



# 3

## Séminaire Risques Psychosociaux (RPS)

Pôle Régional Travail  
MMSH – Aix-en-Provence

Résumé de la 3<sup>ème</sup> séance - 10 avril 2012

Deux interventions ont structuré la troisième séance du Séminaire RPS :

- Lynda Lavitry, doctorante en Sociologie, a présenté une partie de son travail de thèse sur les RPS au Pôle Emploi (sous la direction de Paul Bouffartigue);
- Djelloul Belounis, conseiller à l'emploi, délégué du personnel et membre du CHSCT de Pôle Emploi PACA pour le SNU-FSU a présenté une analyse autour du questionnaire "RPS, identité professionnelle, conditions de travail et instabilité au Pôle Emploi".

**Lynda LAVITRY**

**Les RPS à Pôle Emploi : Etude Comparative et Régionale**

### Introduction - Présentation de l'enquête

Le travail présenté est issu de la thèse (en cours) de Lynda Lavitry, menée dans le cadre d'une CIFRE entre 2008 et 2011 au sein de la direction régionale Paca de PE (6 mois d'enquête entre 2009 et 2010 dont 3 mois en immersion dans 2 agences, 67 entretiens individuels, 250 observations d'entretiens auprès de 60 conseillers, étude statistique sur les profils et parcours de 1350 conseillers ANPE de la région PACA avant la fusion).

Cette thèse ne porte pas spécifiquement sur les RPS, ni sur le processus de fusion, mais sur le lien entre les politiques publiques de l'emploi et de l'accompagnement à l'emploi, et l'impact de ces politiques sur l'identité et les pratiques d'un groupe professionnel : les conseillers à l'emploi (conseillers clientèle intermédiation dans schéma de développement des métiers de 2011). Dans le cadre de cette enquête, Lynda Lavitry a isolé une douzaine de questions sur les conditions de travail et les projections de carrière. Ce travail a fait l'objet d'un rapport remis en 2010.

L'enquête sur les RPS se compose de 2 volets : comparaison de résultats nationaux de différentes études sur les RPS, étude qualitative menée par Lynda Lavitry, basée sur des entretiens auprès de 63 conseillers issus de 7 agences de la région PACA, agences aux configurations et aux caractéristiques diversifiées pour une certaine représentativité de l'enquête : diversification taille, localisation, bassin d'emploi.

Il existe un lien entre l'émergence et la problématisation des risques psychosociaux, et l'apparition d'un phénomène : la modernisation des services publics, ou modernisation par l'utilisateur. Cette modernisation se traduit par des transformations organisationnelles de part et d'autre : automatisation, dématérialisation tant dans l'accueil de l'utilisateur devenu client que dans les modes d'évaluation et d'organisation des tâches des agents :

- Emergence dans les années 1990 d'un nouveau type de rationalisation des organisations du secteur public (nouveau management public : attention au « client » et souci de la mesure, évaluation de l'efficacité du service rendu au public) ;
- 2 objectifs : favoriser la coordination et donc l'autonomie des salariés, pour accroître l'efficacité et un souci de la mesure, ce qui entraîne alors des tensions d'une part entre standardisation et autonomie des professionnels (mise en place du Suivi Mensuel Personnalisé – SMP -, pilotage par les indicateurs de

performance, logique quantitative, les outils de mesure deviennent de plus en plus intégrés dans l'activité), et d'autre part, entre standardisation et personnalisation du service (mise en place du RV mensuel, impossibilité d'être reçu sans RV, tensions à l'accueil, mise en place d'une plate-forme téléphonique perçue de façon mitigée).

## 1. Les résultats de l'étude comparative et qualitative sur les RPS à PE

Si on compare les études ISAST sur Pôle Emploi et Technologia sur France Télécom menées en 2009, pour la plupart des indicateurs, les risques psychosociaux sont plus marqués dans le premier cas. Cependant, plus qu'une analyse des écarts peu significative du fait des nombreuses différences entre les deux structures, il s'agit de montrer les effets de convergence de certains facteurs structurels de risques.

D'autre part, la comparaison dans le temps entre l'étude CREAPT en 1998 (ANPE) et ISAST en 2009 (Pôle Emploi) montre que parmi les indicateurs qui ont le plus évolué négativement, figurent les problèmes d'aménagement de l'espace (pointés par 52% des salariés en 1998 et 72% en 2009), le manque de liberté de décision (passe de 38% à 54%), traiter trop vite une opération (70 à 89,5%), des rapports tendus avec le public (passent de 14% à 83%).

Parmi les indicateurs qui restent stables figurent les problèmes matériels (pannes informatiques etc. : de 51 à 55%), interruption fréquente (88 à 89 %), le sentiment d'utilité sociale qui reste très important, même s'il est en légère diminution : 72 à 70%).

A l'inverse, parmi les indicateurs qui connaissent une évolution positive entre 98 et 2009 figurent la coopération et le soutien entre pairs, qui augmente (69% à 79,5%) et les troubles déclarés de stress, qui sont en légère diminution (29 à 26%).

L'étude qualitative de Lynda Lavitry corrobore ces résultats : problèmes d'aménagement de l'espace pointés par 50% des conseillers interrogés, charge de travail en augmentation pour 69%, pression temporelle forte (manque de temps) pour 79%, rapports tendus avec le public : 63% ont vécu des agressions (28% agressions physiques), 42% déclarent des troubles liés au stress.

## 2. Les facteurs structurels : le poids des changements organisationnels

### 2.1. Facteurs de risque organisationnels

- **Aménagement de l'espace, espace insuffisant** : montée des difficultés liées au guichet unique lorsque les deux sites sont séparés et distants. De manière générale, le manque d'espace n'est pas considéré comme négatif en soi, mais dans les nouvelles configurations liées à la réception SMP et à la fusion, cette contrainte est vécue comme insupportable, alors qu'elle était acceptée et gérée dans un schéma organisationnel différent. Le SMP requiert une régularité des rendez-vous et une certaine confidentialité.
- **Augmentation de la charge de travail** : liée à la conjoncture économique dégradée, à l'explosion des inscriptions (augmentation de 25% du nombre d'inscrits en 2009). Effet renforcé par l'individualisation des portefeuilles (nombre moyen de demandeurs d'emploi suivis par conseiller est passé de 85 en 2008 à 94 fin 2009 et 110 en 2010), avec une proportion de 22% de conseillers suivant plus de 130 demandeurs d'emploi). Situation de forte pression temporelle (interruption fréquente, traiter trop vite une opération, manque de temps) : modes organisationnels requis par le SMP ne sont pas pris suffisamment en compte dans les organisations.
- **Tension entre la personnalisation induite par le SMP et l'augmentation de la charge globale implique du travail en temps masqué**. Une grande partie des conseillers interrogés disent consulter leurs mails de chez eux et pendant leurs vacances pour venir à bout de l'activité générée par l'individualisation des dossiers. D'autres décrivent la nécessité de faire des heures supplémentaires en dehors des plannings

prévus : temps de déjeuner ou soir, en dehors des plages de réception. Problème d'ajustement des charges SMP lorsque les conseillers sont à temps partiel (30% des effectifs en 2007). Equipements non dimensionnés au suivi personnalisé : boîtes e-mail sous dimensionnées et qui ne permettent de gérer la quantité de messages qui peut s'accumuler en cas d'absence par exemple.

Le constat global est une surcharge de travail qui déborde des cadres prévus par l'organisation, travail invisible, non reconnu, qui, pourtant contribue à donner du sens tout en étant un facteur de charge mentale. Phénomène de désynchronisation : cumuler des activités dans des temps ou dans des espaces qui ne sont pas prévus pour cela, dans un contexte d'organisation à flux tendu, ce choix devient nécessité et participe d'un sentiment d'usure.

Déséquilibre dans les types de tâches : poids de la réception du public

Désynchronisation accentuée par la volonté de récupérer du temps pour les autres activités que la réception : la relation employeurs, le travail sur les rapprochements offre/demande.

Le SMP correspond aussi à une usure plus structurelle (qui va au delà des pics de charge liés à la crise) : l'usure des rendez-vous mensuels avec les mêmes personnes lorsque les recherches d'emploi n'aboutissent pas et que les offres sont en diminution (nombre d'offres d'emploi enregistrées a diminué de 18% en France métropolitaine entre novembre 2008 et 2009, et de 15% en région Paca)

## 2.2. Facteurs de risque liés aux rapports avec le public

63% disent avoir subi des agressions verbales, incivilités (83% au niveau national) : une majorité de conseillers pointent des rapports tendus avec le public en raison des effets cumulés de la fusion et de l'augmentation des inscriptions mais également en raison des nouveaux circuits de contrôle et de sanction depuis 2005 permettant la suspension des allocations d'indemnisation chômage. Augmentation globale des radiations : de 235.000 radiations en 2000 à 480.000 en 2008, 550.000 en 2010, notamment en raison de la mise en place du pointage physique qui s'est étendu à partir de 2005 à l'ensemble des demandeurs d'emploi.

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour faire face à ces situations conflictuelles, avec des procédures bien identifiées, mais insuffisances diverses (absence d'un système simple d'alerte à l'accueil, manque de formation continue sur la gestion des conflits, etc.) - prise en charge variables des agressions selon les agences et les équipes managériales, avec dans certains cas, une tendance à la minimisation. Constat d'une tendance à la sous-utilisation des procédures ou des dispositifs : méfiance ou une méconnaissance des dispositifs d'écoute ou d'accompagnement psychologiques anonymes. Cette apparente contradiction relève en fait d'une logique professionnelle : pour la majorité des conseillers interrogés, la maîtrise de ce phénomène est perçue comme une compétence professionnelle. Le risque de violence est perçu comme inhérent au métier, tout en s'apprenant sur le tas et en n'ayant pas forcément d'outils pour y faire face. D'où peut-être, une tendance à la sous-utilisation des dispositifs.

## 2.3. Bouleversement de l'identité professionnelle des conseillers : soutien social, statut

- **Entraide entre pairs** : apparaît à la fois comme une nécessité et un rempart mais l'individualisation des portefeuilles, dans un contexte de forte charge SMP, tend à alimenter un sentiment d'isolement et de perte de repères. Défiance des conseillers vis-à-vis de leur hiérarchie, notamment dans le contexte de la fusion, avec une hiérarchie, qui est perçue comme moins impliquée dans les problèmes du front office liés au guichet unique (surplus de DE positionnés, manque de personnel à l'accueil).
- **Facteurs de risque lié au changement statutaire** : perspectives de promotion insatisfaisantes, sentiment de sécurité de l'emploi menacée. L'enquête de L. Lavitry fait apparaître un très fort sentiment de blocage et d'incertitude sur les possibilités d'évolution professionnelle. Identification d'un risque psychosocial majeur pour les conseillers qui restent dans une logique statutaire.
- **Impact sur l'identité professionnelle** : perte de repères liés à la fusion (allongement des circuits de décision, incertitudes sur changements réglementaires, centralisatrice), renforcement de la rationalisation, nouveau dispositif d'entretien.

Lynda Lavitry termine sur trois éléments majeurs qui posent problème aujourd'hui pour le métier de conseiller à l'emploi:

*C'est un travail de qualification, d'évaluation* : l'individualisation rend le travail de qualification plus déterminant encore et suppose une capacité accrue à comprendre l'utilisateur. Face à cela, le collectif de travail constitue une ressource très importante, parce que ces situations requièrent une capacité à recourir à des connaissances partagées. Problème lorsque ce collectif est défaillant, alors même qu'ils sont missionnés, avec le SMP, pour agir au plus près de l'utilisateur, donc mettre en œuvre, des capacités d'ajustement des normes à des situations variées et complexes.

*C'est un travail en partie invisible et peu reconnu socialement* : l'individualisation du traitement accroît la perception d'impuissance, le manque de gains, même si à la marge, elle peut occasionner des satisfactions plus importantes. Mais la question de la reconnaissance sociale du métier est d'autant plus posée avec l'individualisation. *C'est un travail caractérisé par une autonomie de décision à l'intérieur d'un cadre contraint* d'une part parce que la rationalisation de l'organisation et les dispositifs de gestion s'accroissent (une automatisation croissante, division du travail révisée, pilotage plus important par les indicateurs) et, d'autre part parce que la fusion est vécue majoritairement par les conseillers comme un outil de rationalisation accentué, du fait, notamment, de cette confrontation de culture professionnelle entre deux institutions. La crainte des conseillers ex-ANPE est que ce qu'ils perçoivent comme un centralisme bureaucratique de l'Assedic l'emporterait sur leur propre organisation, introduirait encore plus d'échelons de contrôle interne et moins de flexibilité dans les pratiques.

Cependant, il existe des facteurs de diversification de l'impact des RPS, parmi lesquels l'hétérogénéité des profils au sein du groupe professionnel des conseillers : l'enquête a permis d'identifier 4 types de profils de conseillers, structurés par le rapport aux deux « clients » que sont le demandeur d'emploi et l'employeur. Une partie d'entre eux se définit davantage par une orientation socio-clinique (soutien au demandeur d'emploi), tandis qu'une autre est davantage structurée par l'orientation entrepreneuriale (satisfaction des offres d'emploi). Il résulte de cette polarisation des pratiques et postures professionnelles diversifiées, ainsi que des projections de carrière potentiellement différentes au sein du nouvel opérateur.

### 3. En guise de conclusion

L'impact de la personnalisation et de l'évaluation individuelle : ce ne sont pas seulement l'augmentation des inscriptions, ou les problèmes organisationnels de la fusion, qui créent l'usure mentale et la perception de surcharge, c'est également la personnalisation des portefeuilles qui entraîne un surcroît de travail en temps masqué. Ce travail est effectué par des agents qui ont globalement un sentiment d'utilité sociale. D'autre part, la régularité des rendez-vous augmente l'exposition à des situations difficiles ou durablement bloquées et met les conseillers en porte-à-faux avec les principaux objectifs sur lesquels ils sont évalués. Ces difficultés, cette exposition, sont souvent vécues dans un sentiment d'isolement.

Conflits de valeurs et le bouleversement des identités professionnelles : 80% des salariés estiment devoir faire des choses auxquelles ils n'adhèrent pas : quid de la mise en place du nouveau dispositif, l'entretien d'inscription et de diagnostic (EID)? Incertitudes liées à la fusion quant aux nouvelles tâches, sur le degré de polyvalence requis pour des tâches liées au placement et à l'indemnisation.

## Introduction

DB est entré à Pôle Emploi en juillet 2000. Ergothérapeute depuis 1979 avec une expérience antérieure significative dans différentes régions de France, Genève, Alger.

## Une histoire de mots : détournement des mots qui font débat

DB insiste sur l'importance de « l'histoire des mots » et de « détournement de mots » dans la genèse du malaise professionnel à l'ANPE puis au Pôle Emploi. Par exemple au travers de la RGPP, du « lean management », de la taylorisation de l'activité, on parle de « rationalisation de la production ». Les mots sont détournés par le management et ne fédèrent plus le personnel. A Pôle Emploi nous sommes dans une logique de production, on parle explicitement d'équipes de production.

Détournement du sens dans un but de soumission ou de consommation à tous les échelons politiques, économiques, sociaux professionnels

Isolement individuel par « l'insignification », l'incompréhension et le doute d'appartenance culturelle.

## Identité professionnelle

Appartenance à un corps social, professionnel

Métier ? Fonctions ? Mission ?

Les prérequis professionnels pour accéder aux postes de pole emploi : il n'y en a pas, ce métier de conseiller au Pôle Emploi n'existe pas au sens officiel des diplômes et qualifications !

L'identité professionnelle des conseillers est en crise, avec un phénomène de schizophrénie. Le personnel n'a plus de métier défini, plus de "qualification", ni de "corps" d'appartenance : on parle désormais de "fonctions" et de "missions", sauf pour les psychologues du travail. Seuls quelques milliers d'agents du Pôle Emploi sont encore aujourd'hui de statut public, les autres sont des "techniciens", sous statut privé. Certaines vagues de recrutement à l'ANPE ont été vers des profils de cadres, de commerciaux, de psychologues...

C'est à propos de la notion clef de "service rendu" que le bât blesse : les moyens et les outils offerts ne sont plus adaptés à la réalité, puisque l'ANPE s'est dépouillée de tous les outils pour les fournir aux opérateurs privés de placement des chômeurs.

Les moyens utilisés et les ressources humaines

Il y a un phénomène de non recours par les agents aux outils mis en place par la direction (déclarations d'agression, écoute psychologique...) en matière d'expression des RPS, qui s'explique à la fois par une autocensure et par un manque de temps.

Le bidouillage des chiffres et l'asservissement au politique sur les chiffres du chômage

Les conflits de valeur et la proximité sociale ou citoyenne

La concurrence des équipes

La concurrence privée et le coût

Le coût humain

Depuis la fusion ANPE-ASSEDIC nous sommes incités à développer une double compétence - indemnisation et placement -, sans reconnaissance de cette dernière. La taille des "portefeuilles" est énorme, 250 demandeurs d'emploi en moyenne, mais parfois jusqu'à 400.

Il y a une dématérialisation de l'activité : la relation au demandeur d'emploi passe de plus en plus par la machine, par internet : si le chômeur n'a pas d'adresse email à nous communiquer, il va donner celle de son voisin, au risque d'être plus facilement radié.

Les conflits de valeurs que connaissent les conseillers sont plus importants dans les bassins d'emploi de

petite taille, là où il y a une forte interconnaissance.

Les équipes sont maintenant mises en concurrence les unes avec les autres (indicateurs comme "mises en relation positives", "MER +").

Et il y a la concurrence des organismes privés de placement dont les pratiques sont très discutables, comme dans ce cas où ils tentent, au passage, de commercialiser des assurances complémentaire santé aux chômeurs.

## Instabilité institutionnelle / Instabilité politique

Les orientations diverses de l'ANPE

Certaines fondations de l'organisme ont disparu à jamais. Les collectifs disparaissent. Ne subsistent plus que des réunions mensuelles de service d'une heure trente, mais avec uniquement une communication descendante.

La création de pôle emploi

Les SDDS et les conséquences sur l'expertise

Le SMP prescrit et le suivi réel

Les directives quasi hebdomadaires des préfets sur les contrats aidés, la gêne face aux employeurs, demandeurs d'emploi

Personnification du rejet de l'institution par les usagers

L'instabilité des logiciels (panne de 30 jours sur les 50 premiers jours de l'année) : Avec 30 jours de panne des systèmes informatiques sur les 50 premiers jours de l'année on est dans une situation aberrante où le travail ne peut se faire correctement.

La comptabilité du temps des activités : On parle maintenant de "comptabilité analytique des actes professionnels".

Les référentiels immobiliers, repère et schéma cibles : nous avons également un problème d'espace, avec la réduction de la surface immobilière du Pôle Emploi pour des raisons d'économies.

La valse des managers : Nous sommes confrontés à une "valse des managers", un "dictat des outils de gestion" de l'ex-Assedic, à une "poly-incompétence" (on demande tout aux managers sans accompagnement dans des fonctions nouvelles nécessitant une expertise).

Les injonctions paradoxales.

Les plannings aléatoires et à long terme.

Les réajustements contractuels par des postes en CDI à rendre et des CDD pour les compenser... A l'accueil, où on a embauché beaucoup de CDD depuis 2009, c'est en quelque sorte "les précaires parlent aux précaires". De plus, le Pôle Emploi refuse de reconduire ces CDD au-delà de 24 mois, ils sont remplacés par d'autres CDD, débutants, alors qu'ils ont acquis une expérience et une compétence. C'est une situation folle, ubuesque.

## Conclusion

Quand une boîte de statistiques rencontre une boîte de comptabilité, cela peut donner des calculs rénaux, hépatiques, politiques et surtout de mauvais calculs.