résultats et des évolutions de votre recherche.** »³⁷

Ce volet remplace le premier entretien qu'exerçaient les agents ANPE avec les demandeurs d'emploi. Sa durée prévue est également de trente minutes.

Pour une grande partie des agents observés, la pratique actuelle de l'EID fragilise la relation des agents au public. En effet, les entretiens et les observations révèlent que la formation de l'EID ne permet pas de connaître l'ensemble des cas de figures rencontrés, ni d'éviter l'écueil d'un apprentissage comportant des sources d'erreurs. Sa durée de quatre jours s'avère trop courte. Le socle commun de connaissances, supposées acquises lors de cette formation, apparaît dans la pratique insuffisant. Des questions usuelles n'ont pas fait l'objet de formation :

« Toutes les questions sont censées être pensées, en réalité, elles ne le sont pas et du coup, il y a hiatus entre les questions en EID et la formation ».

Nombreux sont les agents ayant évoqué le stress et le sentiment de mésestime de soi que générerait leur difficulté à ne pas pouvoir répondre aux questions des demandeurs d'emploi à l'EID.

Dans la pratique, le temps alloué pour le volet correspondant à la complétude du dossier du demandeur d'emploi s'avère plus important que pour celui du PPAE.

Cette différence dans la durée de passation de l'EID donne aux agents placement l'impression d'une perte de leur « cœur de métier » et d'une qualité de service en conséquence dégradée.

Ainsi, ces derniers ont tendance à réduire la durée du PPAE à vingt minutes au lieu de trente. Le volet indemnisation est souvent vécu comme trop long et le volet placement est considéré comme réduit à « peau de chagrin », leur faisant perdre une partie de leur expertise en matière de conseil à apporter aux demandeurs :

« Il faut savoir se limiter car sinon, on n'a plus le temps pour faire le PPAE. ».

« Des informations qui devraient être données dans le cadre du PPAE, ne sont pas données faute de temps : l'aide à la formation, la portabilité du DIF [Droit Individuel à la Formation], l'aide à la mobilité géographique, je ne conçois pas mon boulot comme ça ! C'est important d'avoir le temps nécessaire pour l'écoute du DE [demandeur d'emploi]. En fonction de ce qu'il a formulé, on va pouvoir poser un diagnostic qu'il valide avec nous. C'est important de l'aider à atteindre ses objectifs pas les nôtres. On l'aide à mettre des mots pour atteindre son objectif. ».

Dans les faits, ces minutes supprimées s'avèrent manquantes pour effectuer un bon recueil de données et définir un projet personnalisé précis :

« L'indemnisation, cela prend du temps sur le PPAE, sur notre métier à nous ! ».

³⁷ POLE EMPLOI, « Votre recherche d'emploi », octobre 2011, p.2. Document de Pôle Emploi mis à la disposition des demandeurs d'emploi.

Enfin, l'association des deux volets dans un même entretien rend la conduite du dispositif extrêmement fatigante pour les agents, tout en étant insuffisante pour une bonne collecte du contenu et une co-construction du projet personnalisé :

« Ces 50 minutes [durée totale de l'EID], ce n'est pas assez pour le diagnostic, mais c'est beaucoup parce que c'est épuisant ! ».

Par ailleurs, la complétude du dossier sans calcul des droits immédiats frustre à la fois les agents indemnisation et les demandeurs d'emploi, car la principale attente de ces derniers est de savoir rapidement quels seront leurs droits.

Lors de nos observations, nous avons constaté une prestation de service différente selon les profils agents indemnisation et placement. Pour exemple, la complétude de dossier pour le volet indemnisation fait l'objet de réponses supplémentaires aux demandeurs d'emploi par les agents indemnisation qui souhaitent éviter aux bénéficiaires une attente supplémentaire pour une question à laquelle ils peuvent répondre de suite, indiquer des pièces supplémentaires à ajouter au dossier afin que le traitement ultérieur soit plus rapide, ou encore tout simplement les rassurer. Ce qui n'est pas le cas pour les agents placement qui réalisent uniquement un recensement des pièces et qui *a contrario* seront davantage dans une conduite de l'entretien pour le PPAE.

Enfin, l'application du dispositif de l'EID n'a pas respecté dans les faits une « équité managériale » entre les deux populations composant Pôle Emploi.

Si pour les agents indemnisation, la formation et la pratique de l'EID a fait et continue de faire appel au volontariat, pour ce qui concerne les agents placement, la formation et la pratique du dispositif ont été obligatoires.

« Nous [agents placement], on nous impose des formations, les autres [agent indemnisation] c'est sur la base du volontariat ».

Ce décalage entre les deux populations d'agents renforce d'une part un sentiment d'injustice, mais illustre également la difficulté de créer l'image d'un « référent unique » à Pôle Emploi.

L'exemple des conseillers à compétence élargie

Les conseillers à compétence élargie, c'est-à-dire ayant la double compétence indemnisation et placement, sont également révélateurs de la difficulté de la mise en place d'une « culture commune » à Pôle Emploi. Ces agents partagent le sentiment d'une impossible polycompétence :

« Je n'ai pas d'expertise ni dans l'un [métier de conseiller placement], ni dans l'autre [métier de conseiller indemnisation]. C'est difficile d'être performant sur les deux métiers ! ».

Ceci est d'autant plus vrai pour les agents placement ayant reçu la formation indemnisation.

Enfin, la compétence élargie fait rarement l'objet d'un exercice de l'activité bien réparti entre les tâches de placement et celles d'indemnisation. De plus, à ce jour, ces agents n'observent pas d'avantage en termes de déroulement de carrière. Si bien qu'ils s'interrogent sur les bénéfices qu'apporte une compétence élargie.

La réalisation d'actes métiers communs tels que l'accueil de premier niveau et l'EID n'ont à ce jour pas permis de construire un socle commun de connaissances.

La notion de « culture commune » entre agents trouve difficilement sa place au sein des agences analysées de Pôle Emploi Bretagne.

La mauvaise prise en compte des spécificités des « cœurs de métier » génère pour une majorité des agents observés :

- des conflits de valeurs ;
- du travail caché ;
- de la mésestime de soi ;
- de l'anxiété ;
- du stress.

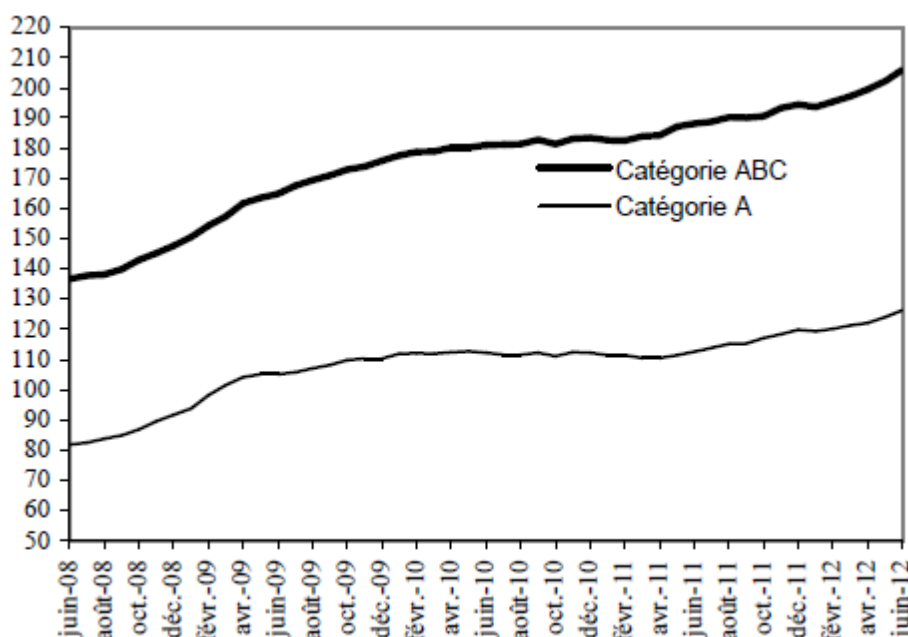
3.1.2 La charge et le rythme de travail

La charge de travail élevée

Une charge de travail est qualifiée d'élevée, de faible ou d'adaptée en fonction de l'interaction entre l'organisation du travail, les exigences de l'activité et les caractéristiques individuelles.

Au sein des agences identifiées de Pôle Emploi Bretagne, et telle qu'elle est perçue par les individus, la charge de travail des agents dépend :

- du contexte de crise économique, le nombre de demandeurs d'emploi ne cessant d'augmenter depuis 2008 :

Figure 1 : Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle Emploi catégories A et A, B, C³⁸

- de l'adéquation charge/ressource en lien avec les effectifs théoriques et les effectifs réels en regard des absences pour mutations, temps partiels, congés divers, inaptitudes à certains postes, missions transverses etc.
- les compétences et l'expérience, partant du principe que la montée en compétences permet de dégager plus de ressources et ainsi de rendre la tâche moins complexe.

Si tant est que l'ancienneté moyenne des agents était de 13 ans et 8 mois en 2010³⁹, l'évolution des compétences semble limitée. Malgré leur ancienneté, ils évoquent des pertes de compétences liées au phénomène délaissement de certaines activités, à la charge de travail qui limite l'approfondissement des dossiers et la veille documentaire. Ils évoquent aussi un faible développement des compétences lié à une formation jugée insuffisante par les agents pour l'EID et l'accueil unique.

- l'âge, l'état de santé : l'âge moyen des agents de Pôle Emploi Bretagne tend à augmenter (42 ans et 8 mois en 2009, 43 ans et 8 mois en 2010) ; les agents de 40 ans et plus représentent 64,37% de l'effectif total en 2010⁴⁰.

Le vieillissement, processus progressif qui commence dès l'âge de 20-25 ans et déterminé par la génétique et l'environnement, peut entraîner des pertes de capacités chez le salarié (force musculaire, maintien de l'équilibre, troubles de la mémoire).

Parmi ces effets nous notons que⁴¹ :

- le besoin de lumière mais aussi l'éblouissement visuel augmentent, l'audition décroît, après 45-50 ans ;
- la mémoire à court terme se dégrade à partir de 50 ans et le fait de partager son attention entre plusieurs sujets devient complexe.

³⁸ D'après « Demandeurs d'emploi inscrits et offres d'emploi collectées par Pôle Emploi en Bretagne en juin 2012. DIRECCTE Bretagne ». http://www.bretagne.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Publication_Juin_2012.pdf

³⁹ D'après le bilan social de 2010 de Pôle Emploi Bretagne.

⁴⁰ Idem.

⁴¹ Effets du vieillissement au travail. Des pertes de capacités compensées par l'expérience. INRS Septembre 2011.

Toutefois, ces effets sont souvent compensés par l'accroissement de l'expérience à travers des modalités d'apprentissage adaptées. Ainsi, avec le temps gagné sur certaines tâches maîtrisées, l'agent dégage de la disponibilité pour d'autres tâches qui requièrent plus d'attention. Cela à condition de disposer de marges de manœuvre et d'une connaissance de l'environnement et du métier suffisantes pour maintenir son efficacité.

Lorsque les conditions de travail sont difficiles, le travail peut révéler précocement des déficits et accélérer le vieillissement :

- les contraintes physiques liées par exemple au maintien de postures pénibles ;
- les changements fréquents dans l'environnement et l'organisation du travail (changements d'applicatifs fréquents, réorganisation des équipes et des activités, etc.) ;
- les contraintes de temps avec des procédures rigides.

Ces contraintes de temps sont particulièrement pénalisantes car elles suppriment les marges de manœuvre permettant aux agents d'anticiper ou de réguler leur charge de travail.

De fait, en raison de la progression du nombre de demandeurs d'emploi, des formations jugées insuffisantes, du sentiment de pertes de compétence, et l'importance des agents de 40 ans et plus, la charge de travail peut générer une surcharge mentale. Celle-ci peut apparaître lorsque l'écart perçu entre la charge de l'individu et les ressources dont il dispose est trop important : « A partir d'un certain seuil, la charge devient excessive et risque alors de se traduire, en ce qui concerne l'opérateur, par des fatigues de divers types, susceptibles d'atteintes plus ou moins durable à sa santé, et en ce qui concerne les tâches à effectuer, par des erreurs, sources d'incidents, d'accidents, et de défaut »⁴².

La quantité de travail excessive fait partie des risques psychosociaux identifiés par le collège d'expertise de Gollac.

Associée aux effets du vieillissement, elle pose la question de la soutenabilité au travail. En effet, « un travail est dit soutenable lorsqu'il est possible de continuer à le faire tout au long de sa carrière professionnelle dans les mêmes conditions (sans aménagements d'horaires ou de poste). Les facteurs qui rendent un travail non soutenable peuvent être de nature physique ou psychosociale. Au-delà de la situation de fait, le sentiment d'avoir un travail qui n'est pas soutenable est associé à l'expression d'une forte souffrance au travail »⁴³.

Les agents comme facteur de régulation

Pour faire face à la charge de travail, l'organisation du travail est structurée par une gestion des priorités qui implique de prendre des ressources normalement affectées à un poste pour les réaffecter sur un autre. S'il est normal de réaffecter des ressources pour faire face aux pics d'activité, il est essentiel, pour permettre au management de préserver la santé des salariés, de pouvoir déterminer à quel stade la réaffectation induit un fonctionnement dégradé.

Aujourd'hui, au sein des agences, cela repose sur l'appréciation permanente des managers, sur leur capacité à entendre et relayer les alertes, sur la capacité de Pôle Emploi Bretagne à prendre en

⁴² Vocabulaire de l'Ergonomie, M. de Montmollin, Edition Octares, 1995.

⁴³ Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Avril 2011.

compte ces dernières, afin d'assurer une adéquation charge/ressource visant l'atteinte des objectifs tout en préservant la santé des agents.

Les situations récurrentes de non remplacement des agents absents constituent des cas où les ressources ne sont pas en rapport avec la charge. Ainsi certains membres des ELD rapportent avoir parfois jusqu'à quatre conseillers simultanément absents dans une équipe et non remplacés, rendant complexe l'établissement de plannings stabilisés permettant de répartir la charge équitablement entre les conseillers présents, et renforçant le sentiment de charge de travail élevée pour ces derniers.

L'absence visible de cadre organisationnel fixant des limites dans l'adéquation charge/ressource contribue à rendre ces situations chroniques, malgré leurs impacts sur les conditions de travail des agents : suractivité, intensification de la pression temporelle, prise de risque, surexposition au public, aux postes contraints et glissement de tâche.

En effet certains membres de l'ELD doivent parfois assumer des tâches normalement affectées à des conseillers, à l'occasion de situations où des agents absents ne sont pas remplacés à l'ACC, à l'ARC : « *Les conseillers sont tellement sollicités qu'ils ne peuvent en faire plus. Du coup, les responsables prennent le relai* », « *Des fois, le midi, je tiens l'accueil et l'ARC en même temps* », « *On bouche les trous* ».

Les conséquences de la charge de travail et de son mode de gestion sur l'activité et les agents

La charge de travail impacte les activités de différentes manières :

- des priorités sont fixées sur des activités plutôt que d'autres ;
- le volume des portefeuilles de demandeurs d'emploi augmente ;
- le flux à l'accueil augmente également ;
- les plannings peuvent subir des modifications, parfois à la dernière minute.

Cela génère des contraintes temporelles pour les agents :

- la priorisation des activités génère des retards sur les activités mises de côté et un travail dans l'urgence pour résorber ces retards ;
- le volume conséquent des portefeuilles limite le temps disponible pour chaque dossier ;
- parfois continu à l'accueil, le flux ne permet pas aux agents de maîtriser leur charge de travail, les demandeurs d'emploi pouvant arriver à toute heure. Cela leur impose de répondre plus vite aux demandeurs d'emploi afin de gérer le temps d'attente dans la file ;
- par rapport à l'imprévisibilité des demandes, la complexité de ces dernières étant très variable (première inscription, radiation avec un trop perçu à rembourser, aide à la mobilité, trouver des offres d'emploi etc.) ce qui ne laisse que peu de marge de manœuvre pour les particularités, les aléas ;
- la perturbation du déroulement de tâches resserre nécessairement les délais et augmente les contraintes temporelles.

Si ces dysfonctionnements sont en partie compensés par le professionnalisme des agents « *ici ce qui compte, c'est accompagner le demandeur d'emploi* » ; « *les résultats sont bons grâce aux rustines* », ils génèrent des situations à risque pour la santé des salariés et pour la qualité du service à rendre du fait de la surcharge et de la désorganisation générées par le délaissement de certaines activités, par le glissement de tâches.

3.1.3 Une qualité de service empêchée et une perte de sens des métiers

Tout au long de notre expertise nous avons noté une qualité de service empêchée. Cette dernière s'explique par une approche quantitative de la relation de service et la perte de sens du métier qu'elle génère. Ces deux variables sont fortement corrélées.

Si depuis les années 2002 au sein de l'Assédic et de l'ANPE, les agents disent avoir déjà noté une lente transformation de leur pratique professionnelle vers un mode de production plus quantitatif. Ils constatent que cette transformation s'est accélérée depuis la mise en place de la fusion. Les agents ayant de l'ancienneté dans le métier de placement se souviennent d'une période où le demandeur d'emploi venait avec son besoin et où la relation de service proposée n'était pas celle d'un suivi qu'ils qualifient d'administratif.

Nous avons d'ailleurs été alertés par l'apparition, à quasiment chaque début d'entretiens, de verbatims exprimant une souffrance au travail liée à l'intensification de sa charge et un sentiment d'appauvrissement du métier :

« Priorité absolue aux délais et aux objectifs [...] On doit faire comme si tout tenait debout ».

« J'ai eu la chance d'être au bon moment conseillère à ce moment là, il y avait beaucoup de sens, aujourd'hui on veut nous robotiser, nous normaliser ».

« A chaque fois, on pense être au taquet. On ne sait plus où cela s'arrête ! ».

Très rapidement est aussi évoquée l'évolution du vocabulaire pour souligner le changement de mode de production du service. Les vocables d'« agent de production », de « conseiller placement » en lieu parfois de « conseiller à l'emploi » apparaissent comme autant de « preuves » linguistiques traduisant de cette nouvelle orientation.

D'une manière générale, et toute agence confondue, les portefeuilles de demandeurs d'emploi sont extrêmement remplis : entre 150 et 300 demandeurs d'emploi dits actifs pour un agent du placement à temps plein. Pour ce qui concerne les agents de l'indemnisation, il faut compter dans les périodes dites de liquidation de dossiers un objectif de traitement de dossier allant entre 15 et 22 dossiers par jour.

De plus, ces charges de travail sont à réaliser dans des plages contraintes, c'est-à-dire des plages horaires planifiées par l'ELD et qui s'avèrent très restreintes du fait de la pluralité des actes métiers à réaliser. Autrement dit, tous les actes métiers ne se valent pas en matière d'objectifs à atteindre, certains deviennent plus prioritaires que d'autres en fonction de la variabilité de l'activité (flux de demandeurs d'emploi variant selon la conjoncture économique, la période de l'année, le moment de la semaine et du mois).

Prenons pour exemple les activités réalisées en *front office* : après que le demandeur d'emploi se soit inscrit téléphoniquement, le premier acte métier à être mis en place par les agents de Pôle Emploi est l'EID, soit 5 jours après l'inscription⁴⁴. A l'issue de l'EID, le demandeur d'emploi sera suivi dans le cadre d'un Suivi Mensuel Personnalisé (SMP1 pour le premier suivi mensuel, puis SMP2 pour le second suivi mensuel) et SR (suivi régulier après le SMP2). Le SMP1 devra être en principe réalisé entre 3 et 6 mois après l'EID. Aucun SMP2 ni SR ne pourront être réalisés si le

⁴⁴ Chiffre prescrit, mais souvent non tenu. Le chiffre exact se situe entre 15 jours et 30 jours.

SMP1 n'a pas déjà été initié. De même qu'aucun SMP1 ne pourra être mis en place sans que le demandeur d'emploi n'ait réalisé son EID.

Enfin, tout demandeur d'emploi ou citoyen souhaitant être renseigné en matière d'emploi ou de gestion de droits d'allocation peut se rendre directement à l'agence soit pour obtenir un renseignement peu complexe - le traitement sera alors directement traité par l'agent tenant l'accueil de premier niveau - soit pour une demande plus spécifique, auquel cas, il sera reçu dans le cadre de l'ARC⁴⁵.

« On a une demi-journée par semaine pour convoquer plus de 200 demandeurs d'emploi ! ».

« J'ai 13 demandeurs d'emploi à voir en une demi-journée pour vingt minutes chacun ! Si on en convoque moins de dix, on se fait remonter les bretelles ! ».

Les problématiques de sous-effectif, d'absences, les pics d'inscriptions en fonction des périodes de l'année, du secteur d'activité, génèrent une charge de travail importante entraînant des retards dans le traitement des dossiers en back-office. Les plannings basés sur une mobilisation des agents indemnisation sur l'accueil ou l'EID, augmentent l'accumulation des dossiers de gestion des droits à traiter. Lorsque le retard est chronique, le travail s'exécute dans l'urgence. Or, travailler dans l'urgence peut entrer en conflit avec un travail de qualité. Les agents peuvent, en effet, avoir le sentiment de ne pas traiter une problématique dans son ensemble, craindre de faire des erreurs dans la liquidation des dossiers, et de générer ensuite des erreurs de calcul d'indemnisation.

De plus, face à ces difficultés de gestion de la charge de travail et pour répondre à la pression de l'atteinte des objectifs pour les suivis mensuels, les ELD mettent souvent en place des stratégies visant à suivre ou recenser en un temps plus court les demandeurs d'emploi : l'application de questionnaires, des convocations collectives visant à présenter les services de Pôle Emploi (également appelées « informations collectives » ou « infos. coll. ») et des entretiens téléphoniques. La plupart des agences investiguées en font usage soit de manière partielle, voire ponctuelle, soit de manière exhaustive et systématisée.

L'utilisation de ces dispositifs met les agents placement en situation de conflit de valeurs. Ce dernier prend la forme d'une contradiction entre d'une part, les objectifs ainsi que la manière de les atteindre et d'autre part, la conformité de la conscience professionnelle des agents.

La nouvelle exigence de production plus quantitative que qualitative conduit les conseillers à l'emploi à percevoir leur activité comme celle d'un administrateur en charge d'un suivi des demandeurs d'emploi - « d'un gestionnaire de liste [de demandeurs d'emploi] » diront plusieurs certains agents - plutôt qu'en charge de conseil et d'accompagnement. La dimension psychologique et interactive qu'apporte l'individualisation de l'échange par entretien est largement occultée :

« Or on a besoin de toutes nos capacités intellectuelles pour comprendre la situation de chacun. D'autant qu'entre chaque DE, il faut se remettre à zéro ».

Pour nombre d'entre eux, c'est l'identité même de leur métier, le sens porté à celui-ci qui est galvaudé. Ce constat génère chez eux une vulnérabilité, une souffrance éthique et psychologique.

⁴⁵ L'ARC est tenu par un agent du placement et un agent de l'indemnisation. Ce dispositif a pour objectif d'aider les usagers, en fonction de l'orientation de sa demande, à recevoir des informations ou conseils plus spécifiques qui ne pourraient être donnés lors de l'accueil de premier niveau (à la borne d'accueil). Sa durée est prévue de 20mn et est chronométrée par l'appliquatif informatique GOA.

Puis, à l'imposition du mode de passation du SMP (entretien en face à face, information collective, rendez-vous téléphonique, questionnaire) s'ajoute une sorte de dépossession de la gestion de la liste des demandeurs d'emploi à rencontrer à date d'échéance. En effet, dans plusieurs agences, nous avons constaté que ce ne sont plus les conseillers à l'emploi qui décident de convoquer les demandeurs issus de leur portefeuille ; la liste est établie par l'ELD, voire directement par le PAG sans concertation avec l'agent. Or, le choix de l'encadrement de production n'est pas nécessairement identique à ce qu'auraient fait les agents *in situ* :

« Les choix que nous impose la hiérarchie ne sont pas forcément en lien avec les besoins ! [autrement dit les demandeurs d'emploi à choisir en priorité] ».

Par ailleurs, les stratégies visant à respecter les objectifs entraînent un risque de radiation pour les demandeurs d'emploi. En effet, un temps d'enregistrement informatique des noms des participants aux informations collectives doit être prévu par les agents de l'ELD. Il faut par exemple compter une heure de traitement informatique pour enregistrer dix-huit participants. Or, ce temps n'est pas toujours alloué, ce qui impose aux agents d'effectuer du « travail caché », et n'évite pas les erreurs lors de l'enregistrement des noms (les informations collectives s'effectuent sur convocation d'une quarantaine ou cinquantaine de demandeurs d'emploi). Ce qui conduit parfois à des avis de radiations générant des mécontentements récurrents :

« Je suis venu et j'ai reçu [pourtant] un avis de radiation ».

Enfin, plusieurs agents nous ont fait part du sentiment d'être ridicules lorsque les demandeurs d'emploi leur signifiaient avoir reçu, après une information collective, une convocation leur indiquant : « Lors de votre dernier entretien personnalisé », alors même que chacun d'entre eux se souvient avoir été rencontré en groupe. De plus, il n'est pas rare que le PAG ou l'ELD se trompent en constituant des groupes : certains usagers assisteront pour la deuxième, et parfois même la troisième fois, à une convocation collective.

Cette gestion des objectifs crée chez les agents un sentiment d'absence d'autonomie procédurale et une mauvaise estime de soi :

« Je ne raconte pas les magouilles sur les chiffres, je ne veux pas qu'on nous voit comme aussi minables qu'on se voit nous ! ».

Pour finir, cet exemple illustre également le caractère asymétrique de la relation de service envers l'utilisateur. Le demandeur d'emploi n'est pas dans une interaction proprement dite avec un échange verbal en construction, mais dans un processus d'information descendante.

Cette dépossession de la prise en charge réelle du demandeur d'emploi est d'autant plus mal vécue par les agents du placement qu'il existe une mémoire de l'entreprise. Ils se souviennent des étapes de basculement d'un mode de convocation, autrefois à l'initiative de l'agent, pour arriver peu à peu à un suivi administratif ; sorte de double contrôle à la fois à l'égard du demandeur d'emploi, mais aussi envers leur activité :

« Nous, on a connu l'époque où c'est nous qui convoquons le DE. En 2002, il y a eu une révolution, on devait convoquer les DE tous les 6 mois et on était déjà débordé, et on voit ce que cela peut faire peu de temps après... Cela frémait le contrôle. Aujourd'hui, on est dans l'obligation ! On a l'impression qu'on est dans le contrôle sans analyse ! Y a rien qui a du sens ! ».

Ainsi, les dimensions qui rendaient l'entretien véritablement individualisé s'amenuisent. Des effets pervers apparaissent comme : le gonflement des flux des demandeurs d'emploi sur l'accueil de premier niveau et sur l'ARC et les glissements de tâche du SMP sur l'ARC.

Des informations auparavant données sur les formations ou les montages de projets professionnels sont aujourd'hui dispensés dans l'ARC placement. L'absence de récurrence dans l'accompagnement et le conseil conduit à un amoindrissement de l'expertise tant dans la pratique de l'exercice que dans l'application de son cadre réglementaire :

« Aujourd'hui, il y a une perte de compétence globale, tout ce qui n'est pas récurrent s'oublie un peu ».

« L'ARC est extrêmement angoissant car il y a souvent une non maîtrise du sujet et pas d'échange sur la pratique ».

Tout comme lors de la mise en place des applicatifs, les agents - aussi bien indemnisation que placement - se plaignent que les formations, diffusées dans le cadre des séminaires collectifs du jeudi après-midi, ne permettent pas une imprégnation réelle, ni une mise en pratique opérationnelle satisfaisantes. D'une manière générale, ces réunions sont vécues comme des informations descendantes sans possibilité d'échanges, de remontées et d'appropriation :

« Les réunions du jeudi après-midi ne nous avancent pas non plus, on est autant dans le flou (...) à la dernière réunion un agent a posé à l'ELD trois fois la même question sans réponse ».

Cela conduit les agents à être dépendant les uns des autres pour obtenir une réponse. Cette dépendance se manifeste par des sollicitations entre collègues. Si ce phénomène contribue à l'entraide entre agents, il réduit aussi leur autonomie sur la manière de réaliser le travail. Les sollicitations peuvent induire des interruptions de tâches, l'agent est alors contraint d'abandonner une tâche pour en réaliser une autre plus prioritaire :

« Comme il y a peu de ressources disponibles au niveau des compétences cela suscite des interruptions fréquentes avec le souhait d'avoir une réponse très vite ».

Ces interruptions de tâches auront d'autres conséquences :

- une perte de concentration par la succession des éléments à prendre en compte ;
- une perte de temps par la reprise des tâches mise de côté un temps ;
- un risque d'erreur plus important à force de passer d'une activité à une autre, de se démobiliser d'une tâche pour se mobiliser sur une autre, pour ensuite revenir sur la précédente, le tout sans réelle continuité du travail et à terme une moindre qualité du travail effectué.

Au cours d'entretiens, des membres de l'ELD nous ont appris qu'il leur arrivait fréquemment de recevoir le matin même, juste avant midi, le contenu de formation à diffuser l'après-midi. Celui-ci était tellement dense qu'ils ne pouvaient finaliser son assimilation sur leur heure de déjeuner, si bien qu'ils finissaient par découvrir les diapositives en même temps que les agents.

Les séminaires collectifs du jeudi sont d'autant plus mal vécus par les agents indemnisation que ces derniers bénéficient extrêmement rarement de contenu informatif sur l'évolution des cadres

réglementaires de la gestion des droits. Ce constat ne fait qu'alimenter leur sentiment partagé d'être « les parents pauvres » de Pôle Emploi depuis la fusion :

« Y a pas d'imprégnation du métier de l'autre. On a l'impression de subir une régression, que le métier [d'agent indemnisation] n'est pas reconnu, qu'on est vu juste comme faisant simplement de la saisie, comme appuyant sur le bouton ».

« On n'a pas fusionné, on a été absorbé ! C'est comme si, on était inexistant dans l'agence. Y a peu de considération pour notre métier, c'est de « l'administratif » pour eux ! C'est de l'indem. pas de l'administratif ! ».

Dans la plupart des agences, la perte d'expertise des agents s'observe également par la difficulté qu'ont les conseillers - tout profil confondu - à identifier un « conseiller référent »⁴⁶ ou bien un hiérarchique jouant le rôle de fonction support. En effet, au cours des entretiens, nombreux sont les conseillers à se plaindre de ne pas savoir à qui s'adresser en cas de questions complexes.

Le dysfonctionnement organisationnel est profond. Les « conseillers référents » ne sont plus identifiés légitimement par l'organisation. Ils bénéficient au même titre que des agents moins experts des mêmes informations, mal adaptées et difficilement appropriables. Les processus de relais de communication s'avèrent aujourd'hui peu opérants. Les collectifs de travail ne jouent plus leur rôle d'appui et les agents se trouvent de plus en plus dans une situation d'isolement ainsi que d'individualisation de l'activité.

De plus, les ELD, qui auparavant pouvaient également jouer le rôle d'« acteurs ressources », n'apparaissent plus comme supports d'appui et sont perçus comme des encadrants absorbés par la gestion des plages contraintes et les indicateurs d'atteinte des objectifs.

Pour la quasi-totalité des agences où apparaissent des risques ainsi que des troubles psychosociaux, l'ELD est généralement perçue comme étant peu attentive aux spécificités et contraintes de chaque profil de métier.

Parmi les autres facteurs contribuant à la fragilisation de l'identité des agents placement, nous observons également : la mise en place d'un nouveau positionnement de conseil chez les agents, l'inexistence dans de nombreuses agences du service employeur et la faible mise en place de plages SMP2.

En effet, pour les conseillers placements, il ne s'agit plus d'orienter les demandeurs en fonction de leur projet professionnel, mais en fonction des secteurs porteurs sur le marché de l'emploi :

« On va faire en sorte de concentrer nos activités, amener les DE qui sont déjà dans ce secteur ou peuvent travailler sur ces secteurs (...) même si les offres sont peu qualitatives et durables d'emploi [...] C'est la logique de l'immédiateté, [...] le risque est de ne pas tenir compte du besoin des DE [demandeurs d'emploi], mais en fonction du marché des secteurs de l'emploi. [...] C'est une conception très « localiste » et « court-termiste » de l'emploi ! ».

Cette posture dans le conseil fragilise les agents et provoque un nouveau conflit de valeurs. Il prend forme entre, d'un côté, une norme professionnelle jusqu'alors éprouvée et orientée vers

⁴⁶ Un conseiller référent est, comme son sens littéral l'évoque, un agent vers lequel des conseillers vont pour poser des questions complexes, souvent pour lesquelles le collectif de travail ne peut pas répondre.

l'écoute et l'accompagnement des demandeurs d'emploi ; et de l'autre, l'obligation de devoir les orienter dans une recherche indépendante de leur aspiration professionnelle et par laquelle seule l'assurance du placement compte : peu en importe la pérennité.

Ainsi, les agents se trouvent confrontés à une injonction paradoxale, celle de fournir une prestation sur mesure – qui comme nous l'avons vu précédemment est loin d'être le cas – tout en orientant le demandeur non pas vers « son » projet, mais « le » projet professionnel correspondant le mieux aux besoins des secteurs porteurs sur le marché.

Le document officiel⁴⁷ (texte 1, ci-après) illustre bien le double langage dans lequel sont placés les agents. Il y est mentionné le rôle prescripteur d'un conseiller personnel et du sens qu'il devra donner à la relation de service :

« Ce conseiller sera votre interlocuteur privilégié pour toutes vos démarches. [...] Un service sur mesure pour une réussite plus rapide [...] Il vous aide à ajuster les critères de l'emploi que vous recherchez, à bien identifier vos priorités et à les faire évoluer par rapport à votre situation. Comme il a en tête votre profil et vos atouts, il peut saisir des opportunités et proposer votre candidature aux entreprises avec lesquelles il est en contact. Un conseiller professionnel qui vous connaît bien et vous suit régulièrement, cela facilite les recherches ! ». ⁴⁸

⁴⁷ POLE EMPLOI, « Votre recherche d'emploi », octobre 2011, p.4. Document de Pôle Emploi mis à la disposition des demandeurs d'emploi.

⁴⁸ Idem.

Texte 1 : Pôle Emploi, "Votre recherche d'emploi", octobre 2011 p.4. Document de Pôle Emploi mis à la disposition des demandeurs d'emploi.

Votre conseiller personnel

Vous allez bientôt recevoir un courrier ou un e-mail vous indiquant le nom de votre conseiller personnel. Ce conseiller sera votre interlocuteur privilégié pour toutes vos démarches. Il interviendra sur les questions concernant votre indemnisation. Il vous guidera sur la meilleure façon d'optimiser vos actions.

Un rendez-vous chaque mois

Tous les mois, vous bénéficierez d'un entretien mené par votre conseiller personnel pour faire le bilan de vos démarches et définir les nouvelles actions à entreprendre.

Un service sur mesure pour une réussite plus rapide

Ces rendez-vous mensuels ont plusieurs avantages :

- Grâce à eux, vous avez une feuille de route à la fois précise et concrète. A chaque rencontre, vous savez ce que vous devez faire et comment le faire.
- Votre conseiller vous aide à faire le bilan des actions engagées, à analyser les résultats de vos démarches. Il vous aide à ajuster les critères de l'emploi que vous recherchez, à bien identifier vos priorités et à les faire évoluer par rapport à votre situation.
- Comme il a en tête votre profil et vos atouts, il peut saisir des opportunités et proposer votre candidature aux entreprises avec lesquelles il est en contact.

Un conseiller professionnel qui vous connaît bien et vous suit régulièrement, cela facilite les recherches !

Attention, vous devez impérativement vous présenter à vos entretiens. En cas d'impossibilité, appelez le 3949. Toute absence doit être justifiée par un motif légitime.

De plus, les objectifs non atteints du SMP2 dans plusieurs agences et la faible planification du SE prouvent la grande difficulté qu'ont les agents placement à se vivre comme « conseiller personnel ». Plusieurs d'entre eux soulignent la quasi-impossibilité de faire à présent de l'intermédiation grâce à leur portefeuille d'entreprises. Or, cette relation privilégiée permettait de faciliter l'employabilité du demandeur d'emploi.

De même que les visites d'entreprises, aujourd'hui inexistantes, étaient l'occasion pour eux de mieux connaître les métiers dont ont besoin les employeurs et de conseiller de manière plus efficiente les demandeurs d'emploi :

« On n'a plus le temps pour visiter les entreprises alors que ça permettait de faire du relationnel, de revenir avec des offres ».

« Avant, je pouvais appeler l'employeur pour proposer en direct les DE car je connaissais mieux les entreprises, les DE, ce qui permettait une intermédiation active ».

Lorsque le SE est réalisé, il l'est souvent a minima du fait d'une activité essentiellement tournée vers les actes métiers tels que l'accueil de premier niveau, l'EID, l'ARC et le SMP1, voire - selon les agences - SMP2.

Comme cela a déjà été souligné dans le rapport d'expertise sur l'EID en 2011⁴⁹:

« Faire rencontrer la demande avec l'offre est conditionnée à une très bonne connaissance du marché de l'emploi et à la disponibilité des offres qui s'obtiennent grâce à la relation avec les entreprises (contacts, visites, observations du milieu) et à une très bonne connaissance de son portefeuille de demandeurs d'emploi. L'érosion du temps consacré à la gestion du portefeuille SMP et entreprises fait peser une menace sur la faculté de l'agent à réaliser cette mission ».

Pour conclure, les deux profils de conseillers expriment communément le ressenti d'une importante pression vers un mode de production plus quantitatif et le sentiment d'une perte d'expertise.

Toutefois, cette fragilisation des identités professionnelles s'exprime un peu différemment pour les agents indemnisation. Ces derniers évoquent leur crainte de perdre leur « cœur de métier », c'est-à-dire la liquidation de dossiers.

La création de la plateforme à Vern-sur-Seiche, au sein de laquelle une partie de l'activité de l'indemnisation est aujourd'hui traitée, inquiète et insécurise les agents sur la pérennité de leur poste.

De plus, en agence, les agents indemnisation font souvent, eux aussi, office de « variable d'ajustement ». Si bien que comme l'activité fonctionne à flux tendu, ils se voient de plus en plus confier l'accueil de premier niveau et l'EID (lorsque ces derniers y ont été formés). Ainsi, le temps qui était auparavant alloué à la liquidation devient un temps de régulation de l'activité. Ce constat rajoute une inquiétude supplémentaire au sentiment qu'ont les agents indemnisation de perdre une partie de leur expertise.

Enfin, les agents indemnisation vivent des situations de conflit de valeurs, du fait de la demande d'application de mesures de simplification réglementaire prévoyant d'exclure du corpus d'analyse toute pièce manquante. Autrement dit :

« Si on a un doute, on exclut le salaire [pièce apportée] ! Aujourd'hui, on va au plus vite. On ne demande plus de pièce, il faut traiter le dossier [du demandeur d'emploi] en l'état. Il faut éviter de la charge induite ! ».

⁴⁹ ISAST, 2011, « Pôle Emploi Bretagne. Analyse de la mise en œuvre de l'entretien d'inscription et de diagnostic », p.28.

Cette nouvelle règle de fonctionnement génère, particulièrement chez les agents ayant une certaine ancienneté, le sentiment d'un manque de respect des droits du cotisant :

« Il paye une cotisation sur les salaires, il doit trouver ce à quoi il a droit ! ».

Elle est vécue comme contraire à la formation initiale au métier et constitue le risque de provoquer des conflits entre les différentes générations d'agents indemnisation. Nous avons constaté que les plus jeunes sont plus enclins à respecter les mesures de simplification réglementaire que leurs aînés, même si les premiers ont reçu la même formation dite « puriste » que les seconds :

« Les jeunes disent qu'il ne faut pas regarder les fiches de paye et les anciens disent qu'ils ne sont pas d'accord ! ».

Cette nouvelle règle de fonctionnement éveille également la crainte qu'à terme se mette en place une rémunération forfaitaire pour indemniser les droits des demandeurs. Ce qui signifierait également, à terme, une perte de l'expertise en liquidation de dossiers.

Les agents indemnisation et placement rencontrent une difficulté à produire une bonne qualité de service, que nous définirons comme une qualité de service empêchée.

Cette dernière s'explique par le basculement d'un mode de production plus quantitatif que qualitatif ainsi que par la perte de sens des métiers de conseillers.

Nous constatons aussi bien des risques psychosociaux que des troubles psychosociaux. Ils se traduisent de la manière suivante :

- Une intensification de la charge de travail ;
- Une perte d'autonomie procédurale ;
- Une perte de l'expertise ;
- Des conflits de valeurs ;
- Une activité peu soutenue par un collectif de travail ;
- Une mésestime de soi ;
- Une fatigue mentale et physique ;
- De l'anxiété ;
- Du stress ;
- Des insomnies ;
- Des prises médicamenteuses de psychotropes.

3.1.4 L'impact des dysfonctionnements des applicatifs sur la relation de service

Nous avons constaté que la qualité de la relation de service entre agent et demandeur d'emploi se trouve entravée par la mise en place simultanée de nombreux applicatifs, l'impossibilité d'appropriation correcte de ces derniers et leurs dysfonctionnements récurrents.

De 2011 à aujourd'hui⁵⁰, 5 applicatifs (incluant les mises à jour de version) ont été mis en place. Ce délai resserré était censé présenter l'avantage de mettre à la disposition de chaque agence tous les applicatifs de manière unifiée d'ici la fin de l'année 2012 et de procurer à Pôle Emploi des gains de productivité :

« La DG [Direction Générale] a voulu unifier tous les applicatifs de manière très rapide car elle s'était fixée comme objectif d'unification : fin 2012. A terme, c'est logique, c'est l'intérêt de tous, mais ils sont allés très vite dans les échéances ».

« Toute notre activité est impactée par le changement de logiciels (...) On cherche à mieux tracer la production, à mieux la sécuriser, la compléter, l'adapter, faire des gains de productivité ».

La quasi-totalité des agents rencontrés se sont plaints de nombreux « bugs » des applicatifs.

Le récapitulatif⁵¹ (ci-dessous) des dysfonctionnements informatiques pour la région Bretagne, recueilli lors de notre observation de la journée du 10 juillet 2012, permet de se rendre compte du fonctionnement en mode dégradé des différents applicatifs. En effet, sur le créneau horaire de 06h30 à 14h00, les conseillers auront rencontré quatre périodes de ralentissement sur DUNE⁵² et deux sur AUDE⁵³. Autant dire, des applicatifs sans lesquels les agents ne peuvent remplir leurs activités.

⁵⁰ AUDE en 1^{ère} version puis incluant DUO et ALADIN v2, DUNE, GSP Formation, GSP Prestation.

⁵¹ Ce récapitulatif a fait l'objet d'une impression papier à notre demande lors d'une journée d'observation de l'activité de travail, le 10/07/2012. Il est ici reproduit scanné.

⁵² DUNE est l'appliquatif ayant remplacé la partie correspondant au volet traitement des offres et suivi des employeurs de l'ancien applicatif DUO.

⁵³ AUDE est un applicatif utilisé au conseil à l'emploi et à l'indemnisation pour l'EID.

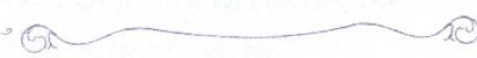
Texte 2 : Source imprimée le 10/07/2012http://mosaique.unedic.fr/mosaique/Web/Visu/VISU_Flash.asp

Mosaïque : Flash Page 1 sur 1

Flash du 10 Juillet 2012 pour BRETAGNE

TOUS DOMAINES

- 13 57 BASE ECOLE DUNE : Fonctionnement dégradé de l'application. Des informations sont absent à l'affichage dans la Synthèse Etablissement des bases écoles. Analyse en cours.
- 13 32 AUDE FORMATION : Les agents ne rencontrent plus de lenteurs et de déconnexions sur application.
- 13 20 Pole-emploi.fr - Espace DDE + Pole-emploi.fr - Espace DRE : L'application est de nouveau operationnelle.
- 12 48 Pole-emploi.fr - Espace DDE + Pole-emploi.fr - Espace DRE : Fonctionnement dégradé des applications. Des lenteurs peuvent être rencontrées par les utilisateurs. Analyse en cours.
- 12 41 AUDE FORMATION : Fonctionnement dégradé de l'application. Les utilisateurs peuvent rencontrer des lenteurs et des déconnexions. Analyse toujours en cours.
- 11 56 AUDE FORMATION : Fonctionnement dégradé de l'application. Les utilisateurs peuvent rencontrer des lenteurs et des deconnexions. En cours d'analyse.
- 11 25 BASE ECOLE DUNE : Fonctionnement dégradé de l'application. Des informations sont absent à l'affichage dans la Synthèse Etablissement des bases écoles. Analyse toujours en cours.
- 10 46 RESEAU - Site de DINAN_ALE_0 : Le site est de nouveau sur son lien nominal.
- 10 44 AUDE PRESTATION : Les listes des inscrits produites dans la nuit du 09/07 au 10/07 ont été envoyées avant 02:58, ce jour.
- 09 52 BASE ECOLE DUNE : Fonctionnement dégradé de l'application. Des informations sont absent à l'affichage dans la Synthèse Etablissement des bases écoles. Analyse en cours.
- 08 39 BASE ECOLE DUNE : Fonctionnement dégradé de l'application. Des informations sont absent à l'affichage dans la Synthèse Etablissement des bases écoles. En cours d'analyse.
- 07 21 RESEAU - Site de DINAN_ALE_0 : Le site a basculé sur son lien de secours.
- 06 34 DUNE : Le TP est ouvert en mise à jour.
- 06 34 AUDE : Le TP est ouvert en mise à jour.



http://mosaique.unedic.fr/mosaique/Web/Visu/VISU_Flash.asp 10/07/2012

Ainsi, quelle que soit l'agence, des applicatifs aussi cruciaux qu'AUDE et DUNE demeurent instables plusieurs mois après leur mise en place. Parmi les dysfonctionnements que nous avons recensés, nous notons :

- des informations qui circulent sur différents postes, voire disparaissent malgré un enregistrement préalable ;
- l'impossibilité de créer ou de supprimer l'offre d'un employeur ;
- des accès refusés nécessitant une fermeture et réouverture de l'applicatif concerné :

« Ils ont livré un applicatif [DUNE] pas terminé [...] l'applicatif n'est pas stable : les informations se baladent ou se perdent [...] on a perdu des entreprises, elles ne sont plus du tout dans le fichier ! Je signe que l'applicatif n'est pas fini ! ».

« Une entreprise devrait être suivie par l'agence Y [sur DUNE], mais dans la réalité, elle l'est par celle de X ».

« [AUDE] pas d'accès à un dossier : cela oblige à fermer l'applicatif et à retenter ».

« L'applicatif [DUNE] « bug » constamment : on rentre des données et puis, d'un coup, l'applicatif plante, et par la suite, le plantage devient généralisé à tout le monde quel que soit le bassin ! Donc on renouvelle avec le stress, l'énervement !... [...] Minimum deux à trois fois par semaine pour une heure à la demi-journée cela dépend ».

Le mode dégradé dans lequel travaillent les agents de Pôle Emploi parasite la relation de service. Il génère de l'énervement, du stress, une charge de travail mentale accrue et donne à ces derniers le sentiment de renvoyer une image de soi peu professionnelle.

Plusieurs agents mentionnent le fait que l'écoute de la parole des demandeurs d'emploi se trouve souvent réduite, voire flottante, du fait de leur besoin de concentration et de vérification à ce que les informations recueillies sont correctement enregistrées. De même, les conseillers nous relatent qu'ils se trouvent extrêmement embarrassés de devoir expliquer que la conduite de l'entretien est ralentie du fait d'une évolution de l'applicatif dont ils n'ont pas été informés.

Enfin, aux dysfonctionnements des applicatifs s'ajoutent des formations trop courtes pour leur appropriation et des référentiels de pratiques souvent limités par rapport aux cas rencontrés, notamment pour les formations à l'accueil de premier niveau et l'EID, où l'ensemble des cas répertoriés lors des formations n'est pas exhaustif.

D'une manière générale, les applicatifs sont présentés sous forme de PowerPoint, lors des réunions d'agence, le jeudi après-midi. Puis, les conseillers sont amenés à s'entraîner seuls sur « une base école », simulateur du dispositif pour lequel ils ont été formés.

Pour ne prendre qu'un exemple, il ressort lors des entretiens que l'auto-pratique pour l'apprentissage de DUNE s'est effectuée sur une durée allant selon les conseillers de deux fois trois heures à deux fois quatre heures tout au plus. Si bien que d'une manière générale, c'est avec le demandeur d'emploi que les conseillers expérimentent l'utilisation de nouveaux applicatifs.

Cette absence de prise en compte de la nécessité d'un temps d'appropriation des dispositifs renforce le sentiment chez de nombreux agents d'une perte de sens au travail et d'une mésestime de soi. Un peu comme si l'outil informatique n'était plus à leur service, mais qu'au contraire, les conseillers étaient au service de l'outil et en devenaient l'instrument :

« L'outil prend de plus en plus de place. On est dans un système d'enchaînement des outils informatiques. On devient l'accessoire de la machine. On se sent de plus en plus à un niveau d'incompétence majeure. On est plus dans la recherche du savoir-faire technique de la machine plutôt que du savoir-faire des prestations, de ce que l'on peut proposer aux DE. ».

De plus, l'accumulation des changements d'applicatifs et leur utilisation en mode dégradé renforcent le ressenti déjà existant de la désorganisation :

« On sent petit à petit une désorganisation, on nous change tout comme cela ! Tout change au niveau des règles informatiques. Parfois, je me dis : « Mais, c'est pas vrai ! Je suis nouvelle ou quoi dans la boutique ? ».

« Aujourd'hui, on est dans le règne du « démerde-toi comme tu peux » pour trouver l'information, l'information se trouve par imprégnation. (...) Plus personne ne sait aujourd'hui où trouver l'information, il faut aller à la pêche, ça on le fait en temps réel devant le demandeur d'emploi ou l'entreprise et c'est insupportable ! ».

La pratique de l'entretien associée à l'utilisation d'applicatifs individualise les relations de travail. Les collectifs usuels de travail se trouvent fragilisés. Les conseillers se sentent perdus et les membres des ELD sont dans les faits rarement des relais de formation technique.

3.1.5 Les interactions avec les demandeurs d'emploi

La gestion actuelle des effectifs opérationnels implique des roulements des agents sur la quasi-totalité des postes, parfois à des fréquences qualifiées d'élevées par les agents (2 à 3 fois à l'ACC par semaine, par exemple). Les interactions avec le public de demandeurs d'emploi concernent donc la grande majorité des agents de Pôle Emploi Bretagne sur les postes d'ACC, EID, ARC, et SMP.

Les exigences émotionnelles induites par la relation au public de demandeurs d'emploi

L'activité de conseiller comprend à la fois des dimensions d'accueil, d'orientation, de conseil, d'écoute. Une autre part de l'activité comporte une composante relationnelle et émotionnelle forte face à un public en difficulté. Cette dernière implique pour les conseillers de devoir adapter leurs émotions dans la relation avec les demandeurs d'emploi.

La relation avec les demandeurs d'emploi peut revêtir un aspect gratifiant et satisfaisant pour les agents. Toutefois, être en contact avec le public peut exposer à des agressions symboliques, verbales, physiques. Dans leurs relations avec les demandeurs d'emploi, les agents doivent rester calme, prendre sur eux et savoir apaiser ce public dans des situations de mécontentement, d'agressivité :

« Je viens pour un problème de paiement d'allocations, encore... »

Les agents se retrouvent dans l'obligation de gérer leurs émotions en les dissimulant, et d'adopter un comportement artificiel, autrement dit d'exposer des émotions qui ne sont pas nécessairement ressenties. Et ce, d'autant plus que la relation entre agent et demandeur d'emploi peut être qualifiée d'asymétrique dans la mesure où il s'agit de rendre un service à un public (même si ce dernier se doit de s'engager en retour) et mettre ainsi l'agent en position de sentiment d'infériorité.

La charge mentale est plus importante lorsque les échanges doivent rester courtois alors que l'interlocuteur est irrité. Phénomène pouvant être aggravé par la rotation rapide sur ces postes en contact avec les demandeurs d'emploi, limitant ainsi la possibilité de s'y extraire pour pouvoir « souffler » et prendre du recul.

Or, dissimuler des émotions réellement ressenties telles que la fatigue ou la colère engendre des tensions pouvant mener à des troubles psychologiques. Des recherches scientifiques montrent la corrélation entre « la répression des émotions au travail (la colère par exemple) et l'augmentation des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), mais aussi d'autres pathologies comme l'hypertension artérielle »⁵⁴.

Une relation au public conditionnée par les compétences et les moyens

Accueillir un demandeur d'emploi, l'orienter, le conseiller, l'accompagner font appel à des activités et des processus multiples tels que la construction de la demande avec le demandeur d'emploi, la catégorisation de son problème, le questionnement pour préciser une demande, l'anticipation des besoins du demandeur d'emploi, l'explicitation de la prise en compte de la demande, la résolution du problème, la réalisation des actions « secondaires » : remplir des formulaires, saisir les informations sur informatique, etc. Et ceci, que cela soit pour de l'activité d'indemnisation ou du placement.

Le travail de reformulation d'une question et de traduction du problème posé en catégorie pouvant être traitée nécessite l'activation de connaissances techniques (règlementation, procédures, délais de traitement, etc.) mais également de connaissances concernant les différents services de l'entreprise et son mode de fonctionnement. Ceci est nécessaire pour fournir des réponses efficaces et d'éviter à chacun de ressentir des pressions, lié à une absence ou un manque de moyens face à une personne à aider.

Avec la mise en place de l'EID et de l'accueil unique, des agents sont formés à la double compétence placement-indemnisation. Or, les formations dispensées sont qualifiées d'insuffisantes par la plupart des agents rencontrés en termes de temps et de contenu, car elles ne permettent pas un niveau de connaissances satisfaisant pour répondre correctement et en toute autonomie aux demandes. Cette situation met les agents en situation de malaise face aux demandeurs d'emploi :

« Pourquoi être face à des gens pour répondre à des questions alors que l'on n'a pas la réponse ? Après 17 ans de boîte, on n'a pas à passer pour un âne ! », « La double compétence rend le métier superficiel. Ca met tout le monde en difficulté, même le DE car il n'obtient pas forcément ses réponses ».

Selon les fiches de programme de formation des agents issus de l'indemnisation et du placement, la formation à l'EID dure 4 jours⁵⁵. Si tant est que l'objectif visé ne soit pas identique à une formation sur le métier placement ou indemnisation en lui-même, si l'on prend l'exemple de la formation pour l'indemnisation, celle-ci dure 7 semaines (formation au régime général et Annexe), suivie d'une période de doublon avec un agent indemnisation expérimenté, puis d'un tutorat de 2 mois. La même formation complétée par un contrôle systématique des dossiers gérés par l'agent formé, jusqu'à l'atteinte d'un taux de qualité supérieur à 85%, à partir duquel l'agent est validé. Cet élément interroge en effet sur le contenu de la première formation en termes de connaissances suffisamment approfondies pour faire face à la multiplicité des questions émanant des demandeurs d'emploi auxquelles peuvent être soumis les agents.

⁵⁴ Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. 2011.

⁵⁵ D'après « Fiche programme type : formation des agents issus de l'indemnisation » et « Entretien d'inscription et de diagnostic. Agents issus du placement ». 2010. Données issues des documents reçus en 2011.

Pour les agents de l'indemnisation, les réunions réglementaires permettent d'acquérir les mises à jour réglementaires, mais celles-ci sont semble-t-il de moins en moins fréquentes. La diminution de la fréquence des réunions fait que l'échange de pratiques est réduit. Cette difficulté à être en veille réglementaire et à maintenir et/ou développer des compétences sur la réglementation entraînent des obstacles pour apporter la réponse adaptée.

Ces faits tendent à augmenter les erreurs dans les réponses apportées, le nombre de dossiers en différé, les réclamations et donc la charge de travail, la charge mentale. De plus, le risque est grand de devoir accueillir ensuite un public mécontent et de devoir gérer les conflits.

Les agents se sentent dévalorisés lorsque les relations tendues avec le public résultent de l'écart entre ce que font les techniciens et ce qu'ils devraient faire. Cette tension sera d'autant plus forte et d'autant plus mal vécue que les techniciens se sentent privés de moyens matériels, techniques ou humain leur permettant, pourtant, de répondre aux besoins du public. Ne pas parvenir à répondre à la situation et être, parfois, considérés comme incompetents parce qu'ils sont placés dans l'incapacité d'agir constitue pour eux une situation humiliante et une atteinte au sens du travail.

3.1.6 Les conditions physiques de travail

La station debout prolongée

Les DUERP de la Région Bretagne évoquent le maintien prolongé d'une posture en proposant des actions telles que « Réaliser des formations SST (Au moins 2 SST par site dont 1 présent), équiper les postes de travail suivant les normes ergonomiques, informer le personnel », et qualifient le risque de maîtrisé.

Au poste d'ACC, les bornes d'accueil sont équipées de pupitres et de sièges hauts.

Selon l'aménagement des agences, ces sièges sont difficilement utilisables ou génèrent des contraintes posturales en raison de l'éclairage artificiel qui gêne la visibilité des écrans d'ordinateur, de la nécessité de se rapprocher des demandeurs d'emploi pour prendre les documents, les remplir, pour parler tout en maintenant la confidentialité des échanges.

Ainsi, nous avons pu observer des agents dos et épaules courbés, en appui prolongé des bras sur le pupitre pour se retenir, du fait de l'espace quasi inexistant pour les jambes sous l'ordinateur lorsque l'agent est assis. Pour limiter ces contraintes posturales, les agents peuvent être amenés à tenir le poste debout, presque immobiles de manière prolongée.

Photo 1 : Posture inadaptée à l'exercice de la frappe sur ordinateur du fait d'une conception non ergonomique de la borne d'accueil



Selon l'INRS, « le maintien d'une posture immobile est néfaste : il entraîne une fatigue musculaire puis circulatoire. Travailler régulièrement debout et de façon prolongée peut causer des douleurs aux pieds, le gonflement des jambes, une fatigue musculaire généralisée, des douleurs lombaires, des raideurs articulaires de la nuque et des épaules, etc. »⁵⁶. Par ailleurs, les contraintes au niveau lombaire et articulaire peuvent conduire au développement de troubles musculo-squelettiques (TMS).

Au cours des entretiens, nous avons été informés d'inaptitudes à ce poste notamment en raison de problèmes articulaires et musculaires.

Ces troubles, d'ores et déjà présents au sein de la population, peuvent se révéler d'autant plus importants selon l'âge de la population employée, ce qui agit sur les effets de la soutenabilité du travail.

Ce poste est unanimement reconnu comme étant le plus difficile à tenir, sujet à inaptitudes au poste et d'autant plus mal vécu que l'organisation des activités entraîne une rotation fréquente de l'ensemble des agents sur ce poste, entraînant ainsi une augmentation de l'exposition aux sollicitations physiques qu'il implique en l'état.

⁵⁶ Dossier INRS « Travailler assis ou debout », 20 février 2008.

Le travail sur écran

- Du point de vue de l'organisation du travail :

Travailler de manière intensive devant un écran peut engendrer des troubles de la santé : fatigue, troubles musculo-squelettiques, stress. L'INRS estime que le travail sur écran est particulièrement mal vécu lorsque :

- les tâches sont répétitives et monotones ;
- les temps d'attente ou « les bugs » sont fréquents ;
- les données sont utilisées pour évaluer les performances de l'agent ;
- l'agent travaille seul ; sous pression de temps ; est sans arrêt interrompu ;
- les logiciels utilisés sont mal maîtrisés ou inadaptés ;
- l'agent ne peut prendre que peu d'initiatives, il n'a pas la formation suffisante pour effectuer correctement son travail⁵⁷.

Autant de contraintes existantes et que nous avons relevé à travers l'expertise dans les agences identifiées de Pôle Emploi Bretagne.

- Du point de vue des ambiances lumineuses :

L'aménagement d'un poste de travail sur écran est peu ergonomique lorsque, par exemple, il est caractérisé par un apport inapproprié de lumière au poste, créant des reflets sur l'écran ou éblouissant l'utilisateur.

Si les Documents Uniques de la Région Bretagne qualifient de maîtrisés les risques liés à l'éclairage, lors de nos visites, de nos observations, nous avons constaté des écrans d'ordinateur orientés face ou dos aux fenêtres. Cette configuration présente l'inconvénient d'engendrer des risques d'éblouissements et de reflets aux postes de travail. Ces contraintes visuelles sont également présentes au poste d'accueil en raison de la configuration des bornes d'accueil elles-mêmes et de leur implantation par rapport aux éclairages artificiels. Problématiques elles-mêmes relayées par les agents au cours des entretiens.

⁵⁷ D'après « Prévenir les risques liés au travail sur écran. Privilégier une approche globale ». INRS, novembre 2011.

Photo 2 : Borne d'accueil dont l'écran est positionné sous un spot de lumière créant ainsi de l'éblouissement et de la fatigue visuelle.



D'après les articles du Code du travail suivants :

- Art. R. 4542-6, « les écrans de visualisation doivent être exempts de reflets et de réverbération susceptibles de gêner l'utilisateur. »,
- Art. R. 4542-3, « après analyses des conditions de travail et évaluation des risques de tous les postes comportant un écran de visualisation, l'employeur prend les mesures appropriées pour remédier aux risques constatés. ».

Des bureaux ne bénéficient pas ou peu de la lumière naturelle, leurs baies vitrées donnant pas ou très peu sur l'extérieur. Dans ce type de configuration, les occupants de ces bureaux n'ont pas la possibilité de bénéficier de l'apport de lumière naturelle.

Celle-ci doit être privilégiée pour l'éclairage des locaux destinés à être affectés au travail, sauf dans les cas où la nature technique des activités s'y oppose. Les locaux affectés au travail doivent comporter, à hauteur des yeux, des baies transparentes donnant sur l'extérieur, sauf en cas d'incompatibilité avec la nature des activités envisagées (Articles R. 4213-2 et R. 4213-3 du Code du travail).

L'INRS complète le Code du travail : « le recours à la lumière naturelle pour l'éclairage des locaux de travail et la possibilité de vue sur l'extérieur pour ceux qui y travaillent, tendent à procurer l'environnement le plus approprié à un bon équilibre physiologique et psychologique des individus, notamment en atténuant les effets néfastes que produit le confinement dans les locaux aveugles »⁵⁸.

L'objectif de l'éclairage artificiel est de compenser les variations d'éclairement naturel, tout en maintenant une distribution de la lumière adaptée à la nature de l'activité à effectuer.

Les Documents Uniques de la Région Bretagne évoquent d'ailleurs la nécessité de « concevoir l'installation suivant les normes en vigueur » et d'« entretenir et contrôler périodiquement les installations ».

⁵⁸ Aide mémoire juridique TJ 13, Éclairage des locaux de travail. INRS. C. Soudry. Décembre 2005.

L'employeur doit adapter le niveau d'éclairage à la nature et à la précision des travaux à effectuer (article R.4223-5 du Code du travail). D'après la norme NF EN 12464-1, le niveau d'éclairement moyen à maintenir pour du travail sur écran d'ordinateur est de 300 lux.

Lorsque ce travail alterne avec la consultation et le remplissage de documents papier, une lampe d'appoint peut faire partie de l'aménagement du poste de travail⁵⁹.

Un éclairage inadapté constitue une source importante de fatigue pour les agents : fatigue oculaire en raison des efforts à fournir pour se protéger des éblouissements, fatigue intellectuelle pour acquérir, comprendre et analyser les perceptions, fatigue physique entraînée par les contraintes posturales.

Les éclairages insuffisants ou trop violents sont des sources potentielles de mauvaise perception des informations entraînant des erreurs de manipulation, de saisie, qui peuvent venir s'ajouter à celles générées par la charge de travail, les contraintes de temps et les activités en temps masqué.

Nous invitons le CHSCT à traiter la problématique de l'éclairage pour mettre les actions évoquées dans les Documents Uniques en lien avec les données énoncées par le Code du travail et les normes en vigueur.

- Les postures de travail :

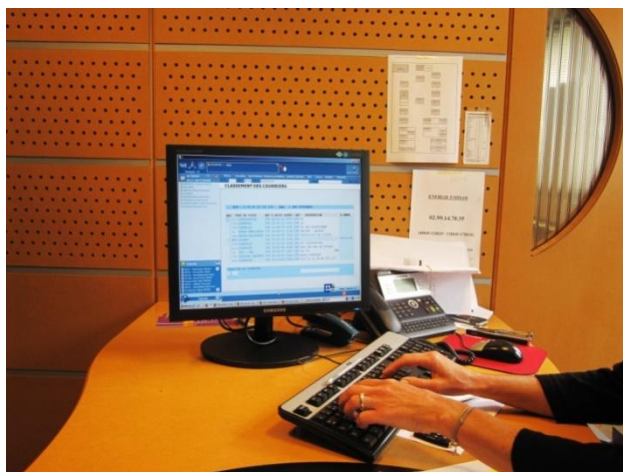
Le travail sur écran oblige les salariés à adopter une posture statique pendant de longues périodes. Le type de mobilier peut exercer des contraintes sur la posture de travail. Si l'aménagement de l'espace propose des sièges de bureaux réglables en hauteur, ce n'est pas le cas pour le plan de travail.

Par conséquent, le réglage du poste de travail selon les critères morphologiques des salariés n'est pas optimal.

A cela s'ajoute la problématique de l'agencement des outils de travail par rapport à l'installation de l'agent. Celui-ci peut entraîner des contraintes posturales telles que des torsions des membres supérieurs (dos, cou, épaules-bras).

⁵⁹ « Les personnes consultant souvent des documents papier peuvent avoir besoin d'une lampe d'appoint si l'éclairement de ces documents est inférieur à 200 lux ». Dossier INRS « Le travail sur écran », 2009.

Photo 3 : Ici, l'écran de travail ne fait pas face au conseiller. Il est posé en biais afin de laisser la possibilité au demandeur d'emploi de vérifier les informations enregistrées le concernant. Si cette position de l'écran évite au conseiller de tourner trop régulièrement celui-ci, elle s'avère inadaptée pour une posture en position assise devant écran.



Rappelons ici que les Documents Uniques de la Région Bretagne préconisent pour le travail sur écran et le maintien de posture prolongée d'équiper les postes de travail selon les normes ergonomiques. Dans cette optique, l'INRS recommande également l'utilisation de plans de travail réglables sur des hauteurs comprises entre 65 et 74 cm⁶⁰, ce dont ne disposent pas les agents.

Le réglage limité du poste de travail selon les critères physiques des salariés, conjugué à la posture statique prolongée, participent à la survenue de troubles musculo-squelettiques (tels que syndrome du canal carpien, tendinite...). Les muscles et les tendons touchés sont essentiellement ceux de la nuque, des épaules, de la région lombaire, des poignets et des mains. Les douleurs cervicales peuvent être dues à un écran placé trop haut ou trop bas par rapport aux yeux.

L'article R. 4542-16 du Code du travail indique que « l'employeur assure l'information et la formation des travailleurs sur les modalités d'utilisation de l'écran et de l'équipement de travail dans lequel l'écran est intégré. Chaque travailleur en bénéficie avec sa première affectation à un travail sur écran de visualisation et chaque fois que l'organisation du poste de travail est modifiée de manière substantielle ».

Une organisation des lieux de travail en bureaux partagés

Les contraintes évoquées ci-dessus sont accentuées par l'organisation des lieux de travail en bureaux partagés. Pour les activités d'EID, d'ARC, de SMP, l'organisation des espaces de travail dans les agences de Pôle Emploi Bretagne est basée sur le principe des bureaux partagés et non attitrés.

En fonction du planning, et donc la plupart du temps pour une demi-journée, les agents sont obligés le matin et l'après-midi, à leur arrivée au poste, de chercher et trouver un poste libre. De même, ils devront, en fin de demi-journée, ranger leurs affaires (classeurs de documents, dossiers, fiches, guide, fournitures...) afin de laisser place nette à d'autres agents.

⁶⁰ « Le travail sur écran », dossier INRS, janvier 2009.

Les déplacements aux postes à la demi-journée avec le transport de documents génèrent un risque de perte d'informations (guides, document de demandeurs d'emploi etc.) et entraînent une discontinuité dans le travail par l'absence de stabilité de l'environnement.

Par ailleurs, plusieurs personnes de corpulence différente utilisent le même poste de travail. Cette organisation constitue un facteur aggravant la survenue des TMS. En effet, les agents éprouvent une difficulté pour régler leur poste de travail selon leur morphologie du fait des changements de postes toutes les demi-journées.

En outre, si ce principe a pour but de rationaliser les espaces de travail, il entraîne leur dépersonnalisation. Pouvoir s'approprier l'espace dans lequel on travaille en y apportant ses petits objets personnels est un processus rassurant et structurant pour les salariés. Cela contribue également à la construction de repères au sein de l'entreprise.

De plus, cette organisation induit un impact sur le collectif du travail par une individualisation de l'affectation des postes. Celle-ci peut être à l'origine de tensions voire de conflits entre les agents puisqu'il leur revient le choix du bureau à occuper : « *C'est à ceux qui réagissent en premier.* »

Ce principe de bureaux partagés limite également les échanges, isole les agents. Bien que les plannings, et donc les affectations d'activités, soient visibles par tous, les agents peuvent avoir des difficultés à se situer, à retrouver les personnes ressources. Ce besoin est d'autant plus nécessaire que les formations qualifiées d'insuffisantes impliquent le recours aux collègues pour obtenir des réponses. Cela peut allonger les délais de réponses à fournir aux demandeurs d'emploi et contraindre les agents à ne pas pouvoir leur répondre ou, alors, approximativement.

A la pénibilité liée aux applicatifs dysfonctionnant s'ajoute celle de mauvaises conditions physiques de travail : station debout prolongée à l'ACC, le travail sur écran en termes d'implantation et d'aménagement, l'organisation des lieux de travail en bureaux partagés, ce qui peut provoquer à terme des TMS.

Autant de facteurs supplémentaires qui entravent une bonne relation de service avec le demandeur d'emploi et qui influent sur la santé au travail.

Des facteurs aggravant les risques de TMS

Ce qui provoque les TMS ce sont, généralement, des mouvements normaux du corps (flexion, extension, préhension, torsion...), rendus dangereux par :

- leur répétition,
- l'association avec un effort,
- la rapidité des mouvements,
- l'adoption de postures fixes et/ou contraignantes qui sollicitent le tonus musculaire et l'insuffisance des périodes de récupération.

Les nuisances physiques, un climat social et une organisation du travail délétères, les caractéristiques individuelles non prises en compte dans l'aménagement du poste de travail, viennent accentuer le risque de survenue de ces troubles.

Ces mouvements peuvent entraîner des pathologies telles que la tendinite et le syndrome du canal carpien.

Lorsqu'il est chronique, le stress est un des principaux facteurs de survenue des TMS car il conduit l'organisme à sécréter à long terme différentes substances chimiques qui contribuent à l'inflammation des tendons, au gonflement des tissus et à la diminution de la vitesse de cicatrisation⁶¹. Un salarié stressé peut travailler trop vite, trop intensément, trop longtemps, négliger sa posture, ou ne pas prendre le temps d'ajuster son poste.

A cela s'ajoutent les conséquences du travail sur écran avec un aménagement inadapté du poste de travail et des activités. Comme le souligne l'INRS, « le travail sur écran peut engendrer du stress, qui peut se traduire par des troubles émotionnels et psychosomatiques. C'est le cas en particulier après l'introduction de nouveaux matériels informatiques ou de nouveaux logiciels si la formation a été insuffisante. C'est le cas aussi quand le travail sur écran s'effectue sous pression de temps (temps courts, lenteurs du matériel informatique...) »⁶².

Les métiers dans les agences de Pôle Emploi Bretagne doivent faire face à des contextes organisationnels de travail à prendre en considération dans l'analyse des risques psychosociaux. Nous faisons le constat d'une charge de travail importante et d'un rythme de travail contraint, d'une relation de service transformée qui tend vers une qualité de service empêchée et une perte d'autonomie et de compétences, de multiples interactions avec les demandeurs d'emploi engendrant des exigences émotionnelles fortes, d'un défaut de formation en lien avec ces dernières. Ces facteurs sont amplifiés par des conditions physiques de travail difficiles : ambiances lumineuses, sonores, postures de travail, organisation des espaces de travail.

La complexité des activités, les exigences émotionnelles et la facticité des émotions, les conditions physiques de travail sont des facteurs constituant directement un impact sur l'apparition des risques psychosociaux.

⁶¹ Dossier INRS « Mécanismes du stress au travail. Alerte, résistance, épuisement ». Septembre 2011.

⁶² Dossier INRS « Travail sur écran et santé. Attention aux postures statiques ». Novembre 2011.

3.2 Les rapports sociaux au travail

Les relations de et au travail soutiennent l'organisation du travail, avec pour rôle principal celui de construire l'aspect social des collectifs de travail, par le biais notamment de la transmission du système de valeurs et des normes de la culture de l'entreprise. Elles remplissent la même fonction de soutien au niveau des individus, dans leur motivation et satisfaction au travail. Par ailleurs, et c'est pourquoi, le soutien social ou le soutien technique au sein d'un collectif de travail est un facteur déterminant pour mesurer les risques psychosociaux.

3.2.1 Le management, la place de l'ELD

On retrouve au sein de la convention tripartite 2012-2014, les missions attendues au niveau de l'ELD : « L'encadrement de proximité de Pôle emploi, notamment les responsables d'équipe et les directeurs d'agence, veille, à travers sa démarche d'animation et de supervision, à l'adéquation des services proposés avec les besoins des demandeurs d'emploi suivis et aux résultats obtenus en termes d'insertion professionnelle durable. »⁶³

Si l'on se réfère aux fiches de poste, nous pouvons relever :

- Pour les directeurs d'agence, les missions attendues positionnent les individus à déployer un management des activités, en déclinant opérationnellement les orientations nationales et les stratégies régionales afin qu'elles permettent de produire les services de Pôle emploi à ses clients. L'exigence de garantir la qualité des services offerts est précisée⁶⁴.
- Pour les responsables d'équipe de production, les rôles définis les placent principalement comme des « managers d'équipe », dédiés à la production des services aux clients avec une vigilance à garantir l'atteinte des objectifs de leur agence. Par ailleurs, ils contribuent au pilotage opérationnel des activités, en appliquant les décisions prises par le Directeur (et l'équipe locale de direction selon les délégations fonctionnelles mises en œuvre au sein de l'agence)⁶⁵.

Au sein des agences, les missions et les objectifs sont perçus, et collectivement partagés par les membres des ELD, selon trois priorités :

1. « Indemniser les DE dans les délais et les placer.
2. Faire en sorte qu'il y ait de bonnes conditions de travail.
3. Assurer un service auprès du client et que les agents aient les moyens et la motivation pour le faire. »

⁶³ Convention tripartite 2012-2014 – P.11

⁶⁴ Fiche de poste Directeur d'agence, catégorie « Missions » : « - dirige et assure le management d'une unité opérationnelle délivrant les services de Pôle emploi à ses clients ; - décline les orientations nationales et la stratégie régionale de Pôle emploi sur son territoire, à l'interne comme à l'externe ; -garantit la production d'une offre de service de qualité auprès de ses clients demandeurs d'emploi et entreprises. »

⁶⁵ Fiche de poste Responsable équipe de production, paragraphe d'introduction à la définition du poste : « Placé sous l'autorité du Directeur du Pôle emploi local ou du Directeur Adjoint si celui-ci a un rôle hiérarchique par délégation expresse, il [...] ».

Ainsi, pour l'encadrement de proximité, la satisfaction du travail bien fait passe par l'atteinte de ces deux objectifs essentiels :

- Les demandeurs d'emploi sont reçus et indemnisés dans les délais.
- Impulser la motivation des conseillers pour que le travail réalisé soit de qualité.

Les représentations que se font les agents membres des ELD quant aux rôles qu'ils ont à tenir concordent avec les prescriptions attendues. S'ils parviennent à remplir leurs objectifs et donc incarner leur rôle, il en est beaucoup moins évident quant à leur latitude décisionnelle permettant de remplir au mieux leur fonction d'encadrement. En effet, nous interrogeons le peu de marges de manœuvre et de pouvoir de négociation de l'ensemble des moyens qui leur sont accordés. Pour que celle-ci ne soit pas une contrainte source de pression supplémentaire, détenir la responsabilité d'atteindre des objectifs de production descendants, avec pour principal outil la maîtrise du management d'équipes, présuppose alors de pouvoir compter sur des moyens techniques et humains existants et adéquats, pour ensuite les organiser avec efficacité⁶⁶.

Ainsi, le rôle est difficile à tenir car les résultats de notre expertise nous ont permis de constater qu'effectuer le management demande aux membres des ELD de trouver un positionnement toujours à « refaire » face à leurs équipes de travail. Et ils ne peuvent recourir, pour ce faire, qu'à leur capacité individuelle à prendre les arbitrages nécessaires et sans cesse renouvelés. Il s'agit de constamment faire des choix entre les différentes orientations à décliner, puis à faire appliquer. Ces orientations émanent :

- soit de la Direction Territoriale (DT), au sujet de projets à court ou moyen terme qu'il faut déployer ou des actions à mettre en place (par exemple, des demi-journées portes ouvertes, ou forums emploi,...) ;
- soit en Direction Régionale (DR), quand quotidiennement, il est nécessaire de faire remonter les statistiques relatives à l'activité⁶⁷.

Le tout dans un contexte de travail instable et aux changements permanents (cf. Chapitre 2.2.1).

Le management a conscience et subit donc également les dysfonctionnements liés à la charge de travail. La pression relative aux exigences du travail est commune à tous et s'ajoute aux difficultés de l'encadrement, car les membres des ELD sont *de facto* une « variable d'ajustement » lors de difficultés de planification sur les plages contraintes. Ils participent à la production car les moyens de leur organisation reposent principalement sur la volumétrie des effectifs à disposition. Ils doivent alors constamment faire preuve d'ingéniosité, toujours renouvelée selon les aléas liés à l'absentéisme par exemple, pour les planifier quotidiennement⁶⁸.

Par conséquent, la population que forme les ELD se doit d'instaurer des nouvelles pratiques (approche client, orientations du public), comme des procédures générales (produire des indicateurs pour répondre aux objectifs de l'accueil du demandeur d'emploi, planifier les plages contraintes de leurs équipes,...) mais ne détient finalement que peu les moyens pour les appliquer.

⁶⁶ Sur cette dimension relative à l'autonomie et aux responsabilités, l'analyse des fiches de poste montre que le pouvoir de décision accordé reste toujours circonscrit à l'échelon supérieur. Par exemple, pour le poste de directeur d'agence deux définitions des responsabilités se rapportent à leur latitude décisionnelle : « Est garant de l'atteinte de ses objectifs et décide des modalités de production dans le respect des procédures en vigueur » puis, « Définit en accord avec son supérieur l'objet et le périmètre des délégations attribués aux membres de son équipe Locale de Direction ». Marges de manœuvre pouvant laisser présager de peu de latitude ou alors très diversifiée selon la hiérarchie.

⁶⁷ Activités principales que l'on retrouve également au sein des fiches de poste des Directeurs d'agence « Assure un reporting régulier sur des axes identifiés avec son supérieur hiérarchique ». Pour ce qui concerne les REP, ils participent également quotidiennement à ces activités principales selon les décisions et les organisations mises en œuvre localement pour ce faire.

⁶⁸ Tel que nous l'avons traité au chapitre concernant la charge et le rythme de travail au sein du rapport d'expertise.

L'organisation positionne l'encadrement de proximité au cœur d'exigences contradictoires dont la conciliation est facteur de risques importants pour leur santé.

En effet, les éléments recueillis auprès de la médecine du travail nous ont également alertés sur le risque avéré de burn out concernant l'état de santé physique et mentale des personnels de l'encadrement au sein des agences. La médecine du travail vient renforcer notre constat d'une situation particulièrement nocive pour les agents, situation sur laquelle il est urgent de porter attention par le biais d'actions rapides destinées à stopper toute exposition aux risques.

Exigences contradictoires de l'organisation

Les consignes de la hiérarchie indiquent que les responsables ne sont pas destinés à exécuter de la production, cependant l'on retrouve au sein de la convention tripartite des indicateurs construits et en construction afin de suivre l'activité et les objectifs poursuivis nationalement par Pôle Emploi Bretagne.

Un indicateur doit rendre compte des avancées en termes d'amélioration de l'adéquation entre charge/moyens (en termes d'effectifs mobilisés)⁶⁹. Comme il est préalablement défini, dans la convention, que les indicateurs de production englobent les taux d'EID, de SMP1 et SMP2, sur cet aspect alors, les effectifs de l'ELD sont comptabilisés comme moyens - en ETP théoriquement mobilisables, et mathématiquement mobilisés - de production stricte. Les rôles dévolus à l'ELD restent finalement encore très opérationnels dans le fonctionnement et les indicateurs de production aux niveaux supérieurs (régional et national).

Les membres de l'ELD sont de ce fait dans l'obligation de devoir gérer des injonctions contradictoires car une partie de leurs rôles prescrits est contradictoire avec le mode de calcul des indicateurs de pilotage et de résultats. Composer avec cette injonction a des conséquences importantes puisqu'il s'agit de la problématique de l'adéquation réelle entre la charge de travail et les moyens existants : contrainte dont a pu auparavant décrire au sein du rapport les répercussions sur les conditions de travail et la santé des agents au niveau des sites.

Par ailleurs, si les consignes au niveau supérieur persistent dans cette injonction d'interdire, voire à contraindre les membres des ELD à occuper des postes de production lorsque cela est nécessaire, elles participent, de fait, à créer une situation de déni des réalités locales. Un déni, puisque c'est ne pas prendre en considération les besoins spécifiques de la production au niveau des agences.

Les conséquences de cette exigence contradictoire sont alors alourdies par le déni car les besoins spécifiques s'avèrent être directement liés aux moyens de production à disposition des équipes locales.

Lors de nos interventions sur sites, les agents perçoivent la hiérarchie (DR et DT confondues) comme ne semblant pas comprendre les problèmes et qui, lorsque les difficultés remontent, adopte un comportement défensif de « l'autruche : je n'entends rien, je ne vois rien, je ne dis rien ». Nous constatons, là encore, un manque de soutien pour les ELD. Nous rappelons que lors de nos entretiens en Direction Régionale, la Direction indiquait reconnaître l'état de fatigue des ELD, car elle positionne bien cette population comme celle sur laquelle repose la mise en œuvre de l'ensemble des activités et qu'elle doit en assurer la coordination et la régulation.

⁶⁹Cf. Éléments extraits de la convention tripartite, Op.cit.

Toutefois, face aux exigences contradictoires et leurs conséquences non négligeables sur les moyens et les marges de manœuvres de l'encadrement, la question posée est celle de l'existence ou non d'une organisation du travail permettant de redonner ces moyens à l'encadrement d'être opérant dans ses missions de soutien social et technique, afin qu'il puisse réellement devenir ce véritable préventeur de la santé au travail au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne.

Ces éléments d'analyse nous amènent à constater que l'encadrement intermédiaire est exposé à une situation à risques où il doit tout absorber et sans cesse dans une logique de gestion de l'instantané et d'exécution : un rôle qui se mue en celui de « pompier ».

Ces difficultés d'organisation rencontrées par les équipes managériales mettent, par effet en cascade, les équipes et les agents également en difficultés : les équipes de conseillers perçoivent leur encadrement comme « *le petit monde de l'ELD* », lequel devient alors inaccessible et s'enferme au fur et à mesure dans des activités qui cloisonnent les individus.

Cette situation est constitutive de facteurs de risque car elle occasionne une rupture de communication entre les responsables et les équipes de conseillers. Rupture qui, les contraintes s'accumulant, instaure une distance qui accentue les éloignements jusqu'au clivage. En effet, le risque pour les encadrant de ne plus pouvoir exercer leur rôle de soutien technique et de régulation des relations humaines au sein des collectifs de travail est présent et se développe à court terme. Et ce, surtout par manque de temps.

Parallèlement, des effets de conséquence en termes de conflits managériaux apparaissent aussi, des comportements de « petits chefs », d'autoritarisme ou de management à l'affectif deviennent des formes de tensions interindividuelles fréquentes au sein des agences⁷⁰. Situations de tensions qui à terme, si elles ne sont pas régulées, deviennent et installent les personnes dans des relations d'oppositions jusqu'à des processus graves de forme d'harcèlements pathogènes pour la santé.

3.2.2 Le soutien technique et social des ELD

Les résultats de l'expertise menée antérieurement par ISAST sur le même périmètre d'intervention, certes pour un autre cadre d'analyse, identifiaient déjà les facteurs de risque et les problématiques rencontrés aboutissant à l'absence effective du soutien technique, créant de fait une absence de soutien social. Déficits qui deviennent un facteur supplémentaire source importante d'aggravation des situations de mal être au travail de l'ensemble des agents.

En effet, nous rappelons que ces conditions de travail auparavant diagnostiquées pour l'encadrement⁷¹ restent d'actualité. Quelles sont mesures correctives apportées, au moment de l'expertise ? Les conclusions obtenues par l'expertise précédente ne semblent pas, un an après, avoir été prises en compte.

Nous insistons sur la nécessité de reprendre l'ensemble des résultats obtenus car la situation de travail des ELD et de leurs équipes doit alarmer, des actions immédiates doivent être mises en œuvre pour protéger et éviter que la santé physique et mentale des agents ne s'aggravent.

⁷⁰ Les mains courantes, les situations conflictuelles et/ou de mal être, éléments constitutifs des alertes faites par le CHSCT en sont les principaux indices et en témoignent.

⁷¹ Rapport expertise pour le CHSCT Pôle emploi Bretagne - ISAST, mars 2011, pp. 25-28.

Néanmoins, pour éclairer le CHSCT dans la construction de pistes de prévention, notre expertise apporte une nuance quant au constat d'un déficit des soutiens technique et social existant au sein des agences. En effet, une des marges de manœuvre utilisée par les ELD leur permet de réussir à maintenir un soutien auprès des équipes.

Le levier de management consiste à assumer l'inconciliable : décider simplement de ne pas atteindre les objectifs quantitatifs et de donner la priorité sur les accompagnements réalisés par les conseillers sur les SMP1 et SMP2 pour ce qui concerne les activités du placement. Pour les conseillers de l'indemnisation, la priorité est laissée au traitement du back office. Ces activités respectives pour les conseillers sont sources de reconnaissance car ils peuvent alors mobiliser leurs expertises et retrouver leur cœur de métier. En cela, elles permettent aux agents de retrouver du sens au travail et par-là de protéger leur santé morale au travail.

De même, les membres des ELD n'hésitent pas à exercer leur soutien aux équipes en assumant d'occuper les postes à plages contraintes (accueil, rendez-vous d'inscriptions, rendez-vous avec les employeurs sur le SE par exemples...) et selon leur cœur de métier (indemnisation ou placement).

Du point de vue des agents, ces solutions sont appréciées car elles ouvrent un espace potentiel leur permettant de « souffler » afin de remettre de l'ordre dans l'organisation propre de leurs tâches. Le soutien consistant à « *mettre la main à la pâte* » de la part de l'ELD lorsqu'il pallie les absences ou les aléas inopinés, est une forme de soutien social qui génère des liens de solidarité et contribue à renforcer le collectif de travail, tout en soulageant les conseillers dans la réalisation de leurs tâches.

Il s'agit véritablement de stratégies d'adaptation locale adoptées par les membres de l'ELD, qui trouvent ainsi des solutions pour répondre, tant bien que mal, aux exigences contradictoires prescrites de l'organisation du travail. Car, sans cette stratégie, les contraintes et le fonctionnement prescrit en agences placent d'emblée les managers et, par conséquent, leurs équipes, en échec professionnel programmé.

Un des critères de prévention efficace des risques psychosociaux est le soutien reçu de sa hiérarchie et de ses collègues lors des situations de tensions et de difficultés. Il est évident que dans le contexte actuel, à savoir :

- une hiérarchie perçue comme déconnectée des réalités des sites de proximité ;
- un encadrement perçu comme dépassé et/ou débordé.

Alors, la notion d'équipe et de solidarité tend à se déliter, exposant encore davantage les agents à l'isolement, et poussant les équipes à assumer seules tous les dysfonctionnements et les contradictions de l'organisation du travail.

3.2.3 Les effets de l'organisation du travail sur les collectifs

Les collectifs de travail sont composés de deux principaux groupes de population au sein des agences. Ces deux populations sont issues des deux anciennes activités menées avant la fusion : celle de l'ex-ANPE et celle de l'ex-Assédict.

Une seconde différenciation est liée à un double statut d'emploi présent au sein de Pôle Emploi. Une partie majoritairement représentée actuellement est dite de « droit privé ». Elle est régie selon une classification différente de celle, dite sous « statut public », minoritaire, car en voie de disparition suite à la mise en place, en 2009, du droit d'option au sein de Pôle Emploi Bretagne.

L'introduction de cette possibilité ouverte aux conseillers d'opter reste encore un sujet sensible entre les agents car le changement de statut pose question sur les valeurs, notamment celles de défense des valeurs du service public à Pôle Emploi Bretagne, qui introduit les notions telles que l'accompagnement de la personne ou celle d'utilité sociale au sein de l'entreprise. Le changement de statut a provoqué une atteinte du collectif car pour une même activité, les agents n'ont pas la même rémunération, pas la même gestion du temps de travail, ni de progression professionnelle similaire. Les changements du statut ont eu comme conséquences des changements au niveau des comportements professionnels individuels, des agents qui se réfugient beaucoup plus vers de l'individualisation, ce qui génère de fortes interrogations et des conflits entre les populations.

Ces conflits sont sources de souffrances individuelles autant pour les agents qui ont « opté » pour le statut privé que pour ceux qui choisissent encore de conserver le statut public. Des comportements collectifs et individuels de mise à l'écart, voire même d'évitement des uns envers les autres sont perceptibles au sein des agences. Et cela même sur les temps de convivialité, comme à la pause repas :

« on voit bien, on choisit quand on va déjeuner en salle de repos, en fonction de qui y est, on ne souhaite pas rencontrer ceux qui sont encore sous statuts publics pour être tranquille...sinon c'est des discussions à n'en plus finir ! »

Les conflits de valeur sont la principale source des tensions existantes au sein des collectifs de travail. En effet, depuis trois ans, la mise en commun des deux métiers d'origine a obligé les collectifs de travail à se construire collectivement, mais autour de représentations sociales liées au rapprochement de deux anciennes cultures d'entreprise différentes – culture ex. ASSÉDICT et culture ex. ANPE. Les valeurs respectives des deux entreprises ont façonné les identités professionnelles des individus, et sont encore inscrites dans les pratiques.

Avec une population d'agents bénéficiant de plus de 10 ans d'ancienneté en moyenne, les cœurs de métiers d'origine sont consolidés. C'est dans cette confrontation et parce que le « métier commun » n'est pas encore réussi, que prennent racines les conflits culturels à l'œuvre au sein des équipes de travail.

Malgré les tentatives développées par l'ensemble des agents pour réussir le « socle commun », par le biais des formations reçues, mais aussi des échanges de savoirs et de pratiques entre collègues, ou par l'entraide, les conséquences majeures ont pour effets d'entretenir des rivalités, cette fois entre les différentes populations d'agents - placement et indemnisation - qui entraînent des conflits interpersonnels, des comportements agressifs verbalement des uns envers les autres :

« Pourquoi ils n'envoient pas au 3949 ! Mais non faut qu'ils répondent en accueil de premier niveau à des questions relatives au traitement des droits alors que le service téléphonique est là pour ça ! Mais, c'est une question de personnalité et de bon sens ça, on doit se battre tout le temps. »

Ce verbatim illustre bien là où se cristallisent les tensions, sur des traits de personnalité ou même les capacités intellectuelles, qui occasionnent de la violence entre collègues au travail et peut rapidement déraiper vers des situations dramatiques si elles ne sont pas régulées à temps et/ou si elles s'accumulent.

Ces tensions sont accentuées par l'existence du problème plus global lié à la présence réelle des effectifs théoriques. C'est pourquoi les absences pour congés, pour temps partiels ou pour remplir les mandats de représentation des personnels sont autant de sujets de discordes entre les agents. Ils opposent les ELD avec les conseillers, comme les conseillers entre eux, et les agents se trouvent alors piégés à devoir développer des attitudes discriminatoires envers les agents usant de leurs droits à s'absenter des postes de travail. Par exemple, les représentants du personnel, ou les agents à temps partiels sont souvent l'objet d'attaques personnelles et perçus comme « privilégiés », pire « faignants » et donc pas solidaires.

Cependant, un aspect soutenant du collectif coexiste et perdure encore, car les ressources techniques et les savoirs se puisent là, entre collègues, *« on va vers les collègues pour mener l'activité et on pare au plus urgent »*. Et c'est bien le collectif qui permet encore aux agents de *« ne pas venir au travail à reculons »*, car chacun y retrouve de la dignité ensemble.

Nous constatons donc que la particularité des liens professionnels qui unissent le collectif revêt alors une double fonction :

- D'une part soutenant car ceux sont les échanges entre collègues autour des moyens, des trucs et astuces, des connaissances techniques, des savoir faire qui permettent à chacun la réalisation du travail de tous.
- Mais d'autre part, un risque car lorsque le collectif est fragilisé (par des absences, des tensions interindividuelles devenues extrêmes, des situations de crise...), il ne régule plus l'ensemble des dysfonctionnements de l'organisation du travail.

Ainsi, nous alertons le CHSCT, car les collectifs de travail sont paradoxalement fragilisés par cette obligation à sans cesse devoir s'entraider entre collègues de travail. La régulation des tensions, les conflits de pratiques professionnels propres aux deux cœurs de métier, sur la manière d'accueillir ou d'orienter un demandeur d'emploi par exemple, se transforme en conflits interpersonnels et sont vécus comme des attaques aux personnes, alors que l'origine du malentendu reste un défaut de prescription partagée lié au « métier commun » dans le fonctionnement global de l'organisation.

Alors, les liens de solidarité qui protègent encore les individus en pâttissent. Des signes d'atteintes de ces liens sont déjà présents lorsque l'on observe les reproches entretenus entre collègues sur les choix opérés concernant le statut d'emploi par exemple : *« De toute façon il y a des traitres, c'est comme ça, ils regretteront, mais nous on ne lâchera pas »*.

Aussi, nous constatons alors une tendance, peut-être encore minoritaire, mais à la hausse de l'existence de sentiments d'isolement vécus par les agents sur leur poste de travail.

Les conflits de valeurs liés à l'échec du «métier commun », comme l'obligation entre collègues de s'entraider qui renforce et soutient socialement les agents, mais paradoxalement fragilise aussi les liens de solidarité sont des signes constitutifs d'un risque et doivent alerter car les conséquences génèrent des tensions au sein des équipes. Tensions néfastes à la collaboration nécessaire pour mener à bien ses activités, mais aussi causes d'une dégradation du climat social au sein des agences. Ce déséquilibre amène déjà les individus à recourir aux arrêts maladie, à la prise de comprimés psycho actifs comme solutions palliatives à leur mal être au travail.

Ce mal-être est d'autant plus renforcé que les perspectives pour l'avenir ne permettent pas aux agents de se projeter vers des évolutions positives ou d'améliorations. Les perspectives d'évolutions internes sont perçues sans issue par les agents, lesquels font part de sentiments « *d'être pris dans un piège* » et de sentiments d'impuissance par manque de vision pour l'avenir de leur entreprise et de leurs conditions de travail.

Les conséquences amènent les individus à recourir à des constructions collectives pour échapper à l'épuisement professionnel individuel et répondre à leur question de comment s'en sortir ? Mais ces constructions collectives épuisent en retour face aux impasses quant aux possibilités concrètes pour agir collectivement sur une amélioration des conditions de travail.

C'est pourquoi, des stratégies individuelles se développent afin de s'ouvrir des espaces à soi permettant, non seulement, de retrouver du sens à son travail ; mais aussi à fuir et éviter les potentielles situations conflictuelles voire violentes entre collègues à propos du travail.

Ces stratégies ne génèrent pas de mieux être au travail car elles sont propices à la multiplication de phénomènes comme la « placardisation », où l'individu se retrouve, involontairement, en situation d'être empêché de travailler sans être licencié. Situation paradoxale où l'individu est éloigné du travail, tout en étant maintenu dans l'emploi et dont on connaît la souffrance qu'elle génère de part la violence vécue⁷².

Ou alors, les conseillers préfèrent alors s'investir sur des missions transverses (une problématique particulière comme le RSA ou les sortants de prison, par exemple) et/ou à l'extérieur des agences. D'autres adoptent des comportements protecteurs de repli sur soi.

Du point de vue de la régulation des situations de mal-être, comme de celui de la prévention des risques pour la santé, ces solutions adoptées ne sont que partiellement opérantes car elles ne sont que le résultat de stratégies de défense psychologique permettant aux agents de lutter contre la souffrance ressentie au travail, sans agir sur les causes. Ces situations sont donc à même de se développer et de se répéter si des actions de prévention ne sont pas mises en œuvre.

3.2.4 La reconnaissance et le sentiment d'utilité au travail

Les éléments diagnostiqués aux chapitres précédents (notamment le 3.1) rendent compte de la présence d'une interrogation majeure auxquelles les agents rencontrés ne trouvent pas ou peu de réponse collectivement partagée : Quels sont les objectifs poursuivis par Pôle Emploi Bretagne dans le service à rendre aux personnes?

⁷² Cf. Placardisés, des exclus dans l'entreprise, D. Lhuillier, Seuil, 2002.

En effet, nous constatons que le sens et l'utilité du travail trouve écho pour les agents lorsqu'ils parviennent à répondre aux attentes et besoins exprimés par les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Le sentiment de reconnaissance pour les conseillers du Pôle Emploi Bretagne passe donc par des stratégies individuelles et collectives pour conserver leurs savoir-faire et garder les compétences acquises.

Stratégies développées pour conserver du sens et une utilité à son travail. Pour rappel, l'utilité du travail réalisé ou, pour le dire autrement, se sentir utile dans son travail (le travail à soi⁷³), est source de satisfaction et de motivation pour les individus, ressources qui contribuent à la protection de la santé au travail.

Cependant, il existe un revers à cette stratégie de défense psychologique déployée par les agents, car s'il s'agit de tenir le cap pour et par respect du demandeur d'emploi et/ou des contrats passés par Pôle Emploi envers son public, le coût psychologique est lourd de risques pour la santé. En effet, les facteurs de reconnaissance de leur travail par les agents s'appuient sur les exigences émotionnelles que demandent les activités de la relation de service (cf. partie 3.1.5).

Le contact avec le public est alors dans le même temps un facteur de risque (agressivité, colère, insultes, reproches, réception de la détresse des demandeurs d'emploi ou des usagers entreprises) et la principale source où les conseillers puisent leur engagement professionnel, car seule source d'avoir le sentiment d'être utile, facteur de reconnaissance dans leur travail. Cependant, le risque d'amplifier les effets pervers et néfastes des processus d'empathie⁷⁴ au contact du public est présent. Il est alors pour la santé des agents doublement source d'épuisement psychologique.

Que ce soit au niveau de la reconnaissance qu'ils bénéficient au travail, qu'à celui du sentiment d'être valorisés par leurs activités, comme du rôle qu'ils remplissent au sein de Pôle Emploi Bretagne, les agents souffrent.

La valeur « rendre service et répondre aux besoins des demandeurs d'emploi » est donc prépondérante et reste partagée entre les agents. C'est pourquoi la priorité pour les agents consiste à ce que, lorsque c'est possible, les suivis soient réalisés car, dans ce cas, les demandeurs d'emploi trouvent des solutions, et c'est une source valorisante du travail réalisé. Cette reconnaissance du service et du conseil dont a bénéficié l'utilisateur durant sa période de chômage est une source importante de satisfaction pour l'ensemble des agents (membres des ELD et conseillers).

« Le travail réalisé auprès du public est de qualité car les conseillers prennent du plaisir à ce qu'ils font » (ELD)

Rendre service au public constitue actuellement une des seules sources de reconnaissance du travail. Source qui protège encore la santé des agents, mais qui est fragile car il devient de plus en plus rare de pouvoir réaliser les suivis auprès des demandeurs d'emploi et/ou des entreprises. Cette situation est constitutive d'un risque puisque le déficit de reconnaissance entraîne un processus de dépréciation et d'atteinte de l'estime de soi aboutissant à des symptômes dépressifs. Symptômes que nous avons pu constater actifs au sein de la population que nous avons expertisée.

⁷³ Cf. Notion issue et développée par la clinique de l'activité.

⁷⁴ Processus issu et propre à toutes activités qui mobilisent les compétences relationnelles dans les métiers du service au public.

3.3 Les conséquences liées à l'instabilité de l'organisation du travail

La gestion et la conduite des changements au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne a donc des conséquences sur la santé physique et mentale des agents. Ce contexte de travail marqué par l'instabilité et qui s'installe dans la durée, introduit une perte des repères qui n'est pas, non plus, sans conséquences sur les métiers et les missions.

3.3.1 Du transitoire qui dure à la perte des actes métier

L'instabilité du contexte de travail installe des conditions de travail dans « du transitoire qui dure », où, pour les agents, les temps d'appropriation et d'adaptation aux évolutions sont considérablement réduits.

L'exemple des différents vocabulaires utilisés pour nommer les activités, voire même nommer les principaux actes métier, en est un indicateur éclairant. Les termes comme indemnisation, placement, gestion des droits, intermédiation ou double compétence, ou compétence élargie,... sont utilisés de manière différenciée selon les niveaux d'appropriation personnelle que les agents ont pu faire au fur et à mesure de la succession des changements qui sont intervenus sur leurs activités.

Par exemple, même si « l'indemnisation » recouvre de fait le même métier que celui de « la gestion des droits », leur appellation par les agents ne renvoie pas à des représentations partagées sur la nature des activités et tâches à réaliser pour l'exercer. Il s'en suit alors des conflits de culture entre les agents qui, pour mener leur mission, se réfèrent individuellement à des repères propres puisés soit dans leur culture métier d'origine, soit aux codes correspondants à la période de changement qu'ils ont pu s'approprier. Ils utilisent ces repères, anciens au regard des évolutions intervenues dans leur contexte de travail, soit par manque de compréhension des nouveaux codes instaurés ou, tout simplement, par manque de temps pour se les approprier.

A ce contexte s'ajoute le surplus d'informations qui devient bien plus une nuisance qu'une aide pour trouver réponse aux attentes et besoins des usagers de Pôle Emploi, dans la relation de service : *« Les outils ressources existent, même sous forme de livret ou PPT, mais dans lesquels il est pénible de rentrer, car on s'y perd »*

Quant à l'utilisation des masques informatiques pour accéder aux ressources, aux informations comme aux éléments de réglementation nécessaires à la réalisation de son travail, ils sont perçus tellement complexes et surchargés que les agents reconnaissent plutôt recourir au moteur de recherche « Google » afin d'aller plus vite et accéder aux informations via le site de « pôle emploi.fr ».

C'est une stratégie d'adaptation face aux défaillances des supports prescrits de leur travail que les agents développent pour parvenir à satisfaire leur sentiment d'être efficace.

Le contexte de travail se caractérise par des exigences importantes pour les individus. Ils doivent développer une adaptation permanente ne leur laissant plus d'espace (temps et physique) pour se poser et/ou se concentrer. Par conséquent, mentalement chargés, les possibilités physiologiques de stockage mémoriel sont dépassées. Ces exigences d'adaptations constantes à leur environnement de travail sont un facteur de risque pour la santé des agents.

Par ailleurs, et comme nous le traitons au chapitre 3.1.6 du rapport, la problématique centrale autour de l'occupation des espaces de travail (comme les bureaux partagés) et le matériel à disposition (petits outils de bureautique, classeurs, sièges, etc.) se surajoute à la pénibilité du travail. Les agents rencontrés dans le cadre de l'expertise font part de leurs préoccupations constantes à devoir toujours faire attention à ce que « l'on dit et où l'on se poste ».

Le nomadisme des espaces du travail génère des conflits de personnes et participe à aggraver la perte des repères pour les agents. Il constitue alors un facteur de risque supplémentaire impactant la santé des agents.

De plus, nous avons constaté que pour certaines agences les conditions physiques de l'environnement de travail aggravent la pénibilité au travail ressentie. Les problématiques du bruit, de la lumière ou des températures, qui se révèlent soit trop élevées soit trop basses selon les saisons au sein des espaces de travail. Des locaux dégradés parfois vétustes auxquels aucune amélioration n'est apportée, puisque certaines agences sont « transitoires » (elles-aussi) selon les perspectives qui leur sont réservées : soit de déménagements faisant suite au référentiel immobilier, soit de fermeture de site suite au projet (en cours) de réorganisation géographique de bassins d'emploi.

Où en sont les conditions de travail au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne : du transitoire qui dure, lequel entraîne une instabilité généralisée du contexte de travail qui demande alors aux agents de s'adapter « sans relâche ». L'organisation du travail en constante désorganisation ne remplit plus son rôle de soutien, ce qui constitue un risque majeur de dégradation de la santé des agents qui en supportent l'ensemble des dysfonctionnements. Une organisation qui ne soutient plus atteint les conditions de travail, lesquelles, dégradées, sont alors sources de démotivation et d'insatisfaction au travail pour les agents et des troubles de la santé.

3.3.2 L'atteinte de l'autonomie décisionnelle

[Cette position d'interface double provoque de plus en plus d'insatisfaction, une perte du sens de la mission et fragilise les agents, nombreux évoquent des conséquences sur leur santé notamment de la fatigue, des difficultés de sommeil.

*« Les objectifs fixés sont intenable, on ne remplit pas des statistiques, on est face à des gens ».*⁷⁵

Dans cet extrait du rapport d'expertise de mars 2011, le risque lié à la perte de sens quant au métier et aux missions est d'ores et déjà identifié. Ce risque est une conséquence directe liée à la position floue que doivent tenir les conseillers emploi (placement ou indemnisation) dans leur contexte de travail.

Au moment de notre expertise, soit environ un an après, le contexte n'a que peu évolué vers des améliorations significatives permettant aux agents de retrouver sentiments de sécurité et satisfaction au travail. Bien au contraire, le sens du travail et des missions reste toujours sans véritable réponse et le flou entretenu sur les repères a provoqué et aggravé les incertitudes quant au service à rendre aujourd'hui auprès des demandeurs d'emploi :

« J'aime mon travail, mais aujourd'hui, je suis en perte de repères. La seule aide, c'est les collègues. Je ne sais plus où on va ! » ; « Doit on sortir les DE des portefeuilles mais pas les placer ? » ; « Quel est mon travail aujourd'hui : résoudre une problématique de l'emploi en 15 minutes ? »

⁷⁵ Cf. le rapport d'expertise pour le CHSCT Pôle emploi Bretagne - ISAST, mars 2011 – p.32.

Ces verbatims issus des entretiens collectifs rendent compte de la différenciation majeure perçue et opérée par les agents entre leur activité d'accompagnement et/ou celle de suivi du demandeur d'emploi.

C'est pourquoi, nous constatons que les agents, confrontés à une multitude de changements qui a entretenu un flou sur les notions de suivi et d'accompagnement, se retrouvent face à des interrogations profondes sur leur métier, et consécutivement sur les missions qu'ils sont censés remplir aujourd'hui.

La perte de repères a donc entraîné une perte de sens du métier et des missions à remplir. Mais plus encore, les changements opérés successivement ont atteint les marges de manœuvres des agents dans l'utilisation et le développement qu'ils peuvent actuellement faire de leurs compétences acquises respectivement (placement, indemnisation).

En effet, l'utilisation dégradée des compétences est vécue différemment selon que l'on est issu de l'indemnisation ou du placement :

- Pour l'indemnisation : « *On a des craintes en agence, on n'est pas confiant dans l'avenir : il y a la possibilité de mettre en place un forfait réglementaire pour indemniser les droits des DE, il y a de plus en plus une informatisation des procédures simplifiées, avec une externalisation de certaines activités comme les intermittents du spectacle* ». La tendance à une externalisation en plateforme de l'étude et du traitement des droits du demandeur d'emploi est de plus en plus perceptible par les agents. De facto, tenir le poste de conseiller indemnisation en agence se résume à majoritairement tenir les postes de l'accueil premier et deuxième niveau, et celui de l'EID. Pour ces agents cela consiste non seulement à changer de métier, mais aussi à perdre leur technicité pour l'étude et le calcul des droits permettant l'indemnisation du demandeur d'emploi.
- Pour le placement : Les perceptions convergent vers un appauvrissement des possibilités d'utiliser leurs aptitudes et connaissances à conseiller et accompagner les usagers au profit d'un « suivi » administratif du demandeur d'emploi ou de son orientation vers les services téléphoniques (3949) et/ou l'Internet⁷⁶.

Cependant, cette dégradation de l'utilisation des compétences au sein de l'organisation a des conséquences dommageables que nous identifions à deux niveaux :

- d'une part, directement en situations de travail dans la relation de service entre les agents et les usagers :

Image dévalorisante et dévalorisée de Pôle Emploi, renvoyant à l'image de l'incompétence dans l'ensemble de l'entreprise, des agents en *front office* avec les demandeurs d'emploi et, au-delà également confrontés à « devoir » se justifier auprès de leurs proches ou relations sociales à l'extérieur de la sphère professionnelle, sans cesse remis en face de jugements relatifs à leurs « incompétences » prétendues et vécues, car ils finissent par se les reconnaître eux-mêmes : « *On entend souvent les demandeurs d'emploi ou les employeurs dans le service entreprise, nous dire, « bon elle ne sait pas... Ou alors vraiment payés à rien faire et sans savoir !* ». Comme à chaque fin d'entretien (physique ou téléphonique), les agents s'entendent dire « *bon courage* » par les demandeurs d'emploi.

⁷⁶ Notamment, suite à l'obligation de recourir majoritairement aux masques informatiques, comme la question de la gestion du temps pour répondre aux objectifs d'activités. Analyses de l'organisation du travail traitées au chapitre 3.1 du rapport.

- d'autre part, sur l'intégrité physique et mentale des agents :

Des conséquences sur la santé mentale car il est devenu rare quotidiennement que les conseillers ne ressentent pas de sentiments de honte et d'humiliation de façon récurrente. Et, ce, à chaque instant en situation de travail, quelques soient les postes occupés : SE, accueil, ARC, EID,...

« On perd pied car il n'y a pas de solutions offertes » (entretien collectif)

Constater avoir peu de marges de manœuvre dans l'exécution des tâches car la perception partagée au sein des agences est de ne détenir que peu de solutions, est facteur de stress⁷⁷. Ainsi, la perte d'autonomie dans la réalisation de leurs activités est un facteur de risque pour la santé des agents.

D'ailleurs, l'autonomie décisionnelle est un facteur déterminant dans la détection des risques psychosociaux⁷⁸. En effet, elle renvoie à la marge de manœuvre dont dispose le salarié dans son travail et sa participation dans la prise de décision, ainsi que l'utilisation des compétences définies par la possibilité pour le salarié d'apprendre et de développer de nouvelles aptitudes. L'auteur relève que les effets du manque d'autonomie sur la santé se ressentent au niveau cardiovasculaire. De plus, la faible autonomie combinée à une forte demande psychologique (quantité de travail jugée excessive, travail bousculé, interruption des tâches, complexité du travail...) est considérée comme une situation particulièrement à risque pour les troubles cardiovasculaires et ceux de la santé mentale.

La perte d'autonomie atteint, par ailleurs, les sources de la reconnaissance au travail et les bénéfices qu'elle apporte en termes de satisfaction pour les agents.

Nous alertons le CHSCT sur l'urgence à agir pour stabiliser et améliorer les conditions de travail au sein des agences. En effet, une majorité des agents que nous avons rencontrés nous ont manifesté leurs inquiétudes et leurs craintes quant aux nouveaux projets en perspective. Le projet concernant l'organisation géographique (REPERES), mais aussi les obligations récentes de la nouvelle circulaire concernant le suivi mensuel des demandeurs d'emploi accentuent les découragements.

Les représentations collectives sur l'avenir n'apaisent pas : *« Ce n'est pas prêt de s'arrêter ! Il faut que ça stoppe »*. Ainsi, l'introduction de nouveaux projets ne permet pas aux agents de se projeter vers un « mieux », mais amplifie plutôt les sources de démotivation et aggrave la fatigue physique et mentale d'ores et déjà ressentie et manifestée par des troubles psychosociaux.

Les risques pour la santé d'ores et déjà présents doivent alerter l'entreprise dans ses intérêts à poursuivre, à ce rythme, la mise en œuvre de ses transformations, au regard de l'état de saturation de ses personnels.

En effet, l'entreprise prend le risque de voir ses résultats (quantitatifs et qualitatifs) chuter, car des agents démotivés et insatisfaits de la réalisation de leur travail les placent dans des situations d'improduction, tout en les exposants au risque de commettre des erreurs répétitives, voire des fautes graves. Fautes pouvant, individuellement, nuire aux trajectoires professionnelles et constituer un danger pour leur emploi, mais aussi collectivement atteindre négativement la qualité de service de l'entreprise dans ses objectifs de productivité et d'efficacité.

⁷⁷ Définition de la notion de stress par référence au modèle de Karasek, qui en définit la situation de travail de type *jobstrain* : « une demande psychologique élevée associée à une faible latitude décisionnelle ».

⁷⁸ Gollac M., Avril 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux.

Si des actions ne sont pas engagées, l'entreprise sera confrontée à des risques externes et devoir faire face à de nouvelles contraintes, comme celle de répondre à une obligation de défendre et protéger ses intérêts⁷⁹. Ce type d'épreuve n'est pas sans générer des coûts importants, autant économiques que symboliques pour l'entreprise et l'ensemble des personnels qui la composent. Pôle Emploi porte alors par lui-même atteinte à son intégrité, et prend le risque d'entacher ses valeurs et son image.

⁷⁹ Nous faisons référence à cet article de la presse de début septembre 2012, qui informait de la mise au tribunal, par un DE insatisfait des services qu'il a reçu, de la responsabilité de Pôle Emploi. Source : le Nouvel Observateur - 12/09/12.

3.4 Identification des facteurs de risque : agences de la phase 2

3.4.1 Résultats de l'identification des facteurs de risque

Cette identification des facteurs de risques psychosociaux est construite à partir du diagnostic des risques psychosociaux de la phase 1 et selon les modèles de références en matière de Risques Psychosociaux⁸⁰.

L'exposé de nos résultats de cette seconde phase est bien l'identification des facteurs de risques psychosociaux. Il s'agit d'un repérage des facteurs pouvant être à risques pour la santé physique et mentale des agents au sein des agences de Pôle Emploi Bretagne, qui au moment de l'expertise, n'avaient pas fait l'objet d'une alerte ou d'un repérage en matière de conditions de travail, de santé, d'hygiène et de sécurité, notamment de la part du CHSCT.

Globalement, les facteurs de risque diagnostiqués dans l'organisation du travail en phase 1 sont présents et actifs au sein des agences expertisées de la phase 2.

Nous présentons ci-dessous les facteurs de risque actifs :

Facteurs liés à l'organisation du travail :

- L'instabilité du contexte de travail liée à l'accumulation de changements récurrents impactant toutes les dimensions de l'organisation du travail ;
- Des identités professionnelles fragilisées du fait d'une charge de travail élevée et d'une qualité de service empêchée ;
- Une relation de service souvent perturbée par des applicatifs dysfonctionnant ;
- Un développement des compétences limité malgré une organisation des activités basée sur une mutualisation des métiers, et générant des sollicitations entre collègues, source d'interruptions fréquentes dans la réalisation des tâches.

Facteurs liés aux exigences émotionnelles :

- La relation avec les demandeurs d'emploi peut exposer les agents à des agressions physiques, verbales mais implique de devoir cacher ses émotions.
- Ces exigences sont également dépendantes des moyens alloués par l'organisation pour limiter le mécontentement du public : gestion de la charge de travail, formation.

Facteurs liés aux ambiances matérielles :

- Une organisation des espaces de travail en bureaux partagés qui génèrent des contraintes posturales
- Des aménagements des espaces de travail qui ne tiennent pas ou peu compte de la nature et des exigences des activités (travail sur écran, usage fréquent ou non du téléphone, besoin de concentration, etc.).

⁸⁰ Nos modèles de références sont entre autres :

- *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Dir. M. Gollac, avril 2011
- *Dépister les risques psychosociaux, Des indicateurs pour vous guider*, ED 6012, INRS, février 2010
- CESTP - ARACT Picardie, 2011, *Les risques psycho-Sociaux*, Module RPS
- *Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne*, Note Thématique, EUROGIP, janvier 2010
- *Stress au travail, Les étapes d'une démarche de prévention*, ED 6011, INRS, mars 2009

Facteurs liés aux rapports sociaux :

- Un encadrement de proximité en prise avec de fortes exigences contradictoires au travail :
 - Devoir répondre et faire atteindre des objectifs de production avec à disposition peu de marges de manœuvre sur les moyens technique et humain ;
 - Un management qui recourt essentiellement aux équipes (effectifs présents) et peu soutenu par sa hiérarchie ;
 - Une impossibilité de remplir complètement le rôle de soutien technique et social auprès des équipes, par manque de temps et d'expertise technique sur les volets indemnisation et/ou placement.
- Des collectifs de travail en conflits de valeur liés à l'existence de deux cultures professionnelles car le « métier commun » n'est pas encore réussi ;
- Une collaboration et entraide entre collègues devenues « obligatoires » pour réaliser son travail, qui paradoxalement soutient socialement les agents mais fragilise les liens de solidarité ;
- Les évolutions internes perçues sans issue par l'expression partagée d'un manque de vision positive pour l'avenir de l'entreprise et des conditions de travail ;
- Une absence de reconnaissance du travail accompli associée à des sentiments d'être dévalorisés par le rôle tenu au sein de Pôle Emploi. Cependant, la valeur « rendre service au public » constitue une source de reconnaissance au travail car elle permet aux agents de se sentir utile dans ce qu'ils font.

Pour conclure, les facteurs de prévention permettant aux agents « de tenir » face aux contraintes de l'organisation du travail sont essentiellement basés sur le type de management (soutien technique, attention au bien-être des agents etc.) exercé localement ; et l'entraide entre les collègues, par le biais des liens de solidarité au sein des collectifs de travail.

Cependant, notre expertise indique néanmoins que ces deux dimensions restent fragiles et qu'il est nécessaire d'y porter vigilance pour les renforcer. En effet, le soutien social et technique reçu de ses collègues, comme celui reçu du management, ne suffisent à eux seuls à éviter une situation à risques pour la santé au travail.

4 PRÉCONISATIONS

4.1 Pistes d'actions au regard de la prise en compte des risques psychosociaux

Nous nous proposons d'indiquer des pistes d'actions possibles au regard des différents facteurs de risques psychosociaux diagnostiqués au cours de l'expertise.

Ces pistes d'actions ne constituent pas des solutions « prêtes à l'emploi ». En effet, pour qu'elles puissent être opérantes et efficaces, elles doivent prendre en compte l'ensemble des salariés dans leur contexte de travail.

Enfin, lors de nos interventions sur le terrain, de nombreux agents ont manifesté le désir de connaître les résultats de l'expertise. Il serait souhaitable que les membres du CHSCT prévoient une restitution des résultats à l'ensemble des agents. Cette dernière pourrait apparaître comme un acte de reconnaissance de la parole délivrée aux cours des entretiens et permettrait d'aider à l'implantation des pistes d'action.

- **Stabiliser l'organisation du travail**

La fréquence des changements organisationnels et le défaut de maîtrise de leur « bonne » conduite ont généré des risques et des troubles psychosociaux au sein des agences expertisées de Pôle Emploi Bretagne.

Nous alertons le CHSCT sur le risque que constitue encore aujourd'hui l'accumulation des changements récurrents, car c'est un contexte de travail confus, facteur de risques pour la santé, qui est à l'origine de la perte des repères vécue et subie par les agents. Les éléments que nous avons recueillis auprès de la médecine du travail renforcent notre diagnostic, elle fait part d'un état d'épuisement alarmant des agents.

- **Optimiser le management et la communication interne**

Aujourd'hui, il n'existe pas au sein des agences un dispositif formel et collectif pour l'échange (en dehors de celui des séminaires collectifs qui ne permet pas aux agents d'être dans une posture d'échange).

Dans la très grande majorité des agences visitées, le management est perçu comme peu participatif du fait d'une structure organisationnelle très pyramidale et de l'absence de possibilité de *feedbacks* du terrain. Dans les agences où la hiérarchie est considérée comme « peu soutenance », il serait nécessaire que l'équipe encadrante soit formée au management participatif afin de privilégier une écoute, de créer une possibilité de remontée des informations et d'ajuster son mode de gestion.

Par ailleurs, de nombreux agents rencontrent une difficulté à trouver des informations internes. La constitution d'un groupe de travail pourrait permettre de repenser les chemins de navigation sur l'Intranet et d'aider à la mise en place de supports d'aide plus faciles d'accès (livrets, etc.).

Les séminaires collectifs sont aujourd'hui des espaces d'échanges peu ouverts. Les informations fournies sont reçues comme difficilement appropriables, peu interactives et descendantes. Il conviendrait de repenser la communication et l'appropriation du contenu de ce dispositif.

Les séminaires collectifs ne prévoient que peu, voire pas d'informations liées à la veille réglementaire pour l'indemnisation. Des réunions sur l'évolution de leur cadre réglementaire devraient être régulièrement formalisées.

- **Outiller l'encadrement de proximité pour renforcer les moyens de leur management**

Il s'agirait :

- D'une part, de former les membres des ELD aux connaissances techniques relatives aux deux cœurs de métier (placement et indemnisation). L'objectif visé est de restaurer les moyens du soutien technique pour neutraliser le risque de l'exercice involontaire d'un management qui oppose les individus les uns contre les autres.
- D'autre part, nous préconisons de réfléchir sur les modalités permettant de pourvoir les ELD d'une délégation de pouvoir quant à la négociation des moyens techniques et humains au niveau de l'agence dont ils ont la responsabilité. Il s'agit de doter l'encadrement d'une marge de manœuvre utile à la réussite de leurs objectifs opérationnels, notamment afin de soulager les processus de leur prise de décisions. Rendre les arbitrages est actuellement une responsabilité qui constitue une contrainte aggravant les conditions de travail, le risque à court et moyen terme est que les acteurs en charge finissent par ne plus prendre de décisions qui leur incombent.

- **Ouvrir des espaces de participation aux agents : reconnaître et valoriser le travail**

Dans les actions correctives apportées par la Direction dans la conduite du changement, les actions engagées afin d'améliorer la participation des agents à la construction des plans d'action a eu peu d'effets directs et immédiats au sein des équipes. Lorsqu'elles sont proposées aux agents, ils n'y adhèrent pas par manque de motivation et/ou d'intérêts constructifs parce qu'elles sont intervenues trop en aval (en phase tertiaire et non en primaire ou secondaire si l'on se réfère aux trois niveaux de prévention des RPS⁸¹) et perçues comme quasiment abouties.

Par conséquent, nous encourageons la Direction et le CHSCT à donner priorité à ce chantier qui consiste à améliorer la participation active des agents. Nous préconisons de favoriser, au niveau des sites de proximité, la participation des agents à la réflexion, puis à la déclinaison opérationnelle des nouvelles procédures et/ou modalités d'organisation pour assurer les missions d'accueil et de suivi. Il s'agirait, par exemple, de mettre en œuvre, des groupes de réflexion associant l'ensemble des niveaux hiérarchiques et des conseillers dont l'objet de travail serait de construire la méthodologie participative à déployer. Il peut être, dans ce cadre, fait appel à un prestataire extérieur pour accompagner la composition et l'animation de ces groupes en méthodologie de projet.

Par ailleurs, lors de nos interventions, nous avons eu connaissance de l'existence d'un chantier en cours autour de la construction d'un référentiel métier qui « *aurait vocation à rassurer tout le monde* ⁸² ». Afin de pallier les inquiétudes et les préoccupations sur la dégradation ainsi que la perte effective de sens des métiers au sein des agences expertisées de Pôle Emploi Bretagne, il

⁸¹ Les niveaux de prévention – ANACT.

⁸² Entretien Direction Régionale de février 2012.

apparaît important d'amorcer des actions permettant de donner une visibilité aux agents sur une définition de leurs métiers en les y associant.

- **Prendre en compte les conflits de valeurs dans la conduite du changement**

Les agents indemnisation et placement sont aujourd'hui « tiraillés » par des conflits de valeurs entre le sens porté au métier et les nouvelles exigences redéfinissant l'identité professionnelle. Ainsi, les actions correctives apportées par la Direction dans la conduite du changement devront tenir compte du système de représentations des agents et s'y appuyer comme ressorts permettant des changements organisationnels réussis.

- **Reconnaître la réalité de la gestion de la production**

Une partie importante de l'activité des agents ne correspond pas à la réalité des chiffres atteints. Elle est « cachée » ou « arrangée » et est génératrice de risques et de troubles psychosociaux. Il apparaît opportun de redéfinir les moyens de la gestion de la production. Les « inévitables » dépassements de la charge de travail devraient être identifiés comme anormaux, exceptionnels et traités pour ne pas perdurer.

Les objectifs définis par la Direction générale et adaptés par les Directions territoriales et régionales doivent être réalistes et respectueux d'une qualité de service prescrite et attendue. Ils doivent tenir compte des valeurs des « cœurs de métier » et des conditions de travail. Pour cela, il convient de penser la production sous l'angle d'effectifs par type d'actes métiers plutôt que par effectifs globaux et de tenir compte de l'écart entre l'équivalent temps plein (ETP) et l'effectif réel.

La création de groupes de travail composé d'agents opérationnels au sein de plusieurs agences de Pôle Emploi Bretagne pourrait aider à mieux définir des objectifs davantage en lien avec une activité réelle et réalisable.

- **Privilégier un accueil de premier niveau maintenant les deux profils de métier**

Notre expertise révèle que l'organisation de l'accueil de premier niveau en présence de deux agents de profil différent (indemnisation et placement) est un facteur de soutien pour eux. En effet, elle palie au déficit de formation, prévient des conflits de valeurs, de l'accroissement de la charge mentale, de l'anxiété, du stress et de la mésestime de soi.

- **Développer la formation**

D'une manière générale, les agents indemnisation et placement regrettent d'avoir été insuffisamment formés sur l'accueil et sur l'EID. Pour les prochaines formations, il pourrait être prévu un temps plus long et mieux adapté à leur contenu et à leur appropriation.

Le contenu de formation de l'EID est à ce jour délivré sans prendre en compte les spécificités des agents indemnisation. En effet, ces derniers ne vivent pas tous avec la même appréhension les interactions avec le demandeur d'emploi sur le volet placement. Construire le PPAE avec le bénéficiaire demande non seulement des compétences en placement, mais également un savoir-faire et savoir-être dans l'interaction avec lui. La formation pour l'EID pourrait être complétée par un dispositif interne visant à mettre en place une « formation continue » sur cet acte métier pour l'ensemble des agents. Ce dispositif permettrait de délivrer : un retour d'expérience sur les

pratiques, un contenu spécifique pour certaines demandes (prestations ; cadre réglementaire), des conseils sur la manière de gérer la relation de service en face à face, mais ferait également office d'espace d'échanges pour libérer la parole (angoisse, stress, mésestime de soi, etc.).

Au cours de l'expertise, nous avons pu observer que les « conseillers référents » indemnisation et placement ne peuvent pas jouer pleinement leur rôle. Or, dans une organisation non stabilisée, l'identification durable de ces acteurs serait souhaitable au sein de chaque agence. De plus, toute formation associée à leur profil doit être effectuée et maintenue.

- **Clarifier les étapes et les processus de déroulement de carrière**

La quasi-totalité des agents indemnisation et placement interrogés soulignent la difficulté de pouvoir se projeter sur les cinq prochaines années. Leur vision d'un déroulement de carrière futur semble arrêtée du fait d'une organisation non stabilisée et du manque de transparence sur les procédures de sélection aux postes proposés en interne (perçues comme clientélistes). Il semble urgent de rassurer les agents en rendant plus transparents les étapes et les processus de déroulement de carrière.

- **Agir significativement sur le système informatique⁸³**

Si la Direction Régionale a connaissance des dysfonctionnements récurrents et des difficultés rencontrées quotidiennement au sein des agences, des solutions relevant de la DGA SI au niveau national restent attendues. Des améliorations devraient être apportées, notamment, sur la stabilité des applicatifs et sur l'ergonomie de la navigation sur Intranet.

- **Améliorer l'environnement de travail**

De nombreux postes de travail doivent être réaménagés.

Pour les postes d'accueil, il convient de privilégier une posture assise, plus confortable et permettant le travail sur ordinateur. L'accueil impliquant des temps d'intervention courts auprès des personnes à recevoir et les agents n'étant que peu amenés à se déplacer, il peut être envisagé d'instaurer des bornes d'accueil avec plancher surélevé côté agent permettant à ce dernier d'être assis et au demandeur d'emploi de rester debout (voir en annexe la figure 2 : Agent assis et plancher surélevé - client debout). Pour favoriser la communication avec le demandeur d'emploi, la borne d'accueil peut disposer d'un écran d'ordinateur avec le guichet à côté (voir en annexe la figure 3 : Borne d'accueil avec guichet sur le côté).

Les bornes d'accueil pourraient disposer d'un écran d'ordinateur à hauteur des yeux et réglable selon la morphologie de chacun des agents tenant le poste, afin d'éviter les sollicitations,

⁸³ Selon l'article R.4542-5 du Code du travail « Pour l'élaboration, le choix, l'achat et la modification de logiciels ainsi que pour la définition des tâches impliquant l'utilisation d'écrans de visualisation, l'employeur prend en compte les facteurs suivants, dans la mesure où les exigences ou les caractéristiques intrinsèques de la tâche ne s'y opposent pas :

1° Le logiciel est adapté à la tâche à exécuter ;

2° Le logiciel est d'un usage facile et est adapté au niveau des connaissances et d'expérience de l'utilisateur ;

3° Les systèmes fournissent aux travailleurs des indications sur leur déroulement ;

4° Les systèmes affichent l'information dans un format et à un rythme adaptés aux opérateurs ;

5° Les principes d'ergonomie sont appliqués en particulier au traitement de l'information par l'homme. »

notamment, au niveau des cervicales (voir en annexe la figure 4 : Position de travail à une borne d'accueil en assis-debout).

Les différents métiers étant essentiellement basés sur du travail sur écran, il convient de prévoir une implantation et un aménagement des postes de travail adaptés en conséquence.

Pour cela, leur implantation devrait tenir compte de l'environnement lumineux afin que les éclairages naturels et artificiels évitent tout risque d'éblouissement ou de reflet. Les écrans devront être autant que possible placés perpendiculairement aux fenêtres.

De plus, l'aménagement des postes devrait prévoir un mobilier aux normes et réglable pour s'adapter aux caractéristiques physiques des agents, et ce d'autant plus, en l'absence de bureau attitré.

Travailler sur l'ensemble des préconisations évoquées ci-dessus permettrait de réduire des exigences émotionnelles qui découlent aujourd'hui des postes en contact avec les demandeurs d'emploi. La fourniture de moyens organisationnels aux agents limiterait ainsi les réclamations et les mécontentements des demandeurs d'emploi.

- **Élargir la notion de risques psychosociaux au niveau du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)**

Il est de la responsabilité de la Direction de Pôle Emploi Bretagne, en collaboration avec le CHSCT, d'évaluer les risques psychosociaux dans leur ensemble au sein du DUERP.

La médecine du travail, au regard de ses missions de conseil sur le sujet des conditions de travail, doit également être un acteur clé dans l'intégration des risques psychosociaux au DUERP.

Le document devrait être rédigé d'une façon spécifique et détaillée au niveau de chaque unité de travail, et intégrer tous les risques psychosociaux, c'est-à-dire en ne se limitant pas à la seule prise en compte des facteurs de risques associés à la relation aux demandeurs d'emploi (risques physiques et psychiques).

Pour ce faire, la référence à une grille d'analyse de l'exposition à des risques psychosociaux (voir en annexe la grille proposée) pourrait permettre d'apporter un appui technique. Celle-ci, une fois complétée et analysée ferait l'objet d'une pondération pour chaque risque (fréquence et gravité) et permettrait d'établir un plan d'actions.

ANNEXES

Liste des documents reçus ou non

<i>Documents demandés</i>	<i>Demandé le</i>	<i>Reçu le</i>	<i>Commentaires</i>
Concernant la santé, les conditions de travail et la sécurité			
Rapports de la médecine du travail ou fiches d'établissement sur 3 ans (soit 2010, 2009, 2008)	réunion de cadrage de la mission en janvier 2012		Non transmis Redemandés le 13/04/2012 car les bilans de la médecine du travail sont inscrits aux sommaires des bilans HSCT, mais n'y sont pas annexés. Mais pas reçus.
Les différentes études réalisées sur la question des conditions de travail et des risques psychosociaux		11/01/12	Reçus : Plan régional de prévention RPS ; Plan national ; étude ISAST sur la région Bretagne 2010
Rapports et bilans des réunions de CHSCT avec ordres du jour de l'année en cours (2011) et sur 2 ans (soit 2010, 2009)		11/01/12	Rapports HSCT 2009 et 2010
Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels à jour		11/01/12	DU par agences identifiées dans le cadre de l'expertise
Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail		11/01/12	Plan de prévention 2011
Registres d'infirmerie			Inexistants
Synthèse des mains courantes des sites sur 2011	13/04/2012	2/05/2012	Transmis mais manque la nature des mains courantes par site
Rapport CARSAT décembre 2011			Non transmis
Étude et travaux réalisés par le groupe pluridisciplinaire RPS 2011			Non transmis
Conventions collectives et/ou accords statuts privés et publics en cours d'application		2/05/2012	Cf. fin du tableau pour la liste des documents reçus ⁸⁴

⁸⁴ Liste des documents reçus relatifs aux conventions collectives et accords :

- Avenant du 8 avril 2011 portant rectification de l'accord du 21 janvier 2011 sur le droit syndical de branche Pôle Emploi
- Accord du 18 mars 2011 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle à Pôle Emploi
- Accord du 18 mars 2011 relatif à l'assurance complémentaire santé et à la prévoyance au sein de Pôle Emploi
- Avenant du 16/12/2010 à la convention collective nationale de Pôle Emploi portant modification de la durée de validité des certaines des accords lités dans le chapitre Y (annexes) de la CCN et allongement de la période transitoire prévue à l'article 48 de la CCN
- Accord du 30/09/2010 relatif à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail au sein de Pôle Emploi
- Accord du 20 janvier 2011 relatif à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail
- Accord du 13 juillet 2010 portant adaptation de certaines règles de gestion de ressources humaines pour les agents de droit public
- Accord du 18 juin 2010 relatif à l'intégration dans la convention collective nationale de Pôle Emploi des agents transférés de l'AFPA et au recrutement des psychologues du travail
- Accord constitutif du comité central d'entreprise de Pôle Emploi
- Accord relatif au recrutement et au maintien dans l'emploi des seniors au sein de Pôle Emploi
- Accord national du 14 décembre 2009 relatif à la création de l'observatoire national des métiers de Pôle Emploi
- Accord sur la gestion des activités sociales et culturelles au sein de Pôle Emploi
- Décret n°2003-1370 du 31 décembre 2003 fixant les dispositions applicables aux agents contractuels d droit public de Pôle Emploi
- Avenant du 5 mai 2011 portant révision de l'accord du 18 mars 2011 relatif à l'assurance complémentaire santé et à la prévoyance au sein de Pôle Emploi
- Accord pour l'emploi des personnes handicapées à Pôle Emploi
- L'essentiel à connaître sur l'accord pour l'emploi des personnes handicapées à Pôle Emploi, décembre 2011
- Le droit d'option en pratique, décembre 2009
- Liste des accords nationaux de Pôle Emploi

Concernant le personnel			
Bilans sociaux de l'établissement pour 2010, 2009 et 2008	réunion de cadrage de la mission en janvier 2012	11/01/12	2009 et 2010
Liste des intervenants non CDI à PEB (intérimaires, etc.) : préciser leur poste et leur répartition dans l'organigramme actuel			Non transmis
Base sociale à jour et pour 2010, 2009 des services identifiés par le CHSCT du périmètre de l'expertise en format Excel, sans verrouillage des filtres avec : nom, prénom, sexe, âge (date de naissance), ancienneté dans l'établissement (date d'entrée), ancienneté au poste (date de la prise de poste), poste et fonction occupés, précédents postes occupés dans l'établissement, type de contrat et statut (CDD, CDI, fonctionnaire, contractuel), taux d'activité (temps plein, temps partiel, etc.), horaires de travail, nombre de jours travaillés (par salarié), nombre de jours de congés pris (par salarié).			Non transmis
Taux de rotation (Taux de turn-over avec le taux d'entrées et le taux de sorties) de 2009 à 2011 pour les agences expertisés			Non transmis
Solde départs/embauches par an pour les années 2009, 2010 et actuellement pour 2011			Non transmis
Liste des absences mensuelles sur les deux dernières années (2010 et 2009) en précisant : le service, la nature de l'absence, la durée de l'absence		11/01/12	Taux d'absentéismes mensuels par agences, selon les causes (maladie/accidents du travail) pour 2010 et 2011
Indications des causes de départs des services du périmètre (démissions, licenciements, départs en retraite)			Non transmis
Pourcentage de travailleurs extérieurs ou temporaires			Non transmis
Existence de postes non pourvus			Non transmis
Organigrammes fonctionnels et hiérarchiques actuels (si modifications, sur 2008, 2009 et 2010)		11/01/12	Organigrammes région Bretagne juillet 2010 et novembre 2011
Règlement intérieur, livret d'accueil du nouveau salarié			Non transmis
Compte-rendu des réunions CE sur 2 ans et en cours		11/01/12	
Compte-rendu des réunions DP sur 2 ans et en cours		11/01/12	
Documents relatifs à l'évaluation annuelle des salariés			Non transmis
Plans de formation 2008, 2009, 2010 et plans prévisionnels		11/01/12	Plan de formation 2010 et trame sur 2011 et plan complet sur 2012
Procédures judiciaires en cours (nombre d'instances, mises en demeure, procès-verbaux de l'inspection du travail)			Non transmis
Documents supports aux entretiens de progrès annuels	13/04/2012		Non transmis
Supports pour l'entretien de suivi d'activités			Non transmis
Effectifs des ELD par agences sur 3 ans (2010, 2011, 2012)			Non transmis

Concernant l'activité			
Fiches de postes	réunion de cadrage de la mission en janvier 2012	11/01/12	Technicien Appui gestion, Technicien supérieur Appui gestion, conseiller emploi, conseiller référent indemnisation et placement, responsable appui production (RAP), responsable équipe production (REP), adjoint au directeur, chargé de projet emploi, référent réglementaire applicatif (RRA), directeur adjoint d'agence, directeur d'agence + conseiller emploi <i>compensation</i> et conseiller emploi <i>renfort</i> .
Manuel qualité à jour en termes de procédures		11/01/12	Baromètre des parties prenantes 2011
Liste exhaustive pour les services expertisés des indicateurs de productivité et de performance et définitions		11/01/12	Chiffres clés 2010 pour la région Bretagne
Organisation temporelle du temps de travail des salariés (plannings, fiches horaires, etc.)			Non transmis. Accords des temps de travail.
Documents relatifs aux réorganisations des services s'il y a lieu depuis 2008			Non transmis
Documents relatifs aux objectifs fixés et atteints, individuels et collectifs	réunion de cadrage de la mission en janvier 2012		Non transmis
Analyse des résultats de l'atteinte des objectifs individuels et collectifs			Non transmis
Plaquette commerciale ou tout document nous permettant de comprendre l'activité			Non transmis. Mais à disposition au sein des agences de proximité
Référentiel REPERES	13/04/2012	02/05/2012	Daté de 2010. Cf. document « Déclinaison régionale des orientations REPERE » présenté en CHSCT extra du 21/02/2012, qui nous a été remis par les élus.
Engagement qualité de Pôle Emploi Bretagne			Non transmis
Dialogue performance 2011 – Région, départements, et site par site			Non transmis
Le référentiel immobilier		02/05/2012	Version définitive de novembre 2010 reçue
Convention tripartite du dernier trimestre 2011			Non transmis. En accès libre sur l'Internet.

Grille d'analyse de l'exposition à des risques psychosociaux

Grille d'analyse de l'exposition à des risques psychosociaux			
Axe général	Axe élémentaire	Facteurs de risque	Postes davantage exposés
1. Exigences du travail	Quantité	Importance de la charge de travail	
		Variabilité de la charge de travail	
	Pression temporelle	Disponibilité de temps nécessaire pour travailler correctement	
		Contraintes de rythme : rythme élevé, aléatoire	
		Interruption fréquente des tâches pour d'autres, non prévues	
		Disponibilité de ressources (matériel, informatique, équipement, transport, environnement...) pour bien travailler	
		Exigence de répondre vite et immédiatement à des changements de situations	
		Contraintes de rythme: devoir attendre travail, informations ou matériel des autres pour travailler	
		Faire face à des aléas, souvent sans disposer des ressources nécessaires pour y répondre	
		Disponibilité d'information, de formation, de compétences pour bien faire le travail	
	Complexité	Devoir penser beaucoup de choses en même temps, hiérarchiser priorités, répondre à des sollicitations multiples ou intenses	
		Nécessité de longues périodes de concentration intense pour bien faire le travail	
	Conciliation travail-hors travail	Conciliation travail et vie personnelle, obligations familiales en relation aux horaires	
		Conciliation travail et vie personnelle, obligations familiales en relation à situations de stress, fatigue, standard de vie	
2. Exigences émotionnelles	Relation au public	Contact direct avec les usagers en face à face...	
		Contact direct avec les usagers par téléphone, e-mail...	
		Vivre des tensions avec les usagers	
		Devoir cacher constamment ses émotions, être de bonne humeur	
	Empathie, peur	Être en contact avec des personnes en situation de détresse	
		Devoir calmer des gens	
		État constant de vigilance	
		Peur au travail	
3. Autonomie, marges de manœuvre	Autonomie procédurale	Marges de manœuvre, pouvoir de décision sur quoi/comment faire son travail	
		Marges de manœuvre, pouvoir de décision sur le fonctionnement du bureau ou du centre	
		Possibilité de décider quand réaliser une tâche, de choisir ressources, lieux...	
		Possibilité d'interrompre momentanément le travail quand souhaité	
	Prévisibilité du travail	Période, marge d'anticipation de l'activité	
		Mise en adéquation avec les changements de son travail	
	accroissement	Possibilités d'utiliser et de développer les compétences professionnelles	
		Possibilités d'affronter et de maîtriser des situations nouvelles	

		Temps très limité du cycle des opérations répétitives	
		Répétitivité d'une même série de gestes ou opérations	
	Participation, représentation	Participation, consultation sur le fonctionnement et lors de l'introduction de changements	
		Participation, information à travers les IRP	
4. Rapports sociaux, relations de travail	Coopération, soutien	Qualité des relations sociales avec collègues	
		Qualité des relations sociales avec subordonnés	
		Qualité des relations de coopération au travail avec collègues	
		Qualité des relations de coopération au travail avec subordonnés	
		Qualité des relations de coopération au travail avec supérieurs hiérarchiques	
		Qualité des relations sociales avec supérieurs hiérarchiques	
		Qualité de l'encadrement du travail (quoi et comment faire)	
		Impératifs contradictoires en provenance aussi de sources différentes	
	Conflits, harcèlement	Exposition à des agressions verbales, des injures, des menaces de la part de supérieurs hiérarchiques, subordonnés ou collègues	
		Exposition à des agressions physiques de la part de supérieurs hiérarchiques, subordonnés ou collègues	
		Possibilités de répondre, de se défendre vis-à-vis de ces comportements	
		Harcèlement : exposé à comportements méprisants, à un déni systématique de la qualité du travail, à des atteintes dégradantes à sa personne	
	Reconnaissance	Reconnaissance professionnelle de sa prestation (position, carrière, rémunération)	
		Reconnaissance sociale de ses contributions	
		Utilité du travail réalisé pour les usagers...	
		Utilité du travail réalisé pour l'entreprise, les collègues	
5. Conflits de valeurs	Conflits éthiques	Réaliser des choses en contradiction avec sa propre éthique vis-à-vis des collègues, des subordonnés	
		Réaliser des choses en contradiction avec sa propre éthique vis-à-vis des usagers, de l'environnement	
	Qualité empêchée	Disponibilité de moyens pour faire un travail de qualité	
		Possibilité de réaliser le travail selon "les règles du métier"	
6. Insécurité socio-économique	Sécurité de l'emploi, du salaire de	Menaces sur la sécurité de l'emploi	-
		Difficultés de trouver un autre poste, selon ses souhaits	
		Exercer un travail qui limite et ne développe pas les compétences, manque de formation	
		Peur de ne pas pouvoir s'adapter aux exigences futures de l'emploi	
	Soutenabilité	Peur de ne pas pouvoir "tenir" longtemps sur le poste actuel	
		Difficultés à occuper les postes proposés	

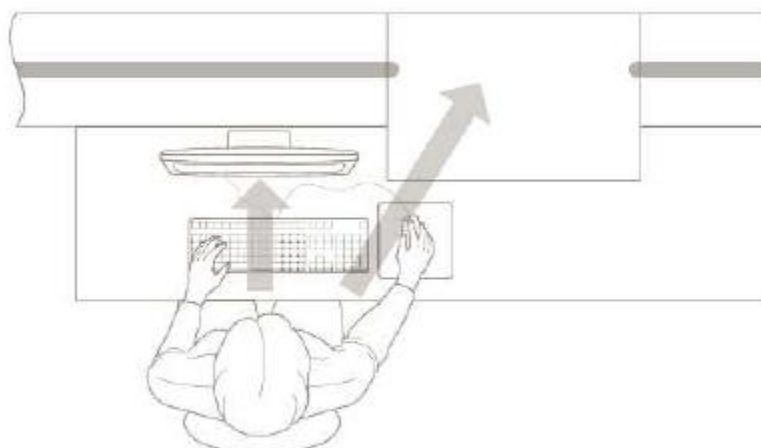
L'environnement de travail

Nous invitons les membres du CHSCT à consulter les informations issues des nombreuses recherches de l'INRS concernant le travail écran et l'implantation des postes par rapport aux sources lumineuses, et les aménagements en termes de mobilier de bureau pour ce type d'activité. Et ce d'autant plus que des déménagements sont semblent-il prévus dans le cadre des réorganisations d'activité envisagées dans le programme REPERE.

Figure 2 : Agent assis et plancher surélevé - client debout⁸⁵



⁸⁵ D'après « Bâtir pour mieux travailler. L'aménagement d'un poste d'accueil ». ASSTSAS.

Figure 3 : Borne d'accueil avec guichet sur le côté⁸⁶

A défaut de pouvoir mettre en place de telles bornes d'accueil pour maintenir celles du type actuel, il convient de préférer un siège permettant la position assis-debout type appui-fesse. Cette position permet une meilleure répartition du poids du corps sur les pieds et le bassin et permet de respecter les courbures du dos avec peu d'effort. Ces postures deviennent rapidement inconfortables, ce qui favorise les changements de position, nécessaire à une bonne circulation sanguine. Par ailleurs, elle permet le passage sans effort à la position debout, contrairement à un siège haut.

Toutefois, elle nécessite de disposer d'une borne laissant la place pour les jambes et les pieds comme illustré sur la figure ci-dessous, voire disposant d'un repose pied escamotable permettant le transfert du poids du corps d'une jambe à l'autre si la posture debout est préférée.

Figure 4 : Position de travail à une borne d'accueil en assis-debout⁸⁷.

⁸⁶ D'après « Bâtir pour mieux travailler. L'aménagement d'un poste d'accueil ». ASSTSAS.

⁸⁷ D'après Aménager un comptoir de service pour permettre la position assise.