

**Bordeaux**

**Lille**

**Lyon**

**Marseille**

**Metz**

**Nantes**

**Paris**

**Toulouse**

## **PÔLE EMPLOI MIDI- PYRENEES**

**Analyse du risque d'agression et de violences  
externes**

SECAFI Changement Travail Santé  
(ex-ALPHA CONSEIL)  
agrée par le ministère du Travail  
et habilité IPRP

Direction Régionale Midi Pyrénées :  
55, boulevard de l'Embouchure  
Central Parc (Bât C)  
BP 72081  
31019 Toulouse Cedex 2  
Tel : 05 62 72 36 00  
[www.secafi.com](http://www.secafi.com)



Aux membres du CHSCT de Pôle Emploi Midi-Pyrénées,

Nous remercions vivement les membres du CHSCT pour la confiance qu’ils nous ont accordé dans la réalisation de cette mission d’expertise.

Nous remercions l’ensemble des agents rencontrés, le management et les services de santé au travail pour leur disponibilité à répondre à nos questions ainsi que la qualité des réponses qui nous ont été apportées.

Enfin, à l’écriture de ce rapport, nous avons une pensée pour chacun des salariés que nous avons rencontré lors de nos investigations et espérons que par notre travail des réponses satisfaisantes leurs seront données du point de vue de l’amélioration de la prévention des risques et de leur santé au travail.

Nous restons à la disposition des membres du CHSCT pour toute information complémentaire en espérant que cette expertise leur permettra de mieux cheminer dans les prérogatives qui sont les leurs.

Une version provisoire du rapport vous a été transmis en décembre 2009 ; cette version définitive fait suite aux réunions préparatoires qui se sont tenues avec la Direction le 25 janvier 2010 et avec les élus du CHSCT le 15 février 2010.

Toulouse, le 18 mars 2010

Marie-Claire BEDOS, Hélène VENTURA  
Responsable de la mission : Laurent MAUNIER

## Sommaire

<b>1. DEMARCHE D'INTERVENTION.....</b>	<b>4</b>
1.1. LE CONTEXTE.....	5
1.2. LE DEMANDE .....	7
1.3. LA DEMARCHE .....	7
<b>2. LES FACTEURS DE CAUSALITE IDENTIFIES LORS DES ATELIERS ET DES OBSERVATIONS.....</b>	<b>11</b>
2.1. LES CAUSES LIEES AUX EVOLUTIONS ET AUX CHANGEMENTS .....	12
2.2. LES CAUSES LIEES AUX CONTRAINTES DANS LE TRAVAIL ET A L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	15
2.3. LES CAUSES LIEES AUX RELATIONS SOCIALES ET PROFESSIONNELLES.....	25
LES CAUSES A RECHERCHER DANS LA NATURE DES INTERACTIONS AVEC LES USAGERS.....	27
2.4. LES CAUSES LIEES AUX VALEURS ET AUX EXIGENCES DES AGENTS .....	30
<b>3. LA PERCEPTION DES USAGERS FACE AU RISQUE D'AGRESSION .....</b>	<b>33</b>
3.1. LES DROITS ET LES DEVOIRS DES DE.....	34
3.2. UN SYSTEME NON FACILITANT : LE DE ENTRE PERTE DE REPERES, MEFIANCE ET ATTENTES.....	38
<b>4. LES DISPOSITIFS DE PREVENTION ACTUELLEMENT EN PLACE.....</b>	<b>46</b>
4.1. DES OUTILS DE REMONTEE DES INCIDENTS PERFECTIBLES .....	47
4.2. UNE FORMATION A LA « GESTION DE L'ACCUEIL DIFFICILE » DIFFICILE A METTRE EN PRATIQUE.....	56
4.3. LES SOLLICITATIONS DU DISPOSITIF DE CELLULE D'ECOUTE EN PERTE DE VITESSE.....	58
4.4. UNE DEMARCHE NATIONALE SUR LES RPS EN COURS .....	60
4.5. LE ROLE ACTUEL DES ACTEURS DE LA PREVENTION .....	61
<b>5. LES IMPACTS SUR LA SANTE ET LA SECURITE : LE RISQUE PSYCHOSOCIAL, DE LOIN LE RISQUE MAJEUR A VENIR AU SEIN DE PE.....</b>	<b>63</b>
5.1. UN ETAT DE SANTE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL PREOCCUPANTS BIEN AVANT LA FUSION .....	64
5.2. LE RISQUE PSYCHOSOCIAL EST AVERE. IL DOIT DORENAVANT ETRE PRIS EN COMPTE POUR DIMINUER LA MONTEE DES VIOLENCES EXTERNES. ....	79
<b>6. PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION DE PREVENTION.....</b>	<b>84</b>
6.1. LES PISTES DE PREVENTION IDENTIFIEES LORS DES ATELIERS .....	85
6.2. PREVENIR LE RISQUE D'AGRESSION ET LE RISQUE PSYCHOSOCIAL DANS SON ENSEMBLE.....	91
6.3. PRECONISATIONS : POIDS DES FACTEURS ET ACTIONS DE PREVENTION .....	93

# 1. Démarche d’intervention

---

## 1.1. Le contexte

Le 12 juin 2009 le CHSCT de Pole Emploi Midi-Pyrénées fait état d'un nombre relativement important de faits de violences et d'agressions qui se sont déroulés à l'encontre des salariés de Pôle Emploi depuis le début de l'année 2009.

Le CHSCT énumère un certain nombre de faits :

*Jeudi 4 juin 2009 sur le site de Montauban avec une vitre brisée, un demandeur d'emploi blessé, 1 malaise d'une personne qui attendait, et les personnes présentes (collectif et usagers) très choquées, plus une collègue accidentée suite à son retour sur son autre site.*

*Mardi 2 juin sur le site de Croix de Pierre « véhicule, ... dégradations »*

*Jeudi 30 avril sur le site de Saint Alban, dégradation de matériel et dépôt de plainte, collectif très choqué.*

*Jeudi 23 avril sur le site de Bellefontaine, agression physique d'un collègue avec lésion à l'œil.*

*Lundi 19 janvier sur le site d'Auch, agression physique avec propos violents, avec accident de travail et dépôt de plainte.*

*Lundi 12 janvier sur le site de Condom, détérioration de matériel avec agression verbale d'une collègue.*

*Jeudi 8 janvier sur le site de Montauban, casse du téléphone avec agression verbale du collègue.*

*Mardi 31 mars sur le site d'Auch menace par mail (2 envois) de « commettre l'irréparable »*

*Vendredi 27 mars sur le site de L'Isle Jourdain « ...je vais revenir et mettre le feu », le mardi 31 mars appel de la même personne sur la plateforme avec « menace de mettre le feu »*

*Vendredi 20 mars sur le site de Lourdes « à menacer de revenir avec un fusil de chasse et une bombe »*

*Jeudi 19 février sur le site de Graulhet « menace de représailles », « ce avec menace de mort »*

*Mardi 20 janvier sur le site de Condom « menace de revenir avec un fusil »*

*Mardi 6 janvier sur le site de Cahors « menace de plastiquer »*

*Vendredi 19 décembre sur le site de Pamiers «... je vais te crever...»*

*Jeudi 4 juin sur le site de Blagnac « agressé verbalement »*

*Lundi 11 mai sur le site de Tarbes Saint Anne « agression dans le hall d'accueil »*

*Mercredi 6 mai sur le site de Carmaux « très en colère la police a été appelée »*

*Mardi 5 mai sur le site de Montauban « propos très agressifs » « je vais te casser la bouche »*

*Mercredi 29 avril sur le site de Montauban « agressivité »*

*Lundi 27 avril sur le site de Foix « menaces...à l'encontre de l'agent d'accueil »*

*Vendredi 24 avril sur Castres « Comportement agressif et violent » + 2<sup>ième</sup> personne même jour « attitude violent et agressive »*

*Mardi 22 avril sur le site de Cahors « agression verbale »*

*Lundi 20 avril, mardi 21 avril, « très agressif », « même demandeur d'emploi de plus en plus agressif », arrêt de travail d'une collègue par la suite*

*Lundi 20 avril sur le site du point Relais de Bagnères « réaction violente »*

*Lundi 6 avril sur le site de Cahors « menace verbale »*

*Jeudi 2 avril sur le site de Lannemezan « très agressif »*

*Mardi 31 mars sur le site de Condom « agressif »*

*Lundi 30 mars sur le site de Montauban « demandeur d'emploi très agressif »*

*Vendredi 27 mars sur le site de Montauban « agresse l'agent d'accueil »*

*Vendredi 27 mars sur le site de figeac « agresse verbalement »*

*Jeudi 26 mars sur Castres « insultes + comportement menaçant »*

*Mardi 24 mars sur le site de Lannemezan « je me renseigne toujours sur les personnes qui s'occupent de moi »*

*Lundi 23 mars sur Millau « altercation avec demandeur d'emploi »*

*Vendredi 20 mars sur le site de Lalande « menace en me précisant que j'aurais un problème »*

*Vendredi 13 mars sur Millau « propos injurieux –comportement menaçant »*

*Jeudi 12 mars sur le site de Villefranche de Lauragais « il souhaitait passer derrière le bureau pour la claquer »*

*Mardi 10 mars sur Lourdes « Tout péter dans l'agence »*

*Lundi 9 mars sur le site de Figeac « agressif en levant la main vers moi et aussi en paroles », le mardi 10 mars il s'est excusé*

*Lundi 9 mars sur ALBI MCEF « agression verbale »*

*Vendredi 27 février sur le site de Montauban « hyper agressif »*

*Vendredi 27 février sur le site de Figeac « qu'il m'avait bien repéré et qu'il reviendrait »*

*Mercredi 25 février sur le site de Pamiers « très agressif »*

*Mardi 24 février sur le site de Carmaux « menaces verbales » + une autre « menace verbale à l'accueil »*

*Mercredi 4 février sur le site de Villefranche de Rouergue « coup de poing sur la table » « altercation »*

*Mercredi 4 février, mercredi 25 mars, mardi 28 avril « insulte »+ « agression par rapport aux usagers » même personne*

*Vendredi 30 janvier sur le site de Cahors « très agressif »*

*Lundi 26 janvier sur le site de Villefranche de Rouergue « agression d'un demandeur d'emploi »*

*Jeudi 15 janvier sur le site de Croix de Pierre « sous entendu de frapper son interlocuteur »*

*Mercredi 14 janvier sur Graulhet « menace » + « tentative de dégradation de matériel » même personne qui était venue fin 2008*

*Mardi 13 janvier sur Gaillac « altercation/chargé d'accueil à la MCEF » « levant la main »*

*Mardi 6 janvier sur le site de Croix de Pierre « il valait mieux que nous lui ayons fait, sinon il aurait tout cassé »*

*Lundi 5 janvier sur le site de Gaillac « coup de pied très violent dans un meuble » « menace de sortir de ses gonds »*

*Jeudi 31 décembre 2008 sur Villefranche de Rouergue « menaces »*

Le recueil de ces faits laisse apparaître deux types de situations :

- des violences physiques, menaces ou/et insultes en butte à l'agressivité du public,
- des actes de destruction ou de dégradation dirigés sur des biens matériels.

Ces faits ont générés des arrêts de travail et des accidents du travail comme l'indique le CHSCT dans sa délibération en séance.

Par ailleurs, le CHSCT met en lien l'augmentation de ces situations avec le contexte social et professionnel : « nous vous alertons depuis des mois sur une rentrée sociale explosive, avec la montée exponentielle du chômage, de la mise en œuvre du RSA, le CESU, diminution des offres d'emploi déposées à Pole Emploi, le manque de formation accueil difficile, renvoi systématique sur le 3949, pas de réception sur le flux, délai de dossier trop long, zone d'accueil non adaptée au flux,... Ces situations ainsi que bien d'autres mettent en difficulté le personnel. »

En conséquence le CHSCT décide conformément à l'article L 4612-1 à 15 et L 4614-12 et 13 du Code du travail de faire appel aux conseils d'un expert.

Lors de la séance du 30 juin 2009 les membres du CHSCT désignent le Cabinet SECAFI, expert agréé par le Ministère du Travail, pour mener cette mission d'expertise.

Afin de rédiger cette proposition d'intervention le Cabinet SECAFI a rencontré le CHSCT le 25 juin 2009 pour échanger sur le contexte, les attentes et l'approche méthodologique. Une second réunion a eu lieu le 10 juillet une fois le mandatement du Cabinet SECAFI acté lors

d'une séance du CHSCT pour affiner avec les élus le contenu et le dispositif méthodologique de l'intervention. Enfin, le Président du CHSCT a été rencontré le 19 août 2009 (celui-ci était accompagné du responsable sécurité nouvellement embauché) pour échanger sur sa perception de ce risque et ses attentes par rapport à la mission d'expertise. Une réunion de finalisation de la lettre de mission c'est déroulée avec le président du CHSCT, la secrétaire adjointe du CHSCT et la Cabinet SECAFI le 18 septembre 2009.

## 1.2. Le demande

Dans sa délibération le CHSCT précise l'objet de la mission confiée à l'expert :

- « *L'analyse détaillée des situations de travail mettant en cause ce risque grave et l'identification des facteurs de risques,*
- *L'information adaptée du CHSCT sur ce risque grave,*
- L'aide du CHSCT pour formuler des propositions de mesures de prévention sur la sécurité, la santé et l'amélioration des conditions de travail. »

## 1.3. La démarche

La démarche a consisté à :

- l'analyse des situations réelles de travail *in situ* auprès des salariés afin de déterminer les facteurs de causalité qui rendent possible l'émergence de la violence et des agressions,
- l'analyse du dispositif de prévention des risques agressions et violences externes,
- l'accompagnement du CHSCT (élus et Direction ensemble) dans une réflexion croisée autour de l'émergence de ces risques, des facteurs de causalité et de l'élaboration d'un plan d'action de prévention.

### Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été réalisée à partir des documents fournis par l'entreprise :

- ✚ Le Document Unique de Prévention des Risques ou document existant en la matière,
- ✚ Les bilans annuels du CHSCT sur les 3 dernières années,
- ✚ Les données relatives à l'absentéisme sur les 3 dernières années,

- ✚ Les 3 derniers bilans de la médecine du travail,
- ✚ Le rapport relatif au diagnostic réalisé par le MIDACT en 2007,
- ✚ L'accès aux registres des sites sur les 2 dernières années (consultables sur place),
- ✚ L'organigramme actuel,
- ✚ Les éléments sociaux sur les 3 dernières années : accidents du travail, arrêts maladies, entrées/sorties, déclarations de maladies professionnelles,...

### Ateliers collectifs

4 ateliers collectifs ont été organisés :

- Un atelier pour les sites intra-Toulouse,
- Un atelier pour les sites péri-urbain de Toulouse,
- Un atelier pour les sites hors Toulouse et peri-urbain de Toulouse de plus de 20 agents,
- Un atelier pour les sites hors Toulouse et peri-urbain de Toulouse de moins de 20 agents.

Chacun de ces ateliers était composé au maximum de 15 salariés avec la répartition suivante :

- ✚ Jusqu'à 2 Managers (adjoint ou responsable de site)
- ✚ jusqu'à 3 Managers de proximité (animateur d'équipe),
- ✚ jusqu'à 5 agents ex-assedic,
- ✚ jusqu'à 5 agents ex-ANPE.

Ces ateliers se sont déroulés sur 1 journée complète de 09h30/12h30 et de 13h30/16h30 et seront animés par le Cabinet SECAFI avec plusieurs temps :

- ✚ Présentation d'un cas de violence ou d'agression choisit par le Cabinet SECAFI et ayant eu lieu au sein de Pôle Emploi Midi-Pyrénées,
- ✚ Recueil des hypothèses des participants (en petits groupes séparés) sur les facteurs de causalité ayant contribué à l'émergence de ce fait et priorisation de ces facteurs. Le recueil de ces hypothèses se fera selon un schéma présenté par le Cabinet SECAFI,
- ✚ Echange collectif autour des facteurs de causalité identifiés,



- ✚ Recueil des hypothèses des participants (en petits groupes séparés) sur l'élaboration d'un plan d'action de prévention du risque d'agression et de violences externes. Le recueil de ces hypothèses se fera selon un schéma présenté par le Cabinet SECAFI.

Le choix des participants :

- ✚ Les agents (ex-ASSEDIC et ex-ANPE) ont été sélectionnés par choix statistiques sur la base de critères définis par le Cabinet SECAFI (âge, sexe, ancienneté, fonction). Les salariés devaient être volontaires pour participer à ces ateliers. Les salariés sélectionnés n'étaient pas en présence de leur hiérarchie de site lors de ces ateliers. De même pour les animateurs d'équipe.
- ✚ Le management a été sélectionné sur la base des incidents déclarés sur les sites ; il s'agit du management actuel des sites de
  - Croix de Pierre pour l'atelier intra Toulouse,
  - Blagnac pour l'atelier peri-urbain Toulouse,
  - Montauban pour l'atelier sur les sites de plus de 20 agents (hors Toulouse et peri-urbain de Toulouse),
  - Villefranche de Rouergue pour l'atelier sur les sites de moins de 20 agents (hors Toulouse et peri-urbain de Toulouse).

### **Atelier avec le CHSCT**

Un atelier a été organisé avec les membres du CHSCT (1 membre par organisation syndicale, Président de CHSCT, DRH, Responsable santé/sécurité, Médecine du Travail et Assistante sociale) et avec la présence d'au maximum 2 Directeurs Territoriaux. Cette journée a été construite sur la base du même contenu, de la même durée et du même mode de fonctionnement que les ateliers collectifs.

### **Entretiens**

Ces entretiens ont eu pour objectif de recueillir l'expression des managers sur l'émergence de ce risque les moyens de prévention.

Nous avons rencontré individuellement (durée 1 heure) :

- ✚ Le Directeur Régional,
- ✚ le Président du CHSCT,

- ✚ la Directrice des Ressources Humaines,
- ✚ 2 médecins du travail (les médecins coordinateurs ex-ASSEDIC et ex-ANPE),
- ✚ l’assistante sociale.

### **Observation des situations de travail**

Des journées d’observation des situations de travail ont eu lieu sur différents sites afin :

- ✚ de prendre en compte les réalités des situations de travail,
- ✚ d’avoir des échanges spontanés avec les salariés sur les réalités de leur travail,
- ✚ et de rencontrer le public individuellement (et de façon volontaire) pour échanger sur sa perception de ce type de situations.

Une journée d’observation a eu lieu sur :

- ✚ 1 site intra-Toulouse (site de Purpan),
- ✚ 1 site péri-urbains de Toulouse (site de Colomiers),
- ✚ 1 site de préfecture (hors Toulouse) (site d’Albi),
- ✚ 1 site de sous-préfecture (site de Carmaux).

Ces observations n’ont pas perturbé le fonctionnement de l’entreprise.

## **2. Les facteurs de causalité identifiés lors des ateliers et des observations**

---

## 2.1. Les causes liées aux évolutions et aux changements

Les évolutions et changements peuvent participer à l'émergence de la violence dans le sens où ils entraînent des réorganisations qui peuvent désorganiser un temps l'entreprise et induire des mécontentements éventuels.

- **Ce n'est pas tant la création de Pôle Emploi que la vitesse à laquelle cette fusion s'opère avec l'ensemble des mutations qui l'accompagne (évolution des métiers) qui est source d'instabilité pour les agents**

Des apprentissages à effectuer dans un temps record, des organisations et procédures à mettre en place, des environnements professionnels à aménager, des nouveaux collègues à accueillir et avec lesquels il faut apprendre à travailler... En résumé une mosaïque de données, dans un temps défini, que les agents doivent prendre en compte pour remplir leurs missions.

Or, le temps imparti aux agents pour réaliser la somme des changements demandés est inadéquat avec la mission qui leur est donnée. Les actions se superposent, se croisent, s'entrechoquent, au point de mettre l'agent dans une situation de travail telle qu'il ne peut faire, ni face à la demande, ni se sentir performant dans la tâche qui est la sienne :

*« On a un sentiment d'incompétence, car les DE ont des demandes via les médias qui ne sont pas en lien avec ce que l'on peut doré et déjà leur fournir comme réponses.... »*

*« Je me sens moins compétent depuis la fusion...le clavier me brûle les doigts tellement j'ai peur de me tromper »*

Cette situation crée une **instabilité** chez l'agent qui favorise un sentiment d'angoisse et de frustration, mêlé **d'échec**. Les agents nous signalent avoir l'impression de ne travailler que dans l'urgence, de toujours courir et de faillir à leur mission première de service public.

- **Intégration dans une entité nouvelle : Pôle Emploi.**

Le dénominateur commun sous tendant la motivation des agents relève de cette notion de **service public**. Qu'entendons-nous par là ? Il s'agit pour le plus grand nombre, d'une activité professionnelle considérée comme devant être disponible à tous, s'appuyant sur l'intérêt général.

**Actuellement les agents n'ont pas le sentiment d'effectuer cette mission d'intérêt général** pour le plus grand nombre, dans la mesure où leur environnement professionnel ne semble plus correspondre à celui qu'ils ont choisi et pour lequel ils croient : *« On nous demande de faire du chiffre, de recevoir dans un temps imparti, de nous soustraire à tous les services : ce n'est pas possible ! »*.

Nous sommes bien, en effet, dans une dimension d'engagement et de croyance pour ce à quoi « nous sommes mandatés ». Les agents ont une grande expérience professionnelle pour la plus part de ceux que nous avons rencontrés. Ils ont du recul par rapport à leur pratique professionnelle et cette entité, regroupant à la fois l'ANPE et l'ASSEDIC, est ressentie comme inappropriée en terme de timing dans la conjoncture économique actuelle :

- *« Dans ce contexte de crise, mettre en place les antennes Pôle Emploi est une véritable erreur. Il fallait surseoir et attendre un meilleur moment »*.

- *« La période que nous traversons favorise encore plus la violence et les agressions »*.

#### - **Déstabilisation de l'identité collective**

La fusion vient également bousculer l'identité collective.

Le nombre de salariés à gérer est plus important et les questions en matière de gestion des ressources humaines sont d'autant plus importantes qu'elles s'organisent dans l'urgence, dans un environnement de travail à flux tendu qui ne facilite en rien l'élaboration.

Les salariés, en plus de devoir « **apprendre** » **un autre métier** en complément du leur, doivent également « **apprendre** » **à vivre ensemble**. Dit comme cela, cela peut faire sourire mais il n'en est rien dans la réalité du travail où deux populations de professionnels avec des statuts différents, des référentiels différents, des outils différents doivent « inventer » une nouvelle façon de travailler ensemble.

De petites structures, les sites deviennent de grandes « plateformes de renseignements et d'accueil ». Ces espaces représentent un carrefour important de passages, d'échanges qui sont autant de lieux propices à la promiscuité et à la violence externe. Les agents doivent alors gérer les débordements, les doléances en tous genres, dans des conditions souvent peu favorables à la confidentialité et à l'intimité.

Cette nouvelle dimension, conjuguée à l'augmentation de l'effectif dû au regroupement des deux populations dans les sites mixtes entraîne déstabilisation et stress.

- **L'augmentation des portefeuilles depuis la mise en place du SMP favorise les mécontentements et la violence.**

Conjoncturellement, les agents ont de nouvelles directives qui leur demandent de développer des portefeuilles usagers à hauteur de 60 par agent. Or, la réalité dépasse largement ce chiffre : pas moins de 260 pour certains<sup>1</sup>. Les agents nous signalent vivre très mal cet état de fait car ils ont le sentiment de ne pouvoir rattraper le retard pris.

- « *Le travail prescrit et le travail réel sont complètement différents. On ne peut plus répondre comme nous le voudrions aux demandeurs d'emploi. Cela génère beaucoup de tensions* ».

L'accumulation augmentant avec le temps, les agents manifestent leur désarroi et leur impossibilité à répondre au plus près des besoins des demandeurs d'emploi. Ces derniers se montrent d'autant plus exigeants que l'entité Pôle Emploi a créé des attentes selon lesquelles les agents seraient plus rapides, plus polyvalents...Or la réalité est toute autre ; ce qui crée un fossé entre l'agent et le DE.

La perspective de mise en place de l'Entretien Unique ne vient pas faciliter les choses mettant davantage en porte à faux les agents. Point positif : l'annonce du recul de la mise en œuvre de cet entretien unique par la Direction Générale est vécu positivement car permettant ainsi de se donner du temps pour mieux réfléchir aux métiers de demain.

#### **ANALYSE SECAFI**

En définitive qu'est-ce qui a changé et évolué pour les agents ? Leur entreprise, leur métier, parfois leur lieu de travail, leur statut, leur chef, leurs collègues...

**Tous ces changements nécessitent une nécessaire période d'apprentissage non prise en compte dans la gestion du projet.** Les difficultés remontées ne sont pas de l'ordre de la résistance au changement mais sont bien le résultat d'un dispositif de formation inadapté et peu lisible, d'une communication déficiente, d'une différence culturelle ANPE/ Assedic qui n'est pas prise en compte, d'un objectif temporel du projet trop rapide...

Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, les agents se trouvent dans ce contexte dans une difficulté à accueillir, à accompagner, à conseiller...Ce sont ces conditions de travail dégradées qui en partie favorisent la montée de la violence.

<sup>1</sup> Cf. chapitre suivant

## 2.2. Les causes liées aux contraintes dans le travail et à l'organisation du travail

Les causes pouvant expliquer l'émergence des violences externes et des agressions sont aussi à rechercher dans les contraintes inhérentes à l'organisation du travail.

Le contexte actuel de mise en place des sites mixtes, de regroupement des agents ex ANPE et ex Assedic...est pris en compte pour expliquer et comprendre pourquoi les agressions augmentent : des difficultés qui ne cessent de croître, des conditions de travail qui se dégradent, des moyens qui manquent...

### - Les « focales » : des directives qui changent tout le temps

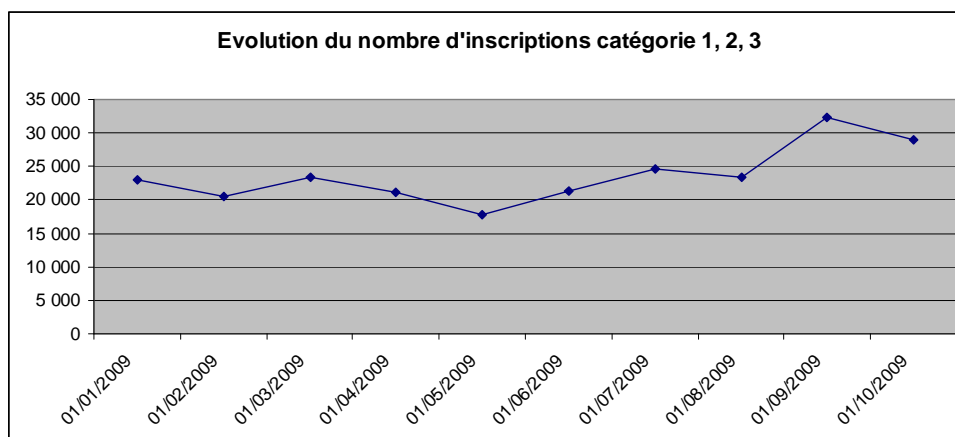
Lors des ateliers les agents signalent l'existence des « *Focales* », c'est-à-dire l'attention à porter sur un indicateur en particulier qu'il faut améliorer : ce mois-ci, privilégier le téléphone, le mois suivant privilégier Internet...

Les agents ne savent plus sur quel pied danser car « *de toute façon ça ne va jamais* ». Ils ont ce sentiment que les informations sont purement descendantes et que la Direction n'a **pas de véritable vision stratégique de ce qu'il faut faire** ; d'autant plus que ces focales interdisent de finalement dérouler l'ensemble de l'offre de service.

De plus, les résultats des focales peuvent être faussés. Nous avons ainsi observé sur les sites que si le DE utilise en effet le téléphone, Internet...il le fait sur site...accompagné parfois de l'agent. Ces focales ne permettent donc pas de mesurer le degré d'autonomie des DE ni d'en déduire le temps gagné par l'agent.

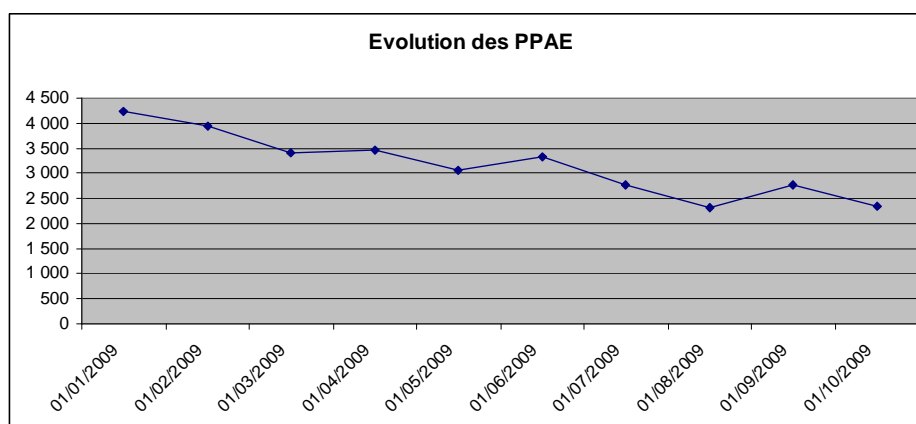
### - Une charge de travail toujours croissante, du travail dans l'urgence, des objectifs chiffrés de plus en plus difficiles à atteindre

**L'évolution des IDE** montre une augmentation des inscriptions à partir du mois de juin 2009 et un pic au mois de septembre 2009. Ce pic de la rentrée correspond aux fins de contrats d'été, à la fin des études, aux conséquences de la crise...



Pour y faire face, des recrutements (sous traitance, embauche de 1840 CDI et de 500 CDD...) ont été effectués...

**L'évolution des PPAE** sur la même période montre une tendance décroissante de ces entretiens. Cet état de fait nous interroge : en effet la proportion des IDE par rapport aux PPAE est de 1 pour 1.

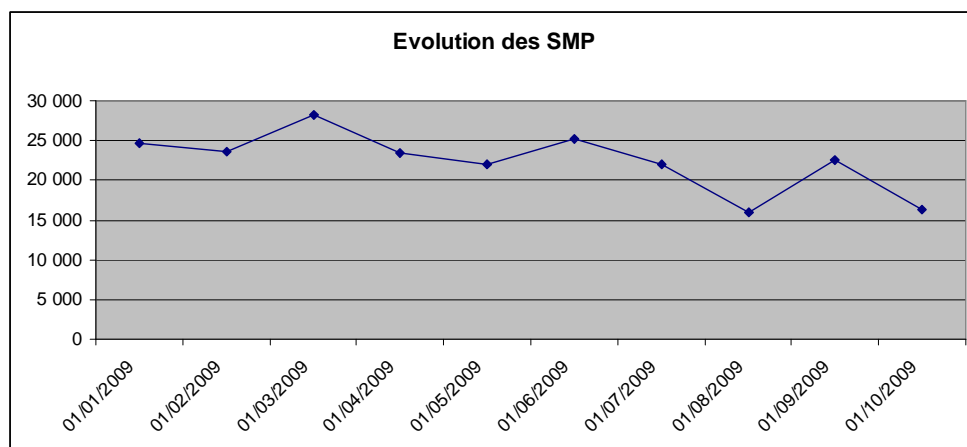


Dans un site mixte et dans le cadre du Guichet Unique en effet, le DE est d'abord reçu dans le cadre de son inscription par un agent indemnisation puis dans un second temps dans le cadre de l'élaboration de son projet d'accès à l'emploi par un agent placement.

Cette tendance peut être expliquée par l'inexistence préalable des sites mixtes, par l'attention d'abord portée sur les inscriptions et les indemnisations en raison de la crise...L'inscription et l'indemnisation deviennent ainsi prioritaires par rapport au suivi personnalisé et à la prospection.



**L'évolution des SMP** montre également une tendance à la décroissance avec deux pics en mars 2009 et en septembre 2009 :



Les agents signalent l'explosion des portefeuilles (jusqu'à 260 DE suivis au lieu des 60 demandés par le Gouvernement) et l'impossibilité pour eux d'effectuer les SMP.

« Les dossiers doivent être traités dans les 15 jours or il y a 3 fois plus de dossiers et les recrutements ne suffisent pas »

« Le véritable problème : pourquoi le SMP est-il mensualisé ? »

Aujourd'hui, près d'un an après la fusion, « Les agents ne parlent plus de surcharge de travail mais d'épuisement professionnel » (Un acteur de la prévention). Ici ce n'est pas tant le SMP en tant que tel qui est montré du doigt mais la charge de travail que cela représente dans un contexte de surcharge qui ne permet pas d'assurer un service de qualité pour les agents ce qui augmente l'insatisfaction des DE.

#### - Des indicateurs qui ne reflètent pas la réalité des situations de travail

Le **taux d'instance des dossiers** est bon selon la Direction et...le Gouvernement. Le plan de mobilisation pour la rentrée 2009 présenté en juillet 2009 pointait d'ailleurs qu'il n'y avait pas de retard d'indemnisation :

**Un suivi au quotidien des dossiers d'inscription et d'indemnisation malgré la hausse des demandeurs d'emplois**

Un plan d'action permettant de revenir à un stock moyen inférieur à 60 000 dossiers, soit 3 jours de traitement  
93 % des demandeurs d'emploi inscrits dans les 5 jours

Date	Nombre de Dossiers en instance
oct-08	650 000
nov-08	750 000
déc-08	650 000
janv-09	550 000
fév-09	450 000
mars-09	400 000
avr-09	500 000
mai-09	600 000
juin-09	450 000

⇒ Il n'y a pas de retards d'indemnisation

Or, les agents font remarquer que le traitement des dossiers IDE qui rentrent dans les statistiques ne reflète pas la réalité de leur travail : « à côté on a plein de petites choses qui ne comptent pas ».

C'est ainsi le cas du traitement des courriers, des courriels, des anomalies issues du traitement des bulletins de salaire à Bordeaux...

Il est demandé aux agents de focaliser sur le traitement des dossiers « pour des personnes qui seront payées en décembre » alors qu'ils **estiment que d'autres tâches peuvent être prioritaires**. Ces effets d'annonce ont des conséquences sur leur travail ; ce, en terme de délais, d'erreurs, d'augmentation de la charge de travail... Ces tâches non effectuées (absence de réponse à un courriel par exemple) peuvent entraîner le mécontentement du DE.

« Des fois le courrier il part pas »

« On ne vient pas diagnostiquer sur le terrain »

- **Sentiment d'incompétence et de perte d'expertise : le Conseiller Personnel est loin d'être prêt**

Dans une précédente expertise, les **retours négatifs** concernant les formations mises en place pour être Conseiller Personnel avaient été identifiés.

Lors des ateliers et des observations sur site, cet état de fait est à nouveau évoqué par les agents. Ainsi, c'est surtout sur la **formation pratique** que le bât blesse. Elle est impossible à mettre en œuvre par **manque de temps et d'effectifs**.

« On touche à tout et on n'est spécialiste de rien »

« C'est du n'importe quoi, on ne connaît rien, il faut toujours demander à droite et à gauche »

« Pour l'entreprise on a la compétence »

**Le facteur temps a été négligé** : l'absence de prise en compte du nécessaire temps d'apprentissage du métier de l'autre et de l'afflux des DE est flagrante.

Les agents déplorent en effet ne pas avoir été préparés, tout va trop vite. Il n'est pas pris en compte **qu'il s'agit bien de deux métiers différents** : le vocabulaire est différent, la posture est différente.

De plus, les réponses nous signale-t-on doivent être de plus en plus fines, explicites, immédiates...d'autant plus que le DE est de plus en plus et de mieux en mieux informé.

Sur les sites, lorsque les bornes d'accueil sont un peu éloignées l'une de l'autre (cas du site de Purpan par exemple), on peut observer des déplacements d'agents entre les deux bornes en vue d'échanger ; l'un demandant à l'autre des informations. Lorsque le flux est trop important, les échanges s'effectuent à voix haute...devant les DE.

*« On passe pour des guignols »*

Les définitions lexicales de la Compétence nous permettent de comprendre ce que vivent les agents :

« La compétence permet de faire face à une situation singulière complexe, à inventer, à construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire pré programmé »

« ...On dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre les problèmes »

« C'est quelque chose que l'on sait *faire* ; mais ce n'est pas un simple savoir-faire, une habileté...c'est une capacité stratégique indispensable dans les situations complexes »

Par ailleurs, il arrive encore que des postes dits précaires (CDD, contrats aidés...) fassent l'accueil alors que c'est un poste reconnu comme **stratégique** tant du point de vue des informations à donner que des tensions à tenter de diminuer dès le premier contact.

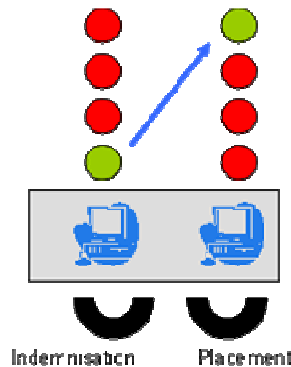
- **Une gestion des flux spontanés déséquilibrée sur les sites : le DE ballotté entre deux files**

Lorsque deux agents font l'accueil, les observations sur les sites montrent que **deux files** se créent ; l'une pour les questions indemnisation ; l'autre pour les questions placement.

Le plus souvent, **la file côté indemnisation est toujours la plus longue**. Par exemple au moment de notre présence<sup>2</sup>, 4 pour 1 ; 6 pour 1...

« *Il faut un agent indemnisation en permanence* »

Cet état de fait peut créer **des tensions dans le collectif** dans la mesure où c'est l'agent indemnisation qui est perçu comme travaillant plus que son collègue... cela crée de surcroît des déplacements de DE entre les deux files :



Exemple d'un DE qui après avoir été informé sur sa question indemnisation se retrouve à faire la queue côté placement (3 personnes devant lui) car il a aussi une question sur les formations.

- **Parcellisation des tâches : celui qui traite le dossier (message...) n'est pas forcément celui qui valide**

Lors des ateliers, les agents ont aussi évoqué que la parcellisation de leurs tâches pouvait expliquer l'émergence de la violence.

Par exemple, pour le mandatement dans le cadre des ADR, ARS...il faut des validations spécifiques. Ainsi, dans un courriel par exemple, un agent peut informer un DE que son dossier est traité dans un délai x et pour une raison ou une autre il n'est pas validé en aval...

Mais le problème résulte davantage du fait que l'agent n'a pas de retour quant à la validation ; l'information ne lui revient pas alors que c'est lui qui échange en direct avec le DE.

**L'agent n'a pas la visibilité globale de la tâche et de son traitement.**

<sup>2</sup> Ces données ne sont sans doute pas représentatives (congé de la Toussaint) dans le sens où elles peuvent être sous évaluées

Lors de nos observations sur les sites, un agent sera ainsi agressé. Les anciens dossiers sont présents dans une ancienne agence et seul un responsable peut les récupérer. Pour une raison x le dossier d'un DE ne l'a pas été et l'agent qui a traité à la base la première partie de la tâche et qui a été en contact avec le DE n'est pas informé.

L'agent se fait apostropher par le DE mécontent...qui l'a reconnu.

*«Je suis agressé alors que j'avais bien transmis le dossier...mais c'est une erreur de notre part à la base »*

Parallèlement, les DE se retrouvent à expliquer et ré expliquer leur problème : *« ce n'est pas contre vous mais à chaque fois je reviens et j'explique »*.

#### - **Une gestion de la liste au risque calculé**

Lors des ateliers les agents évoquent aussi une gestion de la liste qui peut être problématique. Sur l'un des blogs que nous avons consultés<sup>3</sup>, ce problème est relaté selon les termes suivants :

*« Il y a un vrai problème avec les GL2<sup>4</sup> et GL3<sup>5</sup>, ces convocations envoyées illégalement sans accusé de réception et qui ne sont parfois jamais reçues »*

Selon la Direction, l'envoi en recommandé n'est pas un droit. De plus pour des raisons de facilité pour le DE ainsi que financières, il a été décidé d'expédier ces courriers de façon classique : *« Le risque est apprécié »*.

#### - **Des outils encore balbutiants ; des informations à profusion**

Les outils aujourd'hui ne sont pas encore communs entre les deux populations ; certains restent perfectibles.

C'est par exemple le traitement des courriels qui ne permet pas d'ouvrir les pièces jointes. Le système informatique permet au DE d'insérer un fichier alors que l'agent est dans l'impossibilité technique de l'ouvrir.

Le DE l'ignore et attend de façon légitime qu'on lui réponde sur l'envoi de ses pièces. Il ne pourra pas comprendre qu'on lui demande encore et encore des pièces alors qu'il les a envoyées.

---

<sup>3</sup> Débat avec Fabienne Brutus et des précaires : Retranscription

<sup>4</sup> Avis de relance avant radiation

<sup>5</sup> Avis de radiation

Ce problème a entre autre induit une agression qui a fait l'objet de l'étude de cas lors des ateliers...

Il n'y pas de plus de traçabilité des diverses démarches effectuées pour l'agent qui reprend derrière le traitement du dossier en cas de demande réitérée du DE.

Autre exemple, sur le site d'Albi nous avons observé que le logiciel de gestion des rendez-vous était visible uniquement pour les agents ex ANPE.

A l'accueil, l'agent coche l'arrivée du DE et l'agent voit cette opération sur son ordinateur. Pour les agents ex Assedic, l'agent à l'accueil est obligé de les informer par téléphone.

La nouvelle application AUDE<sup>6</sup> devrait résoudre ces problématiques en permettant à l'ensemble des applications de communiquer.

Les agents font également remarquer que si les informations existent sur les différentes applications informatiques, il faut savoir où elles sont : « *IntraMip, une mine d'informations mais il faut trouver* ».

A Carmaux, nous avons observé cet état de fait. Un message informe les agents que les nouveaux codes des sites se trouvent sur IntraMip sans préciser où dans IntraMip...

Il faudra l'aide de la Responsable et d'un agent nouvel entrant (qui aura « *cherché longtemps elle aussi* ») pour résoudre le problème. Au final, l'appel téléphonique sera clôturé au bout de **18min**.

#### - **Des rythmes de travail qui peuvent être perturbés**

Les différences d'horaires peuvent également expliquer la montée de la violence. C'est le cas par exemple lorsque les Maisons Communes et Pôle Emploi n'ont pas les mêmes horaires (cas d'Albi par exemple où les horaires de la Maison Commune sont 8 h 30-17 h 00 et ceux de Pôle Emploi 8 h 45-16 h 45).

Les agents expliquent que le soir surtout, il leur est **impossible de partir** car les DE ne comprendraient pas (mécontentement éventuel : comment expliquer que tout soit ouvert et qu'il n'y ait personne). Ils restent alors jusqu'à 17 h alors qu'ils sont sensés terminer à 16 h 45.

---

<sup>6</sup> Application Unique du DE

Certains agents précisent qu'ils n'ont pas toujours le temps de faire une pause repas : « *on prend sur soi...on a 35min pour manger et quelquefois on n'a pas le temps* ».

#### - **La conception des locaux participe aussi à l'émergence de la violence**

Les observations sur les sites montrent **qu'aucun accueil ne se ressemble** : postes assis debout à Purpan, Carmaux et Albi avec Albi en commun avec la Maison Commune ; postes assis à Saint-Jean en commun avec la Maison Commune...Il en ressort pour l'essentiel que :

**La signalétique n'est pas toujours claire** pour les DE. Par exemple à Purpan, il est noté « Accueil » et « Accueil ». Les DE ignorent où aller.

Lors des ateliers, les agents signalent qu'il leur a été interdit de préciser « Accueil Indemnisation » et Accueil Placement »...comme s'il s'agissait de faire semblant de montrer qu'il y a un Guichet Unique avec un agent qui répond sur l'ensemble des questions ?

Parfois **Pôle Emploi n'est pas visible**. C'est surtout le cas lorsque Pôle Emploi est commun avec la Maison Commune ; les bornes de la Maison Commune étant implantées en premier. C'est le cas à Albi et Saint Jean par exemple.

Il en résulte des flux des DE du Guichet Maison Commune vers celui de Pôle Emploi ; et au sein de Pôle Emploi, comme nous l'avons noté précédemment, des flux de DE de l'agent Indemnisation à l'agent Placement.

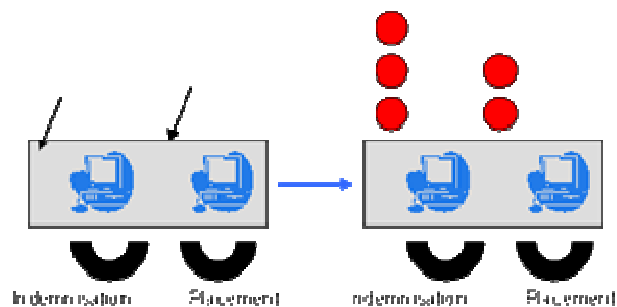
Les agents de la Maison Commune en arrivent à faire de l'accueil Pôle Emploi ; ce qui est problématique dans la mesure où ils ne sont pas formés. Des informations contradictoires peuvent être données au DE.

*« On ne fait que du Pôle Emploi »* (Un agent de la Maison Commune)

Il peut en résulter des tensions dans le collectif dans le sens où le partage des tâches n'est pas clair. C'est surtout le cas lorsque l'agent de la Maison Commune répond aux questions Placement alors que l'agent Placement a déjà moins de flux que son collègue indemnisation.

#### **L'implantation ne permet pas toujours la confidentialité**

C'est l'exemple de l'implantation de l'accueil à Albi. Les DE gênés par les ordinateurs et ne sachant où se mettre se placent entre les ordinateurs des deux agents. Cela leur permet de mieux se voir



### ANALYSE SECAFI

Ces exemples montrent une partie des contraintes organisationnelles vécues par les agents. Ils sont encore nombreux.

Dans la réalité des sites mixtes, tout sépare encore les agents (applications informatiques, compétences...). Or les annonces médiatiques disent le contraire.

Les agents se retrouvent dans des conditions de travail dégradées avec des problèmes de charge ressource difficiles à résoudre à priori. Le mode dégradé devient alors un fonctionnement constant dans l'entreprise.

« *On n'est plus en position d'accueillir les gens correctement* ».

Francis Ginsbourger résume très bien cette problématique dans 'Des services publics face aux violences' par l'expression suivante :

« *Ce qui est Conditions du travail des agents est condition du service rendu aux usagers. Donc tout changement dans l'organisation du travail des agents, est synonyme de changement dans la manière dont s'effectue la relation de service* ».



## 2.3. Les causes liées aux relations sociales et professionnelles

Les facteurs de causalité entrant dans l'étiologie des violences externes sont aussi à rechercher dans les relations sociales et professionnelles ; notamment dans les relations existant entre les salariés, dans les relations avec le management (pression sur les objectifs à atteindre par exemple...).

### - **Au départ, un sentiment de perte de son métier d'origine**

Volonté d'homogénéisation des savoirs et des pratiques professionnelles au sein des sites mixtes... : une réalité pas encore présente au quotidien.

Les ateliers ont été un lieu d'échanges et de partages pour l'ensemble des salariés présents. L'observation de ces échanges a été pour nous riche d'enseignements, particulièrement dans l'appropriation pour tous du nouveau dispositif. En effet, **la distinction entre les deux entités est encore bien présente, dans le langage, comme dans la pratique des salariés.**

Chacun expert dans son domaine d'origine, semble avoir encore des difficultés à se vivre comme un interlocuteur unique :

*« Vous les ANPE, nous les Assedic... »*

*« Il faut prendre contact avec Pôle Emploi Placement »*

Ces comportements paraissent d'autant plus prégnants qu'ils évoluent dans des contextes de travail fort en charges de travail et mentale, où se mêlent formation, tutorat, gestion du quotidien... Aussi, le sentiment de perte de son métier d'origine est fort, accompagné d'une perte d'identité e de culture....

### - **Redéfinition des places et rôle de chacun sur un même site**

Comment travailler ensemble ? Comment redéfinir les rôles de chacun ? Pour chaque salarié, l'enjeu est de retrouver une identité dans cette nouvelle organisation de travail. Mais au-delà de cette visée, il s'agit pour tous de retrouver une motivation dans ce nouveau dispositif.

Les besoins en termes de complémentarité de ressources, comblés dans un premier temps par la formation et le tutorat, ne suffisent pas à permettre au salarié de prendre pleinement sa place au sein de la structure.

En effet, il nous est témoigné le besoin de se sentir motivé pour avancer.

Les sources de motivation sont essentiellement dans la reconnaissance des besoins des salariés, en termes de communication interne, de moyens techniques, de temps, par exemple, mais également d'échanges avec la hiérarchie et le sentiment d'être entendu.

- **Une pression managériale forte et non facilitante**

Il n'est pas aisé de se couler dans une organisation en devenir, où tout doit se créer avec des exigences de résultats rapides...

Le nouveau métier perçu par les agents ? C'est l'idée d'une standardisation à outrance, mécanisée dans laquelle tout le monde rend le même service dans le même délai sans faire fi des demandes du DE, et ce, quelque soit l'agent ou le DE concerné :

*« On m'oppose la logique de l'humain et celle du chiffre »*

*« Vis-à-vis du Haut, on n'est pas accompagnés. Localement on est livrés à nous-mêmes »*

*« On ne peut pas échanger avec les pôles en haut...on n'est pas sur le même bateau, on ne se comprend pas avec les étages supérieurs ».*

## Les causes à rechercher dans la nature des interactions avec les usagers

Les facteurs de cause expliquant la survenue des violences externes sont à rechercher dans la nature des interactions avec les usagers.

Nous verrons ici qu'elles peuvent être **déséquilibrées** dans le sens physique du terme et ressenties comme **déshumanisées**. Pour éviter l'escalade de la violence, l'agent met en place des stratégies qui lui permettent de parer aux lacunes du système.

### - Une interaction déséquilibrée peut faciliter l'émergence de la violence

Nous avons vu précédemment qu'une mauvaise conception des locaux pouvait favoriser le passage de la violence physique à la violence verbale...

La conception de l'accueil en particulier doit ainsi être réfléchi. Sur l'un des sites mixtes sur lesquels nous nous sommes rendus, les postes de l'accueil sont des **postes assis**.

Au premier abord, nous pourrions penser que c'est une bonne chose pour l'agent, les postes assis étant à favoriser chaque fois que cela est possible. Dans la réalité il n'en est rien.

L'agent se retrouve ainsi en **position inférieure par rapport au DE** debout devant lui ; ce qui déséquilibre la relation. L'agent peut ainsi avoir des difficultés à entendre son interlocuteur et à comprendre sa demande. La confidentialité des échanges peut être mise à mal. De plus, des douleurs cervicales peuvent apparaître chez l'agent en raison d'une extension du cou lorsqu'il regarde le DE...

#### ANALYSE SECAFI

La conception de poste d'accueil assis est à absolument bannir dans les sites mixtes. Les postes à privilégier sont les postes assis debout qui ont cet avantage de permettre à l'agent de travailler ou assis (mais sur une assise surélevée) ou debout. Le poste assis debout permet d'engager un échange avec le DE de façon équilibrée et en face à face.

### - Des outils qui peuvent déshumaniser la relation

Les agents regrettent de ne pas toujours pouvoir proposer l'ensemble de l'offre de service. En raison des « focales » que nous avons évoquées précédemment, il leur arrive de renvoyer l'utilisateur vers le téléphone ou internet alors que ce dernier est face à eux physiquement et a fait le déplacement.

S'ils peuvent accompagner l'utilisateur dans cette démarche, ils se sentent moins mal à l'aise. Mais ce n'est pas toujours le cas, car le flux ne permet pas toujours d'accompagner le DE.

Autre exemple, certains DE font remonter aux agents que la réception d'une relance avant radiation (GL2) ou d'un avis de radiation (GL3) peut être ressentie comme très violente. Le courrier est ressenti comme impersonnel, mal rédigé. Or dans la représentation du DE, ce courrier n'est pas automatique mais envoyé par leur Conseiller.

#### **ANALYSE SECAFI**

Dans ce contexte, l'agent doit s'adapter en permanence pour éviter l'escalade de la violence, quitte à effectuer parfois des actions qui lui sont interdites par sa hiérarchie.

### - Des stratégies pour pallier aux lacunes du système

Un DE en création d'entreprise ne dispose pas encore de l'ensemble des pièces justificatives pour finaliser son dossier :

-L'agent : ...on ne peut pas vous pénaliser alors que tout n'est pas en place...lors du déblocage du capital, on enlèvera ces 15 jours...

-Le DE : **je ne veux pas être malhonnête ...Donc je déclare ne pas avoir travaillé...je n'aurai pas de problème ?**

-L'agent : si vous le dites, ça va bloquer ; il faudra des justificatifs, or vous ne les avez pas. Ca revient au même, ce n'est pas une fraude...

Selon l'agent, ses conseils ont « évité un courrier, une visite, un mail, qu'elle ne soit pas payée...je sais aussi que le RSI a du retard pour l'ACCRES et qu'il y a des documents qui traînent... ».

Autre exemple : le ton monte entre l'agent et le DE qui a des propos ironiques et très durs :  
« ...je ne peux même pas acheter un timbre, vérifier ! ...Puisque on n'a rien à faire [nous les DE], on regarde la télé et on vit d'amour et d'eau fraîche... ».

Le DE n'a pas transmis les pièces indispensables dans le cadre du renouvellement de son ARS. L'agent tente de lui faire comprendre qu'il faut absolument apporter les pièces...et finalement traite le dossier.

« J'ai finalement traité le dossier alors que je n'avais pas le droit...mais cette personne venait de loin et il faut être humain...je ne l'aurais pas fait s'il habitait dans la ville. Il faut les inciter à faire les papiers... ».

#### **ANALYSE SECAFI**

Comme le Midact l'avait antérieurement identifié, **l'agent gère un système et pas seulement un usager** ; analysant la situation et cherchant un compromis entre le respect des règles et des procédures, l'évaluation du risque, et l'évaluation du degré d'urgence pour l'usager (urgence financière notamment dans l'exemple vu précédemment).

Mais ces stratégies durent un temps. Il ne peut être question de laisser l'entière gestion du système aux agents. C'est d'autant plus vrai que les agents signalent parfois un double discours : une tâche interdite à un moment ne l'est plus à un autre sous prétexte de discernement.

## 2.4. Les causes liées aux valeurs et aux exigences des agents

Les facteurs de cause expliquant la survenue des violences externes peuvent être également liés aux valeurs et aux exigences des agents. Dans le contexte actuel, le **sens du travail** et la **satisfaction au travail** sont profondément mis à mal modifiant la relation au DE qui s'en trouve de plus en plus tendue.

Ne plus croire à ce que l'on fait, ne pas comprendre ce que l'on fait, être démotivé, ne plus se reconnaître...modifient les interactions et peuvent participer à l'émergence de la violence.

### - **Sentiment de perte d'identité liée à une organisation complexe**

La nouvelle organisation est encore balbutiante dans ses organisations, dans ses mises en place (par exemple, tous les sites ne sont pas encore mixtes). Les salariés, à l'inverse, sont originaires d'entités reflétant un passé, chargé d'histoire et de représentations. Tous ceux que nous avons rencontrés dans nos échanges sont salariés depuis longtemps et bénéficient d'une longue expérience.

Aussi, est-il d'autant plus **difficile de se couler en quelque sorte dans une nouvelle histoire** et faire table rase du passé.... Ils doivent écrire l'histoire, leur nouvelle histoire, dans une époque troublée, où ils sont souvent mis à mal nous disent-ils par les politiques qui leur en demandent toujours plus, tant dans leur compétence à rebondir dans leur pratique professionnelle que dans leur capacité à éprouver de la flexibilité dans leur représentation.

Ils expriment leur mal être devant des difficultés à trouver des repères : « *Souvent on navigue à vue* ».

### - **Multiplication des tâches et procédures qui démotivent les agents dans leur prise d'initiative**

Dans ce contexte de mixité des sites, les agents doivent de plus en plus fournir un travail de conseil tant dans le domaine de l'indemnisation que de la recherche d'emploi. Ils doivent pouvoir montrer une polyvalence, tant dans le cadre de l'accueil et du renseignement de premier niveau que dans un suivi au plus près de l'utilisateur. Cette polyvalence s'exerce en quelque sorte tant physiquement (poste d'accueil, bureaux...) que psychiquement (en terme de charge mentale).

La multiplicité des tâches ainsi que des procédures entraîne, nous dit-on, une perte chez les salariés de sa prise d'initiative, car pris dans un rythme trop soutenu et hyper cadré (temps de rendez-vous chronométré, surcharge des portefeuilles...): « *On est pris dans un rythme qui nous empêche toute initiative. On n'a pas le temps de faire des recherches par exemple* ».

- **Manque de visibilité à plus long terme de la structure Pôle Emploi**

Un des risques que reconnaissent aisément les salariés est leur crainte face à leur devenir propre au sein de l'entreprise Pôle Emploi : peur que l'entreprise ne soit pérenne, peur que les stratégies soient à court terme....en résumé, un manque majeur de visibilité dans la durée.

- **Les agents souhaitent un dispositif de formation mieux adapté à leurs attentes**

Comme nous l'avions souligné dans une précédente expertise, les retours concernant la formation de Conseiller Personnel sont négatifs. La majorité des agents, qu'ils soient ex ANPE ou ex Assedic se sent incapable d'assurer des missions de conseil, d'indemnisation d'accompagnement ...des DE de façon efficace. Dans ce contexte, les agents ne sont pas crédibles face aux DE.

Sur ce point concernant ces formations, les salariés attendent de la part de la Direction un réel travail de partenariat et d'écoute de leurs besoins.

- **Sentiment d'une non reconnaissance de leur savoir et savoir-faire de la part de la Direction Pôle Emploi**

Le regroupement des deux populations sur les sites, l'apprentissage de nouvelles formes de travail, les outils, les procédures...ont entraîné chez les salariés l'impression d'avoir été dépossédés et de tout avoir à apprendre ou à réapprendre.

Un sentiment de non reconnaissance des savoirs et savoir-faire survient doublé de frustration et de démotivation.

## **ANALYSE SECAFI**

Les valeurs et exigences des agents sont de plus en plus mises à mal alors que Pôle Emploi aura bientôt 1 an. Les agents sont dans l'impossibilité à bien faire leur travail et ils s'en trouvent insatisfaits. C'est leur conscience professionnelle qui se trouve atteinte.

*« Ils sont extrêmement malheureux de ne plus pouvoir répondre...cela dénote un problème de qualité et de valeur »* (Un acteur de la prévention). Dans ce sens, ils sont déconsidérés par les DE, ce qui a des conséquences directes sur la nature des relations entre l'agent et le DE qui s'en trouvent de plus en plus tendues.

Il devient indispensable que les salariés se sentent reconnus et retrouvent confiance dans leurs capacités à répondre (ou non : savoir dire « je ne sais pas ») aux DE.



### **3. La perception des usagers face au risque d’agression**

---

### 3.1. Les droits et les devoirs des DE

L'inscription comme demandeur d'emploi est une démarche incontournable pour bénéficier de droits : indemnisation, accompagnement...ou accéder à certains contrats de travail de type particulier.

Les obligations des demandeurs d'emploi font l'objet d'une réglementation spécifique. Ainsi, au terme de l'article L. 5411-6 du Code du travail, « le demandeur d'emploi immédiatement disponible pour occuper un emploi est [...] tenu :

- d'effectuer des actes positifs et répétés de recherche d'emploi
- de participer à la définition et à l'actualisation de son PPAE
- d'accomplir des actes positifs et répétés de recherche d'emploi
- d'accepter les offres raisonnables d'emploi
- d'être disponible et s'impliquer réellement dans la démarche de retour à l'emploi et les actions de formation ou autres prestations qui lui sont éventuellement proposées dans le cadre de son PPAE
- se présenter aux entretiens proposés par Pôle emploi ou tout autre organisme participant au service public de l'emploi ».

**Les manquements à ces obligations sont susceptibles de donner lieu à des sanctions.** Ainsi par exemple, le refus sans motif légitime à deux reprises d'une offre raisonnable d'emploi entraîne la suppression, pour une durée de deux mois, du revenu de remplacement perçu par le demandeur d'emploi (cf. tableau page suivante).

De même, le DE qui fait de fausses déclarations pour être ou demeurer inscrit sur la liste des DE est radié...

Enfin, les DE sont tenus de signaler à Pôle Emploi dans un délai de 72 h (3 j) tout changement intervenu dans leur situation (reprise d'un travail, départ en formation, arrêt maladie, changement d'adresse...).

Les différentes catégories de sanctions peuvent être résumées dans le tableau ci-dessous :

Type de manquements	Durée initiale de la radiation	Durée de la radiation en cas de manquements répétés
-insuffisance d'actes positifs et répétés de recherche d'emploi -refus de formation -refus d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de professionnalisation -refus d'une action d'insertion ou d'un contrat aidé	15j	1 à 6 mois consécutifs
-refus à 2 reprises sans motif légitime d'une offre raisonnable d'emploi -refus d'élaborer ou d'actualiser son PPAE -absence à convocation par les organismes du service public ou mandatés par ces derniers -absence à convocation pour une visite médicale	2 mois	2 à 6 mois consécutifs
-fraudes ou déclarations inexactes ou mensongères	6 à 12 mois consécutifs	

L'objectif est d'assurer une plus grande proportionnalité de la sanction au manquement constaté (« échelle des manquements ») ; avec la possibilité de sanction légère pour les manquements moins graves ou plus difficiles à repérer.

Mais l'objectif aussi est de rendre le DE participatif et acteur dans sa démarche de recherche d'emploi...tout en étant contraint.

Remarquons en effet que les manquements pour lesquels la durée initiale de la radiation est de 15 j peuvent être flous : par exemple, « *insuffisance* d'actes positifs et répétés de recherche d'emploi ». Ces manquements ne demandent par ailleurs aucune justification ni motif légitime de la part du DE, comme si le DE n'avait pas le droit de refuser.

## ANALYSE SECAFI

La sanction à travers la suspension des allocations ou encore la non validation d'une formation peut être difficilement acceptée par le DE ; d'autant plus s'il est dans une urgence financière. Il devient ainsi primordial pour lui de bien comprendre comment « ça marche », d'avoir les bonnes explications et les bonnes réponses afin que lui ensuite fasse le nécessaire en vue d'éviter la sanction. C'est en ce sens qu'il devient acteur dans ses démarches.

Parallèlement, la sanction peut être ressentie comme une seconde punition (voire une injustice) à l'instar de la perte d'emploi. Ce ressenti est d'autant plus prégnant qu'une majorité de DE se sent dans leurs droits à percevoir des allocations et contraints à passer par Pôle Emploi : « [...] *la plupart des DE sont forcés de passer par vous s'ils veulent toucher des indemnités de chômage qui leur permettent tout bêtement de survivre en attendant des jours meilleurs [...] indemnités qui leur sont alloués entre autre parce qu'ils ont cotisé pour pouvoir en bénéficier en cas de problèmes [...]* » (un usager<sup>7</sup>).

Nous avons précédemment noté dans l'identification des stratégies mises en place par les agents pour éviter l'escalade de la violence qu'ils pouvaient chercher à rassurer le DE. Ainsi en cas de radiation, les informations suivantes peuvent être données aux DE : « *on ne vous enlève jamais de sous, ils sont juste décalés...* » (Un agent).

Ces droits et devoirs s'insèrent dans une sorte de **Contrat** explicite signé entre le DE et Pôle Emploi dans lequel **les deux parties s'engagent** sur ses droits et obligations d'une part pour le DE ; sur ses missions, d'autre part pour ce qui concerne Pôle Emploi.

Ainsi, dans la brochure « Votre recherche d'emploi » en date de janvier 2009 remise à chaque DE lors de son inscription, la mission de Pôle Emploi est résumée comme suit :

- accompagner chaque DE dans ses recherches
- mobiliser tous les moyens nécessaires pour faciliter votre insertion professionnelle (formations, aides à la mobilité...)

<sup>7</sup> [www.jobetic.net/forum/Pole-Emploi-coups-de-gueule,-coups-de-coeur,-trucs-et-astuces\\_m63499.html](http://www.jobetic.net/forum/Pole-Emploi-coups-de-gueule,-coups-de-coeur,-trucs-et-astuces_m63499.html)

- assurer le versement d'une allocation aux DE qui ont des droits à l'assurance chômage.

La brochure récapitule ainsi les termes du contrat entre Pôle Emploi et le DE : « *Dès aujourd'hui Pôle Emploi vous aide et s'engage avec vous pour la réussite de vos recherches* ».

## ANALYSE SECAFI

L'ensemble des facteurs de cause que nous avons précédemment identifiés nous permet aujourd'hui de dire qu'une certaine violence de l'institution est ressentie par les agents, une institution dont ils ont le sentiment qu'elle ne les respecte pas dans l'allure avec laquelle elle mène les mutations.

La mise en échec des agents met inexorablement en échec les DE :

**Ainsi, le travail des agents dans des conditions physiques et mentales dégradées pénalise les usagers et prédispose à créer un climat propice à l'agressivité. Les agents sont dans une difficulté à accueillir, à informer, à orienter et à accompagner. Le service rendu en pâtit.**

La relation entre l'agent et le DE qui s'ensuit en est alors déséquilibrée et c'est le cercle vicieux : réorganisation/ désorganisation/ formation insuffisante des agents... → offre de service dégradée → droits et devoirs difficiles à respecter pour le DE → sanction prévisible (retard, suspension des allocations...) → mécontentement du DE (surtout si urgence financière) → agressivité potentielle.

*« Un dernier mot à ceux qui me liront : vous avez des droits et des devoirs...vous avez l'obligation de faire preuve d'une vraie recherche d'emploi mais n'oubliez pas de rappeler à Pôle Emploi que eux aussi ont des obligations...la première étant de tout mettre en œuvre pour vous aider à retrouver du travail<sup>8</sup>... ».*

<sup>8</sup> « Souffrance au travail : un salarié d'un prestataire privé du Pôle Emploi témoigne ».

### 3.2. Un système non facilitant : le DE entre perte de repères, méfiance et attentes

Les échanges avec des DE lors des observations effectuées dans les sites et la consultation de quelques blogs<sup>9</sup> font ressortir plusieurs points en termes de sous estime de soi, de difficultés à se repérer dans le système, de méfiance et d'attentes.

- **Le DE a un déficit d'image et une mauvaise estime de lui-même**
- « *Quand on arrive ici, on est **perdu moralement**...la perte d'emploi c'est la **perte de reconnaissance**, on est un **fardeau** pour l'Etat...on est **stressés** d'être là, on se regarde...**d'être là, on se sent déjà agressés**... »*
- « *impression de **mendier** quand on demande un renseignement »*
- « *à quand la requalification du qualificatif 'demandeur d'emploi' en 'chercheur d'emploi' ? ce mot me fait toujours penser à quelqu'un qui **fait la manche** pour qu'on lui fasse signer un contrat...ce mot reflète trop le **côté assisté**...le terme '**chercheur d'emploi**' serait plus valorisant ! »*

#### ANALYSE SECAFI

Les DE interrogés s'estiment être un fardeau pour l'Etat et de ce fait un fardeau pour la Société. Les réactions de violence pourraient ainsi être entendues comme un mécanisme de défense.

Néanmoins, les dispositifs mis en place n'aident pas forcément à les revaloriser et peuvent leur renvoyer leurs faiblesses : « Lorsqu'on signe la charte d'adhésion dans le cadre de la CRP<sup>10</sup>, *le suivi s'effectue tous les 8 jours...c'est pire qu'être **délinquant** ».*

Certains ne savent ni lire, ni écrire, ni utiliser Internet ; certains ne comprennent pas bien le français...

<sup>9</sup>[www.jobetic.net/forum/Pole-Emploi-coups-de-gueule,-coups-de-coeur,-trucs-et-astuces\\_m63499.html](http://www.jobetic.net/forum/Pole-Emploi-coups-de-gueule,-coups-de-coeur,-trucs-et-astuces_m63499.html) ;  
[http://www.wauquiez.net/index.php?page=detail\\_debat&id=1](http://www.wauquiez.net/index.php?page=detail_debat&id=1)

<sup>10</sup> Convention Reclassement Professionnel

Un DE vraisemblablement complètement démuni, ne comprenant pas bien le français, insiste auprès d'un agent (Maison Commune) pour qu'il lui fasse son actualisation :

-L'agent : Vous faites le 3949 et dies « Actualiser ». Il faut essayer de le faire, je vous note tout...bon je vais le faire mais c'est la dernière fois. Il faut le faire, c'est plus pratique pour vous...

#### - **Le DE a du mal à se repérer et en devient méfiant**

Les DE rencontrés font remarquer que « *l'administration n'est pas facile à comprendre en France* » et que le système est lourd et flou.

Ces difficultés peuvent être mises en lien avec les nombreuses informations qu'ils doivent intégrer ; les subtilités de la réglementation à comprendre et qui déterminent leurs droits ou non ; les documents qu'ils doivent lire, remplir ; les outils mis à leur disposition...

Ainsi par exemple, lorsque le Conseiller Personnel issu de l'ex Assedic procède à l'inscription du DE et évalue ses droits (IDE), il l'informe sur un certain nombre de points : fonctionnement de la carte de DE, actualisation...

Nous avons pointé le fait que l'agent ex Assedic dispose de 30' pour effectuer ce premier entretien IDE avec le DE. Les agents font d'ailleurs remarquer que depuis la fusion « *les actes à effectuer mangent du temps au détriment de l'information à donner au DE...* » (Un agent).

**Or, l'information du DE est primordiale** pour éviter par la suite l'escalade de la violence. Mais ces informations données sous contraintes de temps peuvent être denses, données rapidement (débit élevé) et peuvent parfois être peu claires pour le DE.

Echanges lors de l'inscription IDE d'une assistante maternelle qui a perdu un contrat de travail (perte d'1 enfant sur les 2 contrats de travail initiaux) :

-L'agent : l'actualisation s'effectue *en début de mois c'est-à-dire la 1<sup>ère</sup> semaine de chaque mois* pour le mois qui vient de s'écouler...

L'agent remet la brochure « Votre recherche d'emploi » et lui montre le calendrier d'actualisation ci-dessous (Calendrier des paiements 2009) :

Calendrier des paiements 2009		
Allocations du mois	Ouverture actualisation	Clôture actualisation
janv-09	29/01/2009	17/02/2009
févr-09	26/02/2009	17/03/2009
mars-09	28/03/2009	17/04/2009
avr-09	29/04/2009	20/05/2004
mai-09	28/05/2009	17/06/2009
juin-09	27/06/2009	17/07/2009
juil-09	30/07/2009	18/08/2009
août-09	28/08/2009	16/09/2009
sept-09	29/09/2009	16/10/2009
oct-09	29/10/2009	18/11/2009
nov-09	27/11/2009	16/12/2009
déc-09	30/12/2009	19/01/2010

-L'agent : le calendrier précise les différentes dates mais je préconise toujours début de mois...

-L'assistante maternelle : c'est très clair...

La Brochure « Votre recherche d'emploi » ne corrobore pas les informations données par l'agent, risquant de mettre le DE dans la confusion.

En fait, l'agent fait plutôt référence à la Brochure « Vous travaillez à temps partiel ou occasionnel/ Vous devez le déclarer et le justifier : **déclarez-le entre le 1<sup>er</sup> et le 7 du mois...** ».

Par ailleurs, dans l'un des sites que nous avons observés, il est affiché qu'il faut déclarer « **entre le 28 et le 30 du mois** »...Or, au mois d'octobre, l'ouverture de l'actualisation n'était effective qu'à partir du 29, ce qui a provoqué des déplacements de DE sur le site et des incompréhensions : ils ne parvenaient pas accéder à l'actualisation sur Internet, ils ne parvenaient pas à joindre le 3949, ils se sont déplacés pour rien...

On peut noter que cet affichage était également contradictoire pour les mois de janvier, avril, juillet, septembre, octobre 2009, et le sera pour le mois de décembre 2009 (cf. le calendrier des paiements 2009 ci-dessus).



## ANALYSE SECAFI

L'actualisation est la mise à jour de la situation du DE. Si ce dernier oublie d'effectuer cette démarche, il n'est plus inscrit sur la liste des DE. Cette cessation d'inscription entraîne l'interruption du paiement des allocations.

Nous avons précédemment pointé que cette cessation des indemnités pouvait être problématique pour les DE et entraîner leur mécontentement :

- *Le DE* : ...à quelle date précisément je dois faire mon actualisation, car je ne souhaite pas que ça m'arrive encore ?

L'agent (en PST) explique le calendrier des paiements 2009 et précise au DE qu'il doit « *faire abstraction de la 3<sup>ème</sup> colonne* » voulant dire que les dates de la 3<sup>ème</sup> colonne correspondent à celles de la radiation...

- *Le DE* : attendez je regarde quelle colonne ?

Plusieurs brochures, plusieurs informations pouvant être contradictoires...peuvent ainsi participer à l'émergence de la violence car mettant dans la confusion le DE.

Autre exemple : suite de l'échange entre l'agent et l'assistante maternelle

-*L'agent* : Alors vous êtes assistante maternelle ; lors de cette actualisation, vous devez donc **déclarer un nombre d'heures forfaitaires de 79h** indépendamment de ce que vous avez fait...

-*L'assistante maternelle* : **c'est une fausse déclaration ?**

-*L'agent* : non, c'est un forfait... Sur vos bulletins de salaires, vous noterez « activité conservée »...Au mois de janvier lorsque vous aurez le contrat de travail pour un 2<sup>ème</sup> enfant, vous noterez alors sur votre bulletin de salaire «activité reprise »...

-*L'assistante maternelle* : ...euh oui c'est très clair...je vais me le noter...

## ANALYSE SECAFI

La plupart des DE ont cette crainte de la fausse déclaration. N'oublions pas en effet que les fausses déclarations sont un motif de radiation et donc de suspension probable de leurs indemnités. Parallèlement ils doivent conjuguer avec les approximations que peut avoir le système, ce qui ne facilite pas la clarté des démarches.

Ci-contre un autre exemple d'échange<sup>11</sup> entre un DE en création d'entreprise qui ne dispose pas encore de l'ensemble des pièces justificatives et un agent :

-L'agent : ...on ne peut pas vous pénaliser alors que tout n'est pas en place...lors du déblocage du capital, on enlèvera ces 15 jours...

-Le DE : **je ne veux pas être malhonnête ...Donc je déclare ne pas avoir travaillé...je n'aurai pas de problème ?**

-L'agent : si vous le dites, ça va bloquer, il faudra des justificatifs, or vous ne les avez pas. Ca revient au même, ce n'est pas une fraude...

Les DE ont également des difficultés à utiliser les différents outils mis à leur disposition : 3949, Internet...

Ainsi, les instructions de la boîte vocale du 3949 sont ressenties comme denses, et difficilement compréhensibles surtout pour les DE ayant des difficultés avec la langue française ou qui sont étrangers.

Un agent confirme à un DE que sa radiation provient d'une erreur de PE. Il l'invite alors à se réinscrire et à faire une demande de rétroactivité :

- Le DE (qui commence à s'énerver) : pourquoi c'est moi rappeler à nouveau ? Je suis étrangère, je ne parle pas très bien le français...

L'agent laisse alors le guichet et l'accompagne au téléphone.

<sup>11</sup> Exemple précédemment cité (cf. Les causes à rechercher dans la nature des interactions avec les DE

## ANALYSE SECAFI

Cet exemple montre deux choses : la difficulté à utiliser l'outil 3949 d'une part et le sentiment d'une injustice d'autre part. En effet, alors que l'agent reconnaît que l'erreur provient de PE, c'est pourtant au DE de réparer cette erreur via un outil pour lequel de surcroît il ne se sent pas du tout à l'aise.

Lorsqu'ils appellent le 3949, les DE pensent de plus qu'ils tombent dans leur agence...

Les formulaires également peuvent être difficiles à comprendre et donc à remplir. Pourtant certains agents font remarquer que dans ces formulaires, « *tout est demandé et redemandé, or le plus souvent, les dossiers sont mal remplis* ».

Si nous analysons le formulaire rendu au DE lors de son inscription, nous remarquons qu'il s'agit en réalité de deux formulaires :

- l'un pour l'inscription noté en rouge à la première page : « Inscription comme demandeur d'emploi »
- l'autre pour la demande d'allocations noté en rouge à la troisième page : « Demande d'allocations ».

Ainsi, **certaines informations deviennent redondantes** :

- l'identifiant (N° de DE) est demandé deux fois : pages 1 et 3
- l'état civil, la situation familiale et l'adresse sont demandés deux fois : pages 1 et 3
- les informations demandées dans les rubriques « Motif de votre inscription » page 1 et « Comment avez-vous perdu votre dernier emploi » page 4 sont redondantes
- Le DE doit signer deux fois : page 2 et page 8

## ANALYSE SECAFI

« *Tout est demandé et redemandé* » selon un agent. Trop justement ?

Autre exemple, les brochures qui peuvent a priori se ressembler:

Après avoir remis la brochure « Votre Recherche d'Emploi », l'agent après quelques échanges avec le DE lui remet la brochure « Préparez votre entretien » :

-Le DE : c'est la même ?

-L'agent : ah non ce n'est pas la même brochure ; elles ont juste la même couleur...

- **Le DE a des attentes**

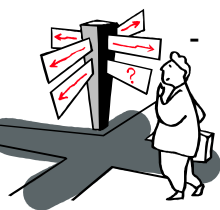
- « Il faut que je fasse tout Toulouse pour trouver une formation...aujourd'hui j'ai déjà fait 4-5 allers-retours, heureusement j'ai une voiture...alors je vois le Pôle Emploi comme le point de référence, **le Pôle : un rond avec plein de branches tout autour**...du moment où on leur donne des cases ils sauront où aller. Plus vous prenez les gens par la main, plus ils seront moins agressifs. **Quelqu'un qui est accompagné ne peut pas être agressif**... ».

- « Les gens se perdent et l'agressivité vient tout de suite ».

- « Ici c'est froid, ça manque de chaleur, la salle d'accueil n'est pas accueillante...Quand on rentre qu'on sache directement où aller : là accueil première inscription et là, accueil demande de formation...le problème c'est que c'est accueil accueil... »

- « Au niveau des termes, il faut rester dans le simple ».

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la mise en place de Pôle Emploi a également créé des attentes du côté des DE et des frustrations. Il s'agissait dans l'offre de service d'être plus rapide, plus efficace, plus simple ; or la réalité en est toute autre.



## ANALYSE SECAFI

Pour la plupart des DE, venir à PE, s'y inscrire et entamer l'ensemble des démarches peut relever du « parcours du combattant ». Les personnes ayant des difficultés à écrire, parler, comprendre la langue française, utiliser Internet...peuvent se sentir exclues du « système ». « *Ça décourage, moralement c'est difficile, on est paumé...et il faut se débrouiller...surtout les personnes non diplômées* » (Un DE).

Aussi les résultats attendus vont à l'encontre de ceux escomptés. L'idée phare des outils était par exemple de simplifier les démarches du DE et par contre coup de diminuer les flux dans les sites, de soulager les agents et leur permettre d'avoir plus de temps pour répondre aux demandes, suivre les dossiers, suivre les DE...

Au contraire, les effets en sont d'une part un renforcement de la charge de travail et un stress supplémentaire comme nous l'avons évoqué précédemment ; et pour les De d'autre part des sentiments de confusion, de frustration puis de méfiance et de révolte.

Il s'agira sans doute de considérer ici « *qu'il peut aussi exister une violence engendrée par une relation de service qui ne laisse pas place à l'expression des besoins des usagers ; pas plus qu'elle ne permet aux professionnels de première ligne de les écouter et de faire remonter cette écoute pour que les institutions les entendent*<sup>12</sup>».

---

<sup>12</sup> Francis GINSBOURGER, « *Des services publics face aux violences* », Anact, 2008

## **4. Les dispositifs de prévention actuellement en place**

---

## 4.1. Des outils de remontée des incidents perfectibles

### - L'outil de gestion des incidents de l'ex Assedic

Avant la fusion, les agents ex Assedic disposaient d'une application informatique qui leur permettait de signaler les agressions ainsi que les incidents.

**Dorénavant, c'est l'ensemble des agents indemnisation et placement au sein de Pôle Emploi qui utiliseront cette application pour signaler les agressions et incidents.**

Aujourd'hui chaque site dispose normalement d'un code et d'un mot de passe que chaque salarié peut utiliser pour accéder à l'application et pour signaler une agression/ incident.

Les codes administrateurs sont détenus par le Chargé de sécurité, le RH, le DRA et le DR afin de leur permettre d'avoir accès à tous les sites.

Le salarié accède ainsi à un formulaire dans lequel il rentre plusieurs données : la date de l'événement, l'heure, et éventuellement le rédacteur et/ la victime, le poste occupé, les circonstances et les conséquences de l'événement, les intervenants (médecin, police...), les conséquences sur l'activité professionnelle (arrêt de travail...) et les suites engagées par la victime (main courante, dépôt de plainte...).

Pour signaler une agression/ incident, il faut la qualifier en « Risques psychosociaux » et choisir parmi les caractéristiques analysées suivantes : « agression verbale accueil physique », « agression verbale ATT – PST », « agression physique et/ ou séquestration », « événement engendrant du stress au travail », « événement à caractère moral ».

Une fois le formulaire rempli, un exemplaire est imprimé et conservé dans le registre de sécurité.

L'événement est joint à un message électronique à destination des administrateurs et du CHSCT (liste de distribution).

L'application permet d'effectuer des statistiques par date, risque, région, site et tous sites. Ainsi pour l'année 2009 (du 1<sup>er</sup> janvier au 5 novembre 2009), **68 événements ont été signalés dont :**

- 54 agressions verbales accueil physique
- 5 agressions verbales ATT – PST
- 5 événements engendrant du stress au travail
- 3 agressions physiques et/ ou séquestration
- 1 événement à caractère moral.

## ANALYSE SECAFI

La majorité des agressions remontées sont verbales et à l'accueil physique.

**Cependant, l'ensemble des acteurs s'accorde à dire qu'il y a sous déclaration et que les agressions/ incidents ne sont pas systématiquement remontés.**

En 2007 le rapport du Midact faisait déjà remarquer que les incidents bénins n'étaient pas remontés.

N'apparaissent pas également les éventuelles agressions/ incidents en provenance des courriers, des messageries électroniques...

L'outil n'ayant pas participé d'une concertation partagée ne permet pas d'homogénéiser ce qui est remonté et surtout d'y donner du sens : quelle valeur apporter à une agression verbale par rapport à un geste d'impatience d'un DE par exemple ? cet « étalonnage » de sens n'a pas été suffisamment travaillé collectivement.

**Mais cette sous déclaration est aussi à mettre en lien avec le fait que l'ensemble des agents ne sont pas informés et formés à l'utilisation de cet outil** (les agents ex ANPE notamment qui découvrent cet outil). De plus, le processus demandé pour remplir et transmettre le formulaire risque d'être ressenti comme lourd (en terme de temps surtout<sup>13</sup>) ; ce qui ne favorisera pas les remontées d'agressions/ incidents.

<sup>13</sup> Remplissage de la fiche + transmission + copie dans le registre de sécurité vs remplissage d'une fiche dans le registre de sécurité



Par ailleurs, l'état des actions 2009 transmis en lien avec le plan d'action relatif au Document Unique (cf. point suivant) fait ressortir le type d'actions suivantes :

		État des actions 2009	
Actions de Prévention/ correction	Agressions verbales accueil physique	Agression verbale ATT - PST	Agression physique et/ ou séquestration
<b>Analyse systématique des agressions</b>	assurer le suivi des fiches « incident » via l'outil événementiel du PNS,	assurer le suivi des fiches « incident » via l'outil événementiel du PNS	assurer le suivi des fiches « incident » via l'outil événementiel du PNS,
<b>Formation</b>	réaliser une formation à l'accueil difficile, réaliser des formations SST (au moins 2 SST par site dont 1 présent), gestion du stress à l'accueil et sensibilisation au phénomène de l'agressivité	réaliser une formation à l'accueil difficile,	réaliser une formation à l'accueil difficile, réaliser des formations SST (au moins 2 SST par site dont 1 présent),
<b>Conception des locaux</b>	afficher les numéros d'urgence, disposer de dégagements rapides, fermer les bureaux non autorisés ou non utilisés, mettre en place un outil d'alerte pour les agents, limiter l'accessibilité aux objets susceptibles d'être utilisés comme un projectile ou une arme, suppression du mobilier non fixé au sol, surveillance visuelle de la salle d'accueil (vidéosurveillance),		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, mettre en place un outil d'alerte pour les agents, suppression du mobilier non fixé au sol, surveillance visuelle de la salle d'accueil (vidéosurveillance)
<b>Organisation</b>	appliquer les consignes gestion de crise, effectuer un rapprochement avec les instances officielles locales (Police, gendarmerie),		appliquer les consignes gestion de crise, effectuer un rapprochement avec les instances officielles locales (Police, gendarmerie),
<b>Prise en charge des victimes</b>	organiser un soutien psychologique, soutien et déplacement du Directeur et/ ou du RH	organiser un soutien psychologique,	organiser un soutien psychologique, soutien et déplacement du Directeur et/ ou du RH, soutien psychologique et médical,
<b>Autres actions correctives</b>	réaliser un dépôt de plainte et/ ou une main courante et envoyer un courrier de la Direction à l'allocataire,		réaliser un dépôt de plainte et/ ou une main courante et envoyer un courrier de la Direction à l'allocataire,

38 actions sur les 68 événements actuellement remontés ont été décidées. Ainsi, l'ensemble des événements ne donne pas systématiquement lieu à la mise en place d'une action de prévention/ correction. Dans les documents transmis, nous notons que le responsable de l'action quand il apparaît (pour 10 actions) est le chargé de sécurité et **l'état d'avancement des différentes actions ainsi que leur délai de mise en œuvre ne sont pas spécifiés.**

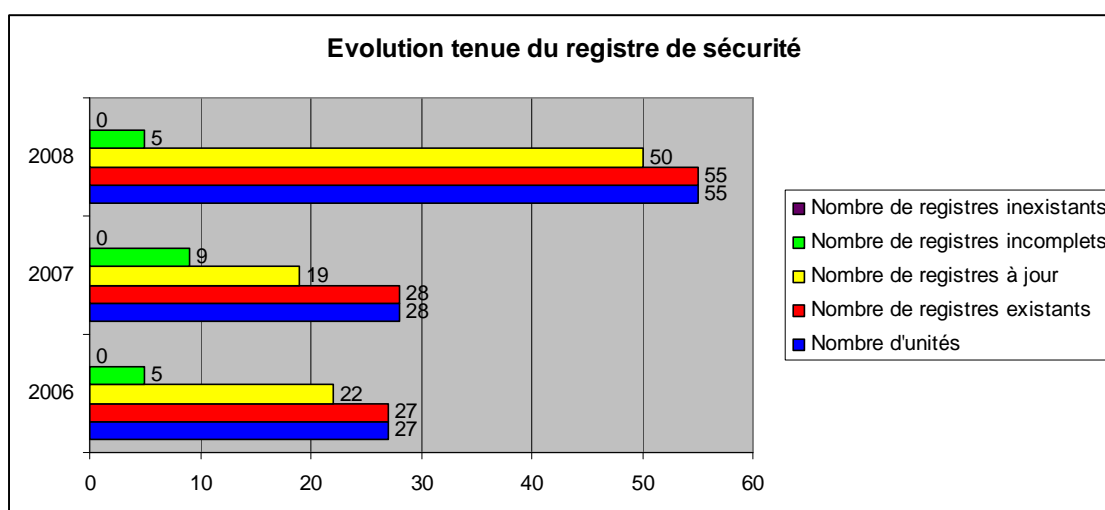
L'analyse systématique des agressions/ incidents ne porte pas systématiquement sur les circonstances et sur les causes. Les actions préventives touchent essentiellement la formation, la conception des lieux de travail et la prise en charge des victimes. La formation touche surtout à la gestion de l'accueil difficile et non sur les compétences du Conseiller Personnel par exemple. **Deux types d'actions touchent à l'organisation : l'application des consignes et le rapprochement avec les instances officielles locales.**

## - Le registre de sécurité pour les ex ANPE

Avant la fusion, les agents ex ANPE signalaient les agressions/ incidents via le registre de sécurité dans la rubrique n° 8 : « Enregistrement des AT et des incidents ». Mais il est arrivé que nous retrouvions des fiches remplies dans la rubrique n° 7 : « Evénements, observations concernant l'hygiène et la sécurité ».

L'analyse de l'évolution de la tenue des registres de sécurité et de la circulation de l'information montre que :

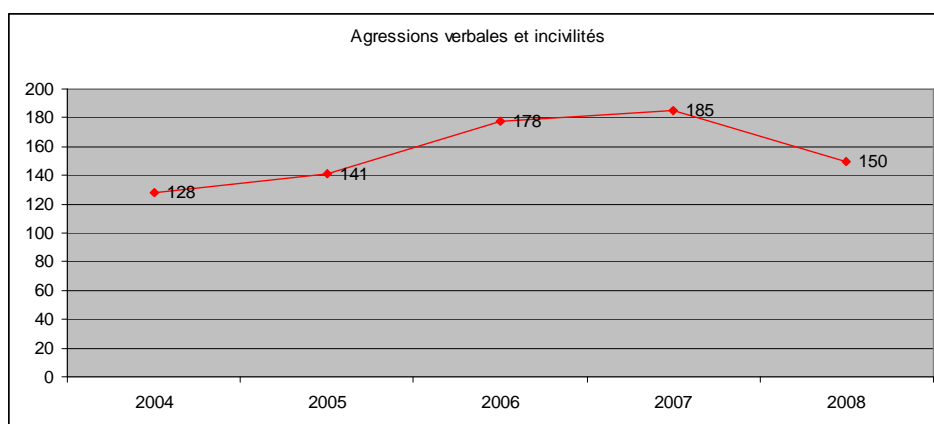
- les registres de sécurité sont présents sur l'ensemble des sites existants
- une amélioration notable (+ 50% entre 2006 et 2008) de la tenue des registres
- une diminution du nombre de registres incomplets entre 2007 et 2008.



La périodicité de remontée vers le DRA des fiches pour exploitation est de deux fois par an. Jusqu'en 2007, les registres de sécurité n'étaient pas remontés au CRHS-CT qui a fait une demande dans ce sens.

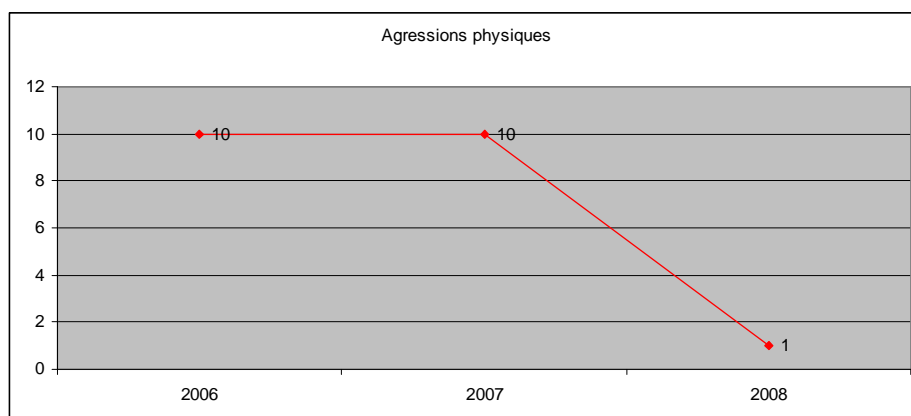
L'évolution des agressions notamment verbales et incivilités depuis 2004 relevées sur les sites (relevé des registres de sécurité) montre :

- une **augmentation de 44%** entre 2004 et 2007 puis une **diminution d'environ 18%** l'année suivante

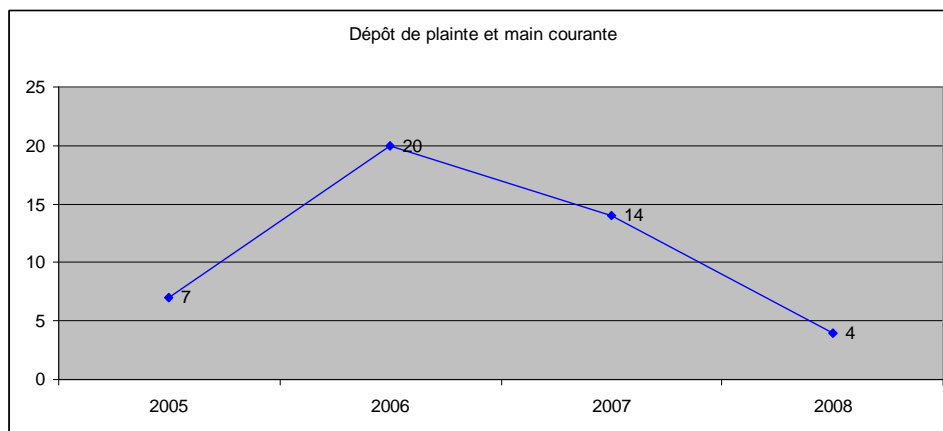


En 2007, le CRHSCT pointe **le lien entre les agressions et l'organisation du travail** : la gestion de la liste notamment, l'agent d'accueil travaillant seul, l'absence d'appui avec l'encadrement...

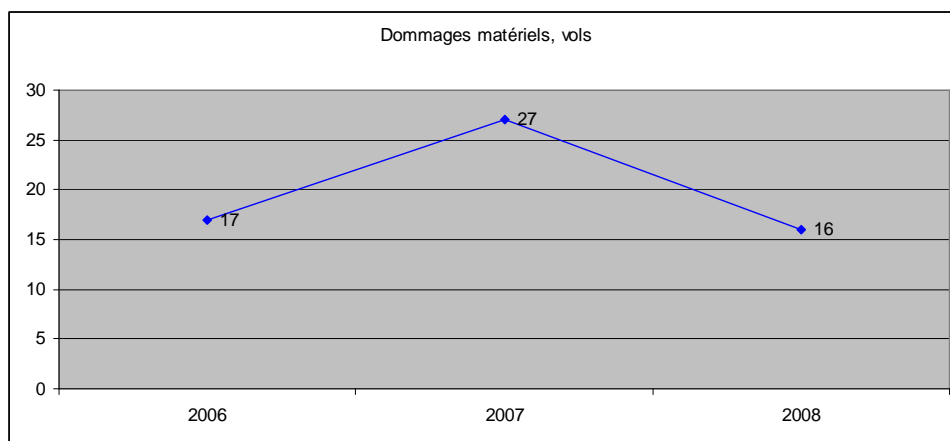
Par rapport aux agressions verbales et incivilités, les agressions physiques signalées sont beaucoup moins nombreuses. Entre 2006 et 2008, on observe une chute du nombre d'agressions physiques signalées :



Parallèlement, une baisse des dépôts de plainte et mains courantes est aussi notée après que leur nombre ait quasiment été multiplié par 3 en 2006 :



Les dommages matériels signalés sont eux aussi en diminution (environ 40%) :



## ANALYSE SECAFI

Les données transmises montrent une évolution positive dans la tenue des registres de sécurité. Pourtant, tout comme pour l'outil de gestion des incidents, **l'ensemble des acteurs s'accorde à dire qu'il y a sous déclaration et que les agressions/ incidents ne sont pas systématiquement remontés**. Les incidents bénins ne sont pas tous signalés.

La diminution des événements est ainsi à prendre avec prudence. Comme nous l'avons identifié, cette sous déclaration est notable en 2009 avec 68 événements signalés via l'outil de gestion des incidents, nouvel outil pour les agents ex ANPE.

De plus, lors de nos observations sur les sites, nous avons noté que le registre n'était pas toujours à proximité des agents à l'accueil par exemple (dans le bureau du responsable, dans le bureau de la cellule d'appui...).

### - Le Document Unique

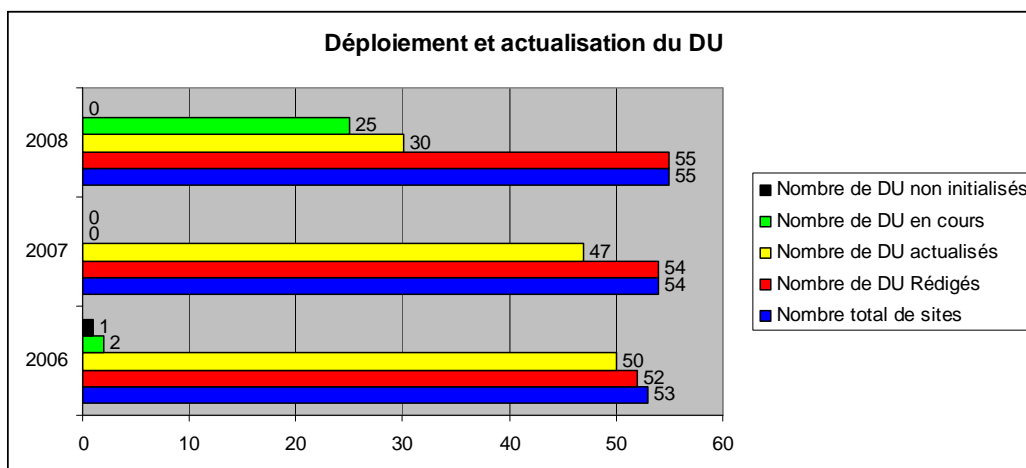
Le risque agression doit également faire l'objet d'une analyse et d'une évaluation dans le cadre de la mise en place du Document Unique d'évaluation des risques (décret du 5 novembre 2001). Il est annexé au Registre de Sécurité des ex ANPE. Aucune information concernant cet outil pour les ex Assedic n'apparaît dans les documents transmis.

Ce risque apparaît sous l'intitulé « Risque lié à la réception du public » et son évaluation est la synthèse des réponses données aux questions suivantes :

*Avez-vous pensé à :* - l'organisation de l'espace ? / - au diagnostic de l'environnement socio économique ? - aux formations ? - aux lieux sensibles ? - aux bonnes attitudes ?

L'évolution du déploiement et l'actualisation du Document Unique montre que :

- le DU est rédigé sur l'ensemble des sites existants
- il y a davantage de difficulté à le mettre à jour : entre 2006 et 2008, **le nombre de DU à jour a diminué de 40% et le nombre de DU en cours d'actualisation a été multiplié par plus de 12.**



### ANALYSE SECAFI

Les Documents Uniques que nous avons consultés font ressortir **le risque d'agression comme Faible**. Cette évaluation est en décalage avec les données transmises dans les bilans CRHS – CT pointant le fait que le nombre et l'intensité des agressions sont en augmentation.

**Cette sous-évaluation peut s'expliquer par l'absence de véritable analyse des conditions et des causes des agressions en vue de dégager leur « pluricausalité »** pour la mise en place d'un plan d'action de prévention ciblé sur l'ensemble des causes identifiées.

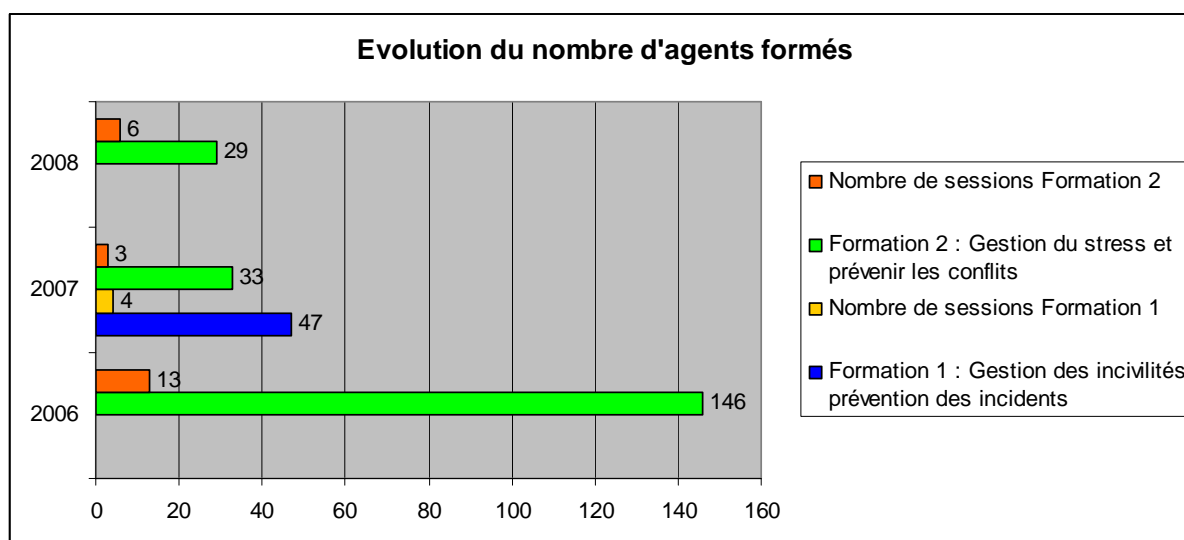
## 4.2. Une formation à la « gestion de l'accueil difficile » difficile à mettre en pratique

Lors des ateliers, les agents nous ont informés qu'ils avaient suivi pour certains une formation à la gestion de l'accueil difficile.

Dans les documents transmis, ces formations apparaissent uniquement pour les agents ex ANPE au niveau des formations des agents à l'initiative du CRHSCT. Elles ont les intitulés suivants : « **Gestion des incivilités, prévention des incidents** » et « **Gestion du stress et prévenir les conflits** »

L'analyse de l'évolution du nombre d'agents formés montre que :

- le nombre d'agents formés à la « Gestion du stress et prévenir les conflits » a considérablement diminué (-80%) entre 2006 et 2008 ; même si des efforts en terme de mise en place de davantage de sessions de formation ont été effectués (doublé entre 2007 et 2008 après avoir été divisés par 4 entre 2006 et 2007) ;
- la formation « gestion des incivilités, prévention des incidents » a été uniquement effectuée en 2007 avec 4 sessions de formation.



De plus, en 2007, le CRHS-CT fait les remarques suivantes : « *Alors que les agressions et incivilités sont en augmentation, le nombre de sessions et d'agents formés sur ces thèmes est en nette diminution par rapport à l'année précédente. Sur 2 ans, moins de 15% de l'effectif a suivi cette formation* ».



## **ANALYSE SECAFI**

**La diminution du nombre d'agents formés interroge sur l'efficacité perçue du dispositif par les agents.** L'impossibilité d'une mise en pratique efficiente en situation réelle est la principale difficulté qui nous est remontée.

Les formations à la gestion des agressions si elles sont importantes à mettre en place doivent faire partie d'un dispositif plus global de prévention. Ces formations en effet permettent de répondre lorsque l'agression est imminente ou a lieu.

**Il s'agirait de remonter plus en amont dans le processus de prévention dans le but d'éviter l'agression (principe général de prévention).** Par exemple, nous avons précédemment pointé que les agents avaient davantage d'attente sur des formations plus riches et approfondies en tant que Conseiller Personnel qui leur permettrait de répondre de façon plus efficace aux DE...

### 4.3. Les sollicitations du dispositif de Cellule d'écoute en perte de vitesse

Lors des ateliers, les agents nous ont fait part de l'existence d'une Cellule d'écoute dans le cadre de la prévention du risque agression.

Ainsi, dans le cadre de la déclinaison régionale des instructions nationales concernant le plan de prévention des incidents et incivilités, une assistance psychologique proposant un temps d'écoute et de débriefing avec un professionnel conventionné a été mise en place (Cabinet Ozenne).

Nous ne disposons pas de données précises concernant l'évolution des sollicitations de cette Cellule d'écoute, mais en 2006, le groupe de travail régional a réalisé un **outil de rappel et de sensibilisation des agents** diffusé via les DALE portant sur les procédures à suivre en cas d'incident et/ ou d'agression.

A cette époque, les remarques du CRHS-CT étaient les suivantes : « *Nous regrettons qu'il n'y ait pas eu d'accompagnement ni d'information des agents et de la ligne managériale alors que la demande du terrain est prégnante* ».

Pour la Direction, les documents ont été transmis dans chaque site et les instructions étaient en ligne et visibles durant 1 mois...

**En 2007, une nouvelle diminution des demandes** est notée. Nous ne disposons pas des chiffres ni des conclusions du Cabinet Ozenne concernant cette diminution. Cependant, le CRHS-CT ne partage pas l'analyse du Cabinet. Selon lui, « *le dispositif est totalement méconnu des agents* ».

L'ensemble des agressions/ incidents n'étant pas signalé, c'est le cercle vicieux : le DALE, l'AS, le médecin du travail, le DRH ne peuvent ainsi pas le proposer aux agents concernés.

Aujourd'hui les résultats nationaux ne permettent pas à la région Midi-Pyrénées d'analyser ses résultats en terme de sollicitations du dispositif...

## **ANALYSE SECAFI**

La diminution des sollicitations de la Cellule d'écoute peut dénoter une méconnaissance du dispositif par les agents ou une perception négative du dispositif : méfiance, mais aussi inefficacité.

Les dispositifs de soutien psychologique sont indispensables mais en général peu efficaces lorsque utilisés seuls. **Ils n'ont pas pour objectif d'aborder le thème du travail** sinon la survenue de l'événement qui peut être ressenti comme traumatisant et stressant.

A la longue, si des actions de prévention n'interrogent pas le travail, l'agent finit par trouver le dispositif inutile.

## 4.4. Une démarche nationale sur les RPS en cours

Une démarche nationale sur la prévention des Risques Psychosociaux est actuellement en cours au moment de la rédaction de ce chapitre.

Deux temps forts déterminent cette démarche :

- la sensibilisation des managers au risque psychosocial. Cette sensibilisation se déroule sous forme d'atelier.
- la passation d'un questionnaire « Votre opinion sur votre situation de travail » à l'ensemble des salariés de Pôle Emploi. Ce questionnaire aborde différents thèmes tels le travail et la charge de travail, le soutien social, la santé...mais également la violence. Les résultats sont attendus courant janvier février 2010.

### ANALYSE SECAFI

Rappelons que les agressions rentrent dans la définition des risques psychosociaux.

Ainsi, cette démarche nationale sur les risques psychosociaux est intéressante à double titre : la sensibilisation et la formation des managers permettra d'une part d'identifier les représentations des managers sur ce risque et d'autre part de leur apporter les connaissances et les outils nécessaires en vue d'identifier ce risque pour mieux le prévenir.

Néanmoins, il s'agira de veiller à ce que le management n'endosse pas la responsabilité de la survenue du risque sous prétexte qu'il est formé. Une réflexion sur le métier d'encadrement et sur les moyens dont ils disposent pourrait être intéressante...

Les résultats du questionnaire permettront d'avoir une vision collective du ressenti des salariés (objectivation du ressenti) sur ce risque.

Nous trouvons néanmoins dommage qu'il n'y ait pas de plage laissée libre pour recueillir les remarques des salariés ainsi que leurs propositions éventuelles d'amélioration...

## 4.5. Le rôle actuel des acteurs de la prévention

L'ensemble des acteurs suivants peuvent être sollicités dans le dispositif de prévention actuel du risque agression : DRA, RH, médecin du travail, assistance sociale, manager local, chargé de sécurité ainsi que le CHSCT.

En cas d'agression, chacun est sollicité à divers niveaux :

- le manager de proximité en local qui par sa seule présence peut calmer les DE agressifs, peut prendre en charge le DE agressif en l'isolant par exemple, peut solliciter sa hiérarchie, la Cellule d'écoute, les forces de l'ordre...peut faire remonter l'incident...
- le médecin du travail et l'assistante sociale peuvent également être sollicités et prendre en charge la victime, solliciter la Cellule d'écoute...prendre les mesures nécessaires
- le chargé de sécurité réceptionne les remontées d'incidents via l'outil de gestion des incidents et suit les actions à mettre en place. DRA, DRH, CHSCT reçoivent aussi les remontées d'incidents.
- Le RH peut également être sollicité par la victime en cas de volonté de changement de poste par exemple. Il participe à l'élaboration des formations (gestion accueil difficile...). En cas de nécessité, il peut être amené à se déplacer sur le site concerné. Il peut solliciter la Cellule d'écoute...
- Le DRA peut également être amené à se déplacer sur le site en cas de nécessité et prendre les mesures nécessaires (fermeture du site, courrier au DE...)...

Seuls les agressions/ incidents graves font plus ou moins l'objet d'une analyse des causes avec l'ensemble des acteurs.

En cas d'agression, le premier acteur identifié reste le manager local.

## **ANALYSE SECAFI**

Ces acteurs, lorsqu'ils sont informés sont surtout sollicités **lorsque l'agression a lieu** c'est-à-dire en aval du processus de prévention des agressions.

En amont, courant 2006, un groupe de travail a eu travaillé sur le thème des incivilités. Un compte-rendu synthétisait les travaux du groupe. Depuis cette date, il n'y a pas eu d'autres initiatives de ce type. La démarche nationale sur les RPS changera éventuellement cet état de fait.

Car « *Aujourd'hui on ne sait plus trop ; il y a un constat d'une non prise en charge de l'ensemble des agressions...la procédure à suivre en cas d'incident et d'agression se délite...* » (Un acteur de la prévention).

## **5. Les impacts sur la santé et la sécurité : le risque psychosocial, de loin le risque majeur à venir au sein de PE**

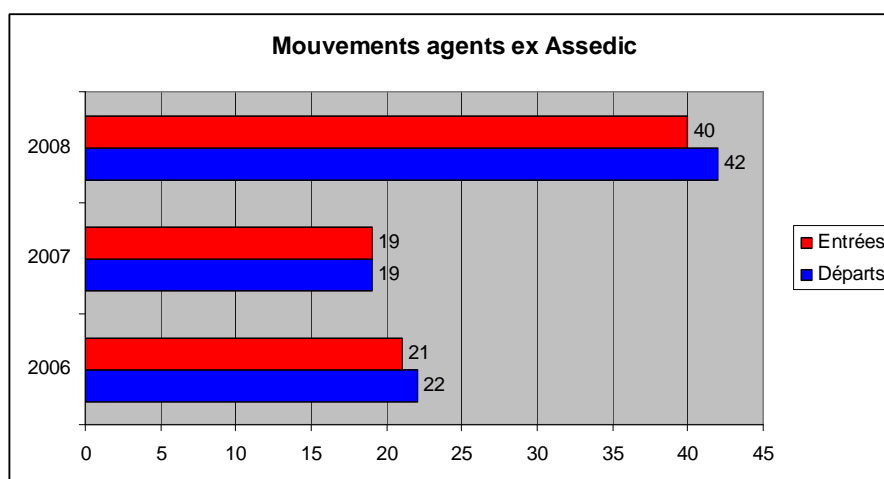
---

## 5.1. Un état de santé et des conditions de travail préoccupants bien avant la fusion

Les bilans sociaux 2006, 2007 et 2008 transmis font état d'une population globalement :

- vieillissante mais stable : âge moyen de 40,71 ans chez les Employés ; de 46,66 ans chez les Agents de maîtrise ; et de 50,4 ans chez les Cadres ;
- essentiellement féminine : 337 femmes pour 160 hommes en 2008 ;
- avec une ancienneté moyenne élevée : 11,68 ans chez les Employés ; 20,52 ans chez les Agents de maîtrise ; et de 23,99 ans chez les Cadres.

L'analyse des mouvements des agents (embauches en CDI<sup>14</sup> par rapport aux départs) montre un quasi équilibre c'est-à-dire un quasi remplacement des agents qui partent :

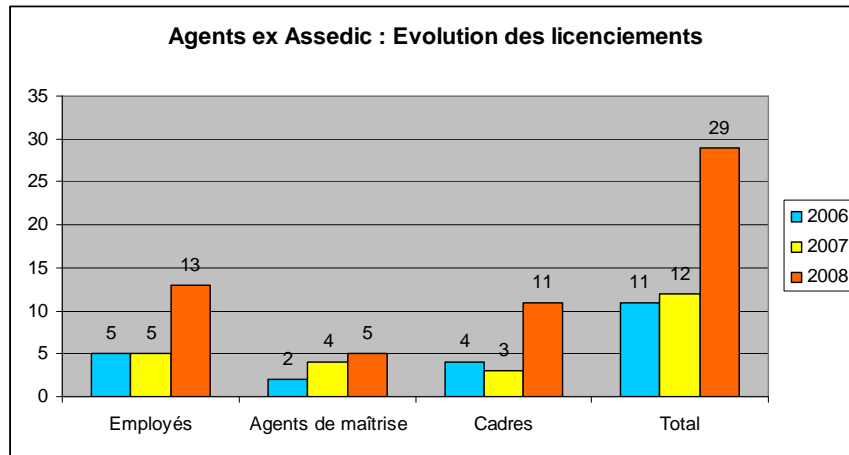


Ces données montrent également que **les départs ont quasi doublé entre 2006 et 2008**. Ces départs sont essentiellement des **licenciements** (selon la Direction en fait il s'agit de départs à la retraite négociés au moment du changement de statut), des mutations et des démissions.

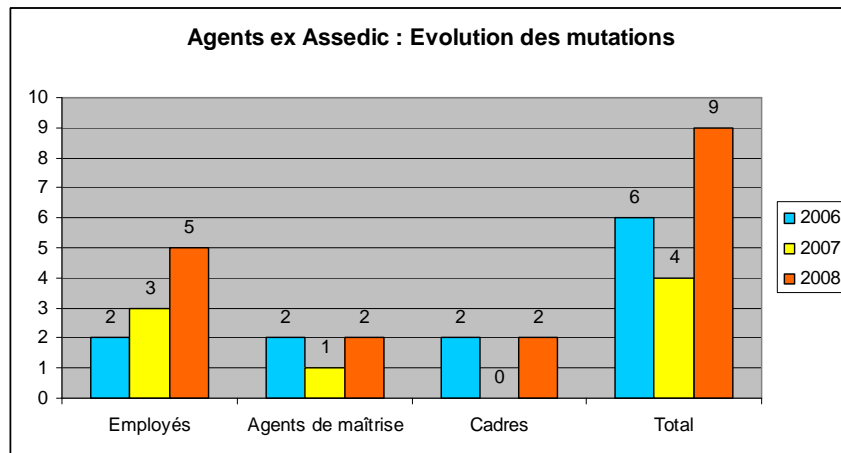
<sup>14</sup> Les embauches en CDI comprennent : les embauches extérieures, les mutations du RAC et les transformations de CDD en CDI.



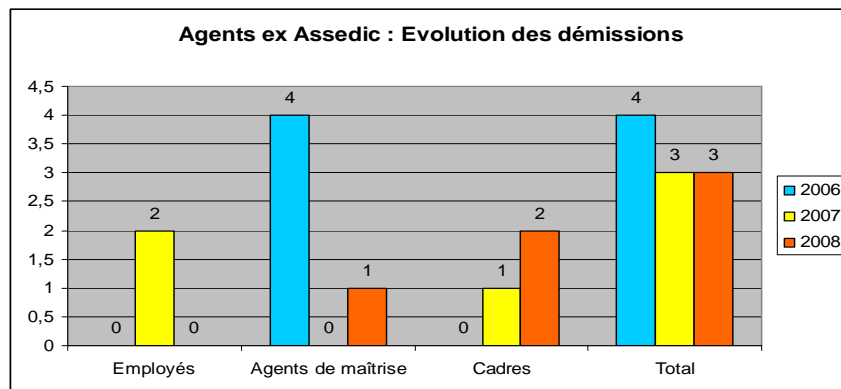
- **Evolution des licenciements : ils sont en augmentation en 2008 et concernent surtout les employés :**



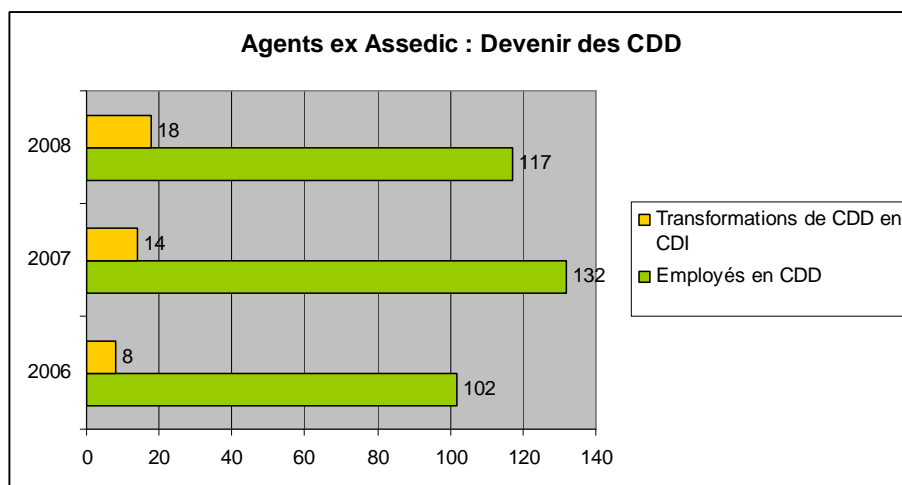
- **Evolution des mutations : elles sont en augmentation en 2008 et concernent surtout les employés :**



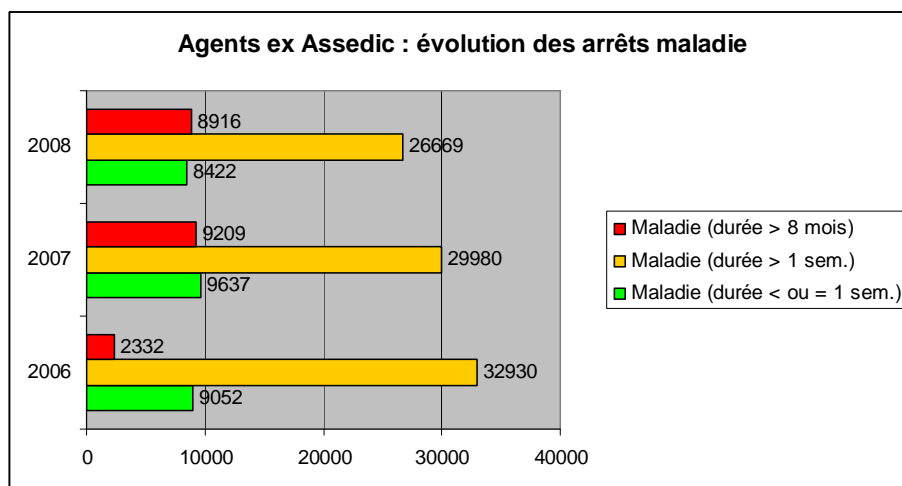
- **Evolution des démissions : elles sont plutôt stables voire en légère baisse et concernent surtout les agents de maîtrise en 2006, les employés en 2007 et les cadres en 2008 :**



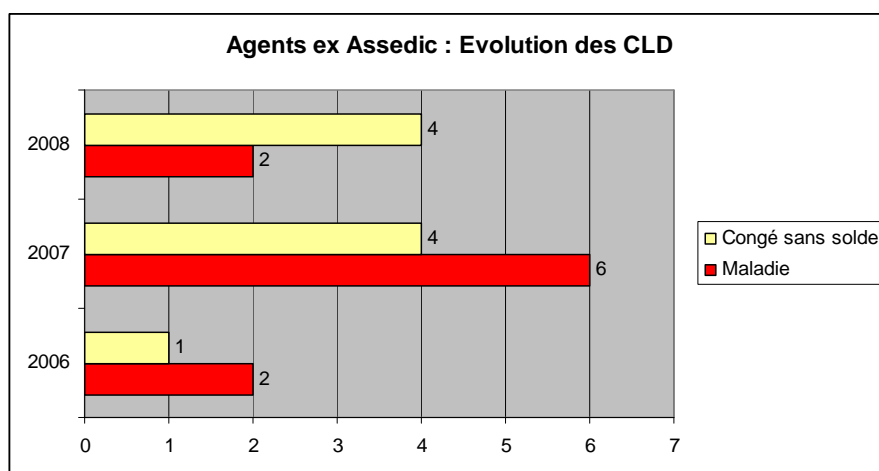
Les données transmises montrent également que s'il y a beaucoup d'embauches en CDD, peu sont transformées en CDI (de 7 à 15%) :



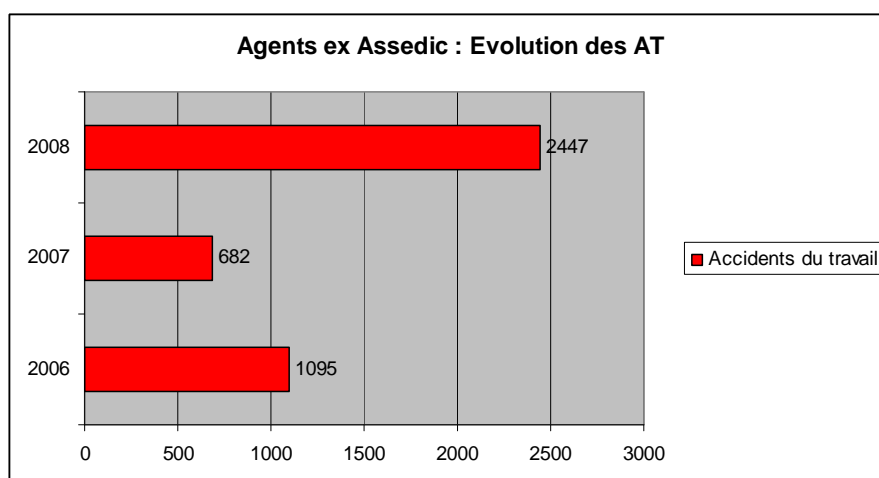
Concernant les arrêts maladie, l'analyse montre que l'essentiel des heures perdues est dû à des arrêts maladie > à 1 semaine. On note une baisse de ces arrêts entre 2006 et 2008. Parallèlement **les heures perdues dues à des arrêts maladie > 8 mois sont quasiment multipliées par 4 entre 2006 et 2008.**



Les agents en congé de longue durée (CLD) sont essentiellement des employés. Entre 2006 et 2008 le nombre d'agents en congé sans solde a augmenté alors que ceux en maladie, après une augmentation en 2007 revient à l'état initial de 2006 :



Enfin, le nombre d'heures perdues dues aux accidents du travail a plus que doublé entre 2006 et 2008 :



Les rapports annuels du médecin du travail entre 2006 et 2008 font déjà état en 2006 d'une **charge mentale élevée chez les agents**. Les facteurs de cause de cette charge mentale sont « *l'accueil physique et téléphonique des allocataires ; pics de fréquentation à certains horaires, pression du public, saturation des outils télématiques, agressivité de certains allocataires* ».

En 2007, le médecin du travail pointe **le risque d’agression** auquel sont soumis les salariés des sites d’accueil soit 127 salariés (132 notés dans le rapport 2008). Pour la seconde fois, le médecin souligne le travail initié l’année précédente avec le Midact pour évaluer ce risque et interroge de fait sur la suite qui sera donnée à ces travaux.

29 visites de reprises après maladie ainsi que 4 visites occasionnelles à la demande du salarié ont été effectuées par le médecin du travail. En 2008, ce sont 30 visites de reprises après maladie qui ont été effectuées ainsi que 4 visites occasionnelles à la demande du salarié.

En 2007 et 2008, le médecin du travail se donnait entre autre pour objectif de se rendre disponible pour « *accompagner l’entreprise en cas de modifications des conditions de travail au moment du regroupement avec l’ANPE* ».

## ANALYSE SECAFI

Les données concernant la santé des agents ex Assedic se révèlent préoccupantes, et ce bien avant la fusion. L'augmentation des départs en 2008 coïncide avec l'annonce de la fusion l'année précédente et l'hypothèse est forte d'un lien entre cette augmentation et les changements à venir.

Parallèlement, lorsque les agents s'arrêtent, ils le font plus longtemps, ce qui peut dénoter une volonté de se soustraire de situations de travail de plus en plus dégradées. Nous verrons que cette problématique est identique à celle des agents ex ANPE... Ces arrêts maladie de plus en plus longs peuvent également participer à la désorganisation des services et à la fragilisation des collectifs de travail.

Ces données révèlent également une surcharge de travail des agents dans le sens où les départs sont strictement remplacés par le même nombre d'embauches alors que les dossiers sont en souffrance et qu'il faut former et accompagner en même temps les collègues en CDD... qui finissent par partir car non embauchés, et que les collègues titulaires s'arrêtent de plus en plus longtemps.

Nous avons également noté que la population est vieillissante ce qui pose d'autres problématiques spécifiques que nous avons identifiées tout au long de ce rapport et à également prendre en compte (adaptation des postes de travail, fortes contraintes temporelles, changements technologiques...).

Enfin, dès 2006, le médecin du travail pointe une charge mentale élevée et le fait que les agents sont exposés au risque d'agression.

**Autant de facteurs qui nous font penser que la fusion et les changements se sont engagés sans prendre en compte l'état de santé initial des agents ainsi que leurs conditions de travail déjà dégradées.** Nous verrons qu'il en est également de même pour les agents ex ANPE.

En résumé, les effets à plus ou moins long terme du regroupement de ces 2 populations en état de fragilité et de tension avancée sont de l'ordre du **mélange « explosif »** à la hauteur de la montée de la violence qui s'observe actuellement.

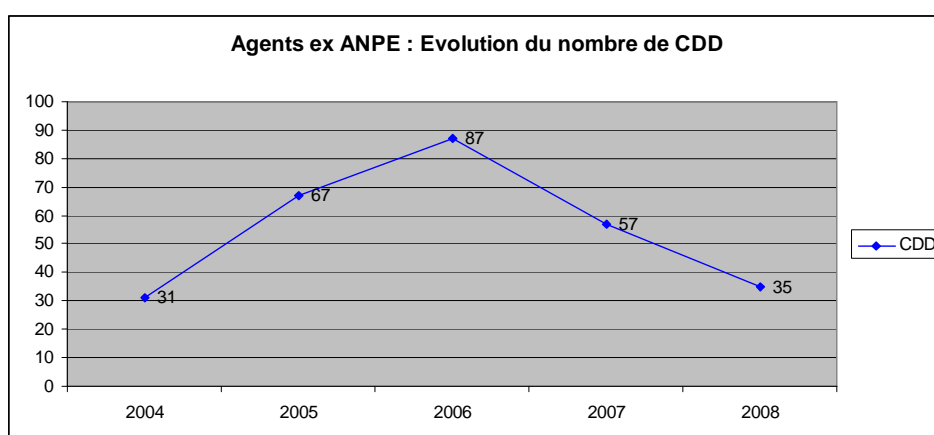
**La conduite du projet et l'accompagnement du changement se révèlent être déficients.**

- **Les agents ex ANPE**

Contrairement aux bilans sociaux transmis pour les agents ex Assedic, les Bilans annuels 2006, 2007 et 2008 du Comité Régional d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CRHS-CT) transmis pour les agents ex ANPE ne nous permettent pas de déduire l'ancienneté, le genre et le vieillissement ou non de cette population.

Nous ne disposons pas non plus des données nous permettant d'analyser les mouvements des agents.

Comme relevé précédemment pour les agents ex Assedic, il y a beaucoup d'embauches de personnels en CDD dans les ALE :



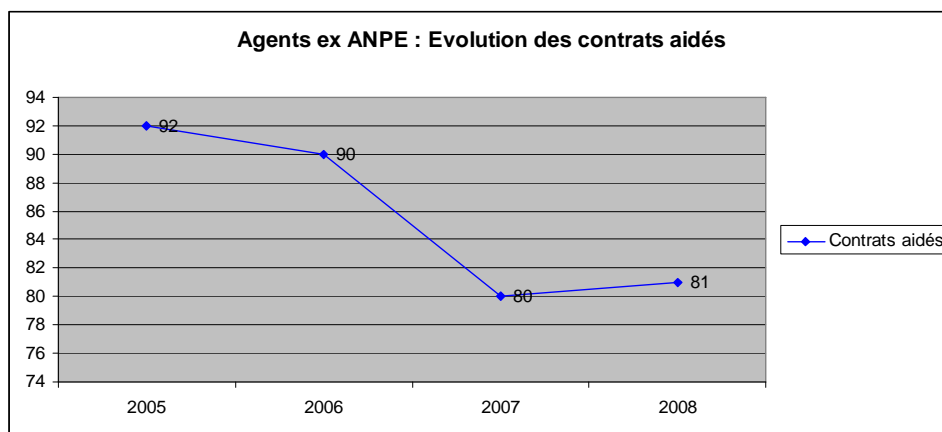
Les embauches des CDD ont été effectuées pour faire face à la mise en place du SMP et à l'augmentation des portefeuilles (pic en 2006 notamment).

Notons qu'à la même période en 2006, le CRHS-CT notait les remarques suivantes en provenance des salariés :

- augmentation du stress professionnel générée par la fixation d'objectifs toujours plus élevés
- la multiplication des tâches
- la montée en charge du SMP : nombre d'entretiens physiques impossibles à réaliser
- changement d'organisation : inquiétude sur le devenir des pôles appui.

Le CRHS-CT s'interrogeait également sur « ...*les conditions de travail de ces collègues mis en première ligne sans réelle formation ni accompagnement* ».

Des remarques similaires étaient émises par le CRHS-CT concernant les Contrats Aidés : « *Nous dénonçons les conditions de travail de ces collègues recrutés pour assurer l'animation de zone dans les ALE. De fait ils se retrouvent fréquemment seuls à assurer et l'accueil et l'animation de zone, les conseillers eux étant réquisitionnés pour la réception en SMP...* ».



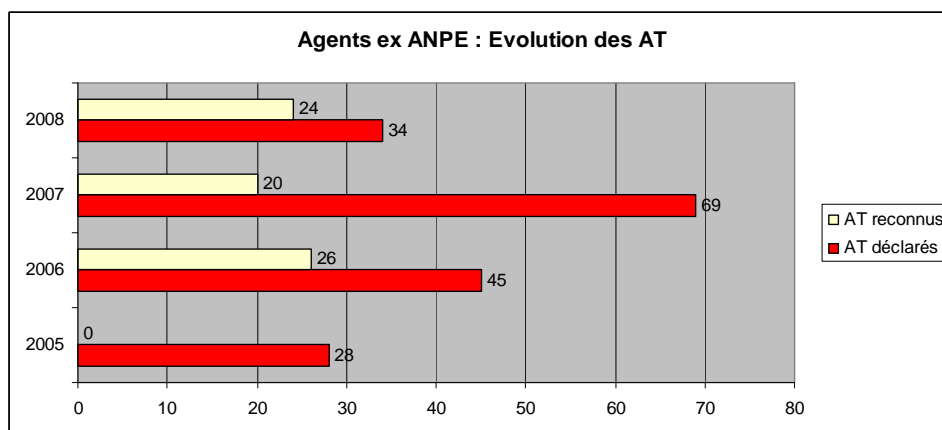
Notons que l'embauche des contrats aidés a diminué de 12% entre 2005 et 2008.

### ANALYSE SECAFI

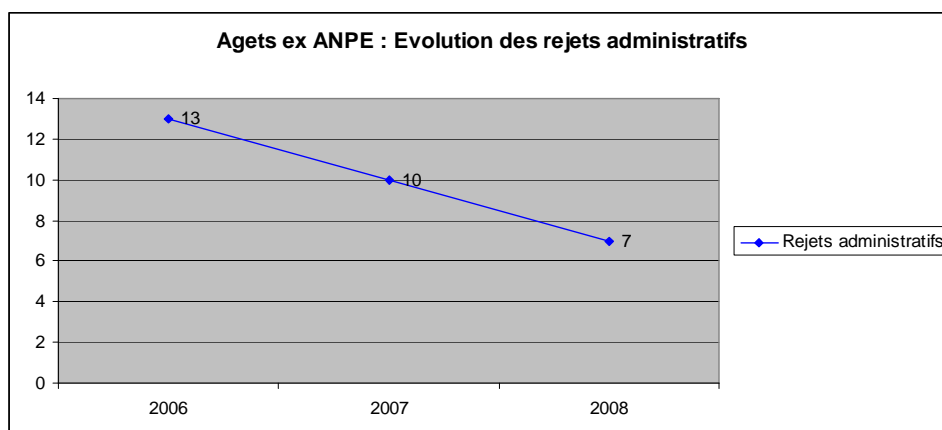
Contrairement à l'analyse des données transmises pour les agents ex Assedic, les données transmises pour les agents ex ANPE ne permettent pas de connaître le devenir de ces contrats CDD et aidés (transformation en CDI notamment).

Lors de nos observations sur les sites, nous avons eu l'occasion de rencontrer ces agents. C'est ainsi l'exemple d'un agent en Contrat aidé embauché depuis quelques années qui effectue actuellement l'accueil et qui nous fait les remarques suivantes : « j'ai globalement appris sur le tas...aujourd'hui c'est très difficile depuis que les agents ex Assedic sont arrivés ; j'essaie de dégrossir au maximum ces nouvelles demandes indemnisation... ».

- L'évolution des accidents du travail montre une augmentation des AT déclarés jusqu'en 2007 (multipliés par 2,5) puis une diminution (divisés par 2) en 2008. Parallèlement, l'écart entre le nombre d'AT déclarés et d'AT reconnus se creuse également en 2007 (proportion d'environ 3,5 contre 1,5 environ).



Les rejets administratifs sont nombreux. Mais on peut noter une diminution de ces derniers (environ 50%) entre 2006 et 2008 :



En 2007, le CRHSCT faisait les remarques suivantes : « *Les rejets administratifs ne sont pas acceptables et peuvent résulter d'un manque d'informations...* », demandant à l'Etablissement que les procédures et les documents s'y référant soient rappelés aux ELP.

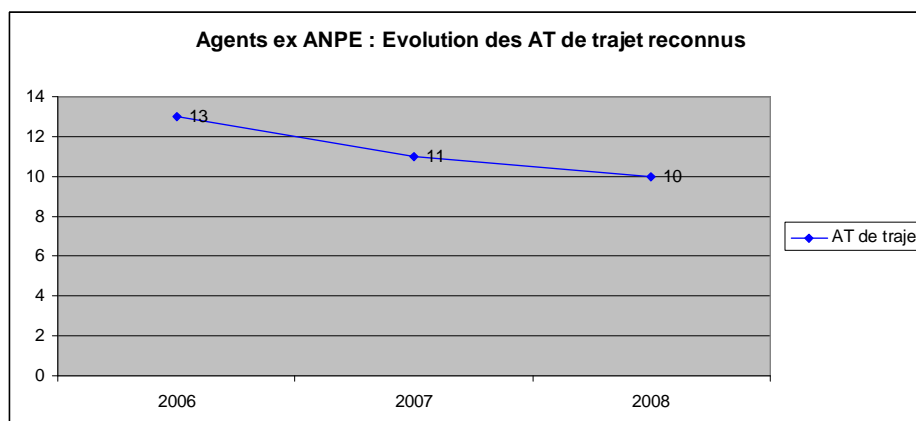
En 2006, sur les 9 agressions déclarées, **3 agressions étaient reconnues** par la Direction Générale en tant qu'Accident du Travail et **6 ont fait l'objet d'un rejet administratif**.

En 2007 et en 2008, aucune agression n'a été reconnue ni fait l'objet d'un rejet.

Concernant les accidents de trajet, le CRHSCT remarque qu'ils ont été multipliés par 4 et s'interrogent sur une éventuelle traduction de la fatigue et du stress des agents.



L'évolution du nombre d'accidents de trajet reconnus entre 2006 et 2008 montre une diminution d'environ 23% :



Enfin pour ce qui est des AT avec arrêts, peu excèdent 3 mois : 2/ 14 arrêts de travail en 2006 et 1/ 12 arrêts de travail en 2007. Nous ne disposons pas des données de 2008 (tableau non renseigné).

**Les rapports annuels d'environ 11 médecins du travail** nous ont été transmis. Tous ne sont pas exploitables (absence de données dans certains rapports par exemple) et tous ne concernent pas les années 2006, 2007 et 2008. Néanmoins, les informations primordiales suivantes quant à la santé et les conditions de travail des agents sont relevées par ces médecins :

Ainsi, en 2006, l'un des rapports précise qu'au CHSCT du 27 janvier 2006 a été abordée la question de la « Prévention des agressions en agence ».

Sur le nombre total de visites médicales effectuées, certains médecins effectuent pratiquement **20% de visites à la demande des agents** (17 visites médicales à la demande des agents sur les 89 effectuées pour l'un ; 20 visites médicales à la demande des agents sur les 108 visites médicales pour un autre...).

En 2007, dans son rapport annuel, le médecin référent pointe les « *mêmes problématiques* » quant au vécu des salariés, à savoir :

- une charge de stress importante en raison de la montée en puissance des portefeuilles SMP et de leur gestion. Cette charge a des conséquences directes sur les amplitudes horaires

- certains agents ne parviennent pas à s'adapter à la polyvalence et à la prise d'autonomie demandées
- des pathologies anxiodépressives plus ou moins contrôlées sont notées en raison du relationnel difficile en entreprise et de conflits de personnes
- suivant les agences, le dialogue avec la hiérarchie est difficile ou absent
- une inquiétude diffuse est notée en raison de la fusion : les agents s'interrogent sur leur devenir et leur mode de fonctionnement futur
- des difficultés de terrain (lecture, fonctionnement) sont également relevées en raison de la mise en place de la nouvelle application DUO

Sur les 320 visites médicales effectuées, 22 étaient à la demande des agents. 2 avis d'éviction temporaire (« en retrait du public – poste arrière ») ont été prononcés.

#### En 2008, les médecins sont témoins du mal être général des agents.

L'un d'eux note ainsi une augmentation de la charge mentale (plus de responsabilités, de nouveaux métiers dans un bassin d'emploi spécifique). Ce médecin précise : « *on rencontre lors des visites médicales une inquiétude liée au projet de fusion qui se traduit par des angoisses* ».

Un autre médecin note : « *le stress est une plainte quasi constante dans les visites médicales des agents. La fusion ASSEDIC ANPE catalyse cette tendance...je compte visiter les agents sur leurs nouveaux sites dès que possible courant 2009* ».

Les observations du médecin référent que nous avons déjà relevées dans une précédente expertise sont également accablantes :

« *Dans la période de mouvance importante que connaît l'ANPE du fait de la fusion programmée, le médecin a été pendant toute l'année 2008 encore plus qu'antérieurement, le témoin du **mal être général**<sup>15</sup> généré par :*

- *L'incertitude de l'avenir (statut, maintien de la fonction, évolution, changement de site etc)*

---

<sup>15</sup> Mis en gras par nous

- *La nécessité d'évoluer professionnellement une nouvelle fois, avec des modalités souvent encore mal définies, incertaines, remises quelquefois en question rapidement, période difficile à gérer pour :*
  - o *des agents fragilisés déjà antérieurement pour raisons diverses*
  - o *des agents avançant en âge et obligés de remettre en question leur mode de fonctionnement (tous ne sont pas adaptables)*
  - o *toute chose classique dans toutes les entreprises en mutation et qui nécessitent de prendre un certain recul pas toujours réalisable*
- *Parallèlement, montée en puissance des portefeuilles du fait de la « crise »*
- *Manque d'effectifs (peu de contrat CA – CDD, départs retraite)*
- *Multi découpage des tâches qui augmentent, toutes doléances évoquées lors des entretiens. On a assisté cette année également à des demandes de visites d'agents en difficulté relationnelle au sein de leur entité ou hiérarchique, en grande souffrance avec des arrêts de travail répétés et quelquefois prolongés, situation pour laquelle une médiation a dû être faite parfois... ».*

Le médecin préconise qu'il doit « encore plus que précédemment pouvoir rester un lien nécessaire, à l'écoute des fragilisations diverses, du recueil des soucis de terrain, pour un mieux être des agents et une prise en compte au sein de l'entreprise.

*L'évolution en 2009 POLE EMPLOI nécessite un accompagnement à tous niveaux et une réévaluation régulière des agents en difficulté ».*

Aujourd'hui encore, en novembre 2009, même si les sites mixtes sont quasiment tous mis en place, même si tout le monde est en place (managers nommés notamment), « *il y a de plus en plus de gens pas bien qui ne veulent plus être en contact avec le public... »*. « *Tout le monde n'est pas formé... quand ils le sont, c'est une formation de base qui ne permet pas de répondre à la multitude des demandes... le temps c'est ce qui leur manque, ils n'ont plus le temps, ils n'ont plus de plages réservées, plus de temps de libre... ils sont en surcharge de travail... »*.

De surcroît, ce n'est pas parce que l'agression est verbale qu'elle est bénigne ; « *elle peut être très destructrice... »*.

Pourtant, dans cette quasi « tourmente », il existe des « *postes privilégiés* » tenus par des agents sur la base du volontariat. Ces agents sont préservés et peu impactés en tout cas pour le moment (plateformes de vocation, CRP, CVF, PLIE...). Dans ces postes, les agents en effet y sont autonomes et s’investissent.

### ANALYSE SECAFI

Tout comme pour les agents ex Assedic, la fusion et les changements se sont engagés sans prise en compte de l’état de santé initial des agents ex ANPE et de leurs conditions de travail dégradées.

**Travailler dans des conditions de travail dégradées participe à l’émergence de la violence.**

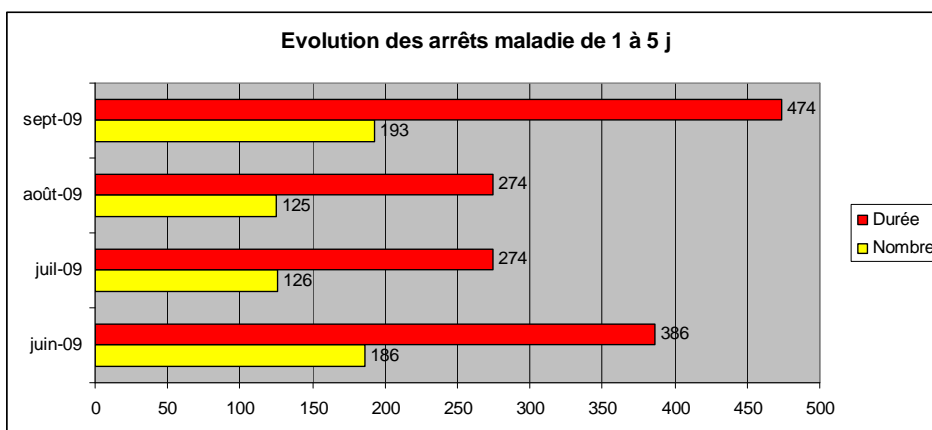
**Aujourd’hui le temps manque à l’ensemble des agents : le temps de l’apprentissage, le temps de l’identification à une nouvelle culture...L’entretien unique arrive à grands pas alors que les agents ne sont pas prêts.**

Si ce temps n’est pas pris en compte, dégagé et accordé, si le processus de l’accompagnement du changement n’est pas repris, il est à craindre une augmentation des arrêts maladie, une augmentation de la charge de travail, une augmentation des dossiers en souffrance et une augmentation des agressions envers les agents.

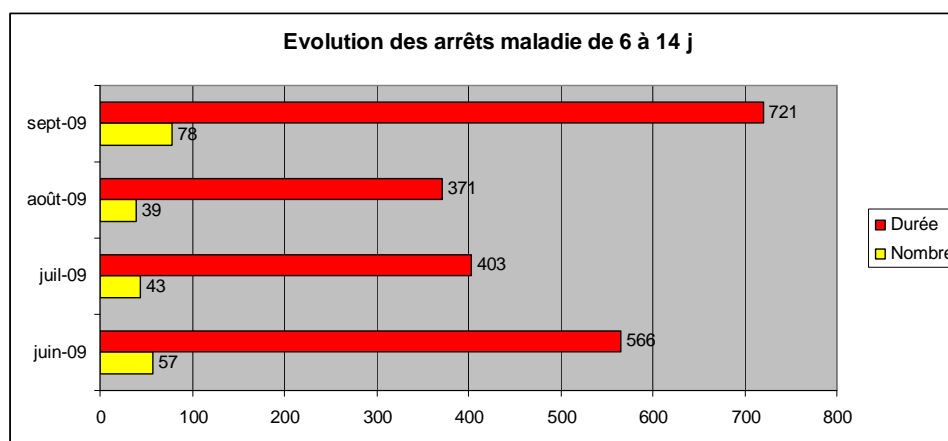
#### - Les agents de Pôle Emploi

Les données que nous venons d’analyser concernant la santé des agents distinguent les agents ex ANPE et les agents ex Assedic, car elles sont relatives en effet à la période précédant la fusion (2006 à 2008).

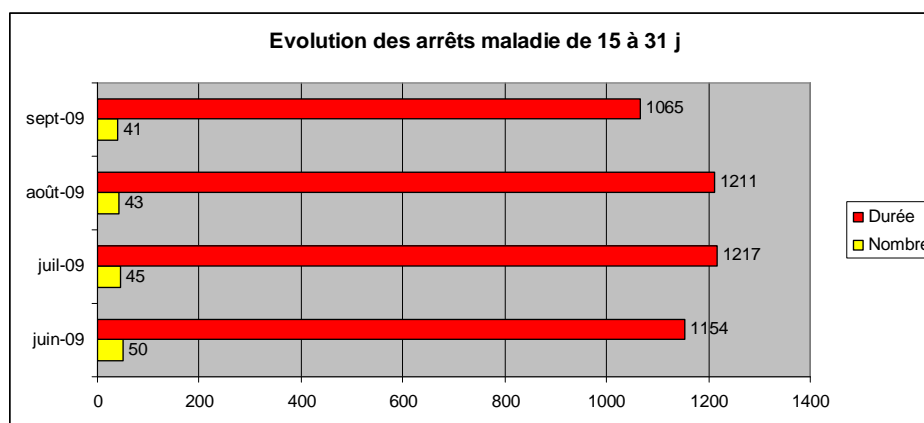
Pour ce qui est de l’ensemble des agents, l’évolution de l’absentéisme (suivi des arrêts maladie) depuis la fusion montre :



- que le nombre **d'arrêts maladie de 1 à 5 jours** a un peu augmenté (environ 4%) entre juin 2009 et septembre 2009 après une baisse initiée durant l'été, et que la durée de ces mêmes arrêts a aussi augmenté (environ 23%) entre juin 2009 et septembre 2009 après également une baisse initiée durant l'été.



- que le nombre **d'arrêts maladie de 6 à 14 j** a augmenté (environ 36%) entre juin 2009 et septembre 2009 après une baisse initiée durant l'été, et que la durée de ces mêmes arrêts a aussi augmenté (environ 27%) entre juin 2009 et septembre 2009 après également une baisse initiée durant l'été.



- que le nombre **d'arrêts maladie de 15 à 31 j** a diminué (environ 18%) entre juin 2009 et septembre 2009, et que la durée de ces mêmes arrêts a aussi diminué (environ 8%) entre juin 2009 et septembre 2009 après une légère baisse (environ 5%) initiée durant l'été.

## **ANALYSE SECAFI**

Ce sont les arrêts de courte durée (1 à 5 jours) qui sont les plus nombreux. Parallèlement si les arrêts de 6 à 14 jours diminuent, les agents s'arrêtent plus longtemps. Enfin, il y a une baisse du nombre d'arrêts de 15 à 31 jours mais ce sont pour ces derniers que les agents s'arrêtent le plus longtemps.

**L'augmentation des arrêts maladie de courte durée (jusqu'à 14 jours) coïncide avec la rentrée** c'est-à-dire les conséquences des fins de contrat d'été, des fins des études...en terme d'augmentation des inscriptions à Pôle Emploi en septembre.

Dans une précédente expertise, la majorité des agents de Pôle Emploi **redoutait l'arrivée de cette rentrée synonyme d'augmentation phénoménale de leur charge de travail.**

Le Gouvernement lui-même en juillet 2009 présentait un Plan de Mobilisation pour la rentrée 2009 pour faire face à l'afflux des DE...

## 5.2. Le risque psychosocial est avéré. Il doit dorénavant être pris en compte pour diminuer la montée des violences externes.

### UN BESOIN CRIANT DE RECONNAISSANCE PAR LA NOUVELLE GOUVERNANCE DES FACTEURS AGGRAVANTS DE VIOLENCE :

#### - La notion de travail à flux tendu

Comme nous l'avons précisé dans les chapitres précédents, la notion de flux tendu décrit l'ensemble des transformations organisationnelles qui affectent la productivité dans le secteur du service.

Si cette méthode présente des avantages indéniables ; elle nécessite pour cela une grande coordination entre les divers agents, services, réseaux. Le moindre dysfonctionnement et le moindre aléa peuvent mettre à mal l'organisation....

Nous observons au travers des dires des salariés de Pôle Emploi, que le travail à flux tendu est subi et non organisé. Aussi, il devient de plus en plus difficile pour les salariés de développer des stratégies organisationnelles favorables pour répondre aux usagers. Ils se sentent submergés par le travail, avec l'impression de ne plus pouvoir faire face à la demande toujours plus croissante.

Cet état de fait engendre beaucoup de stress et d'angoisse finissant par démotiver même les plus exigeants. Les salariés se sentent, nous disent-ils, impuissants, désarmés devant une forme de raz de marée qu'ils ne peuvent plus endiguer : « *On est de plus en plus stressés* ».

#### - Problème de communication interne et externe

Nous avons déjà évoqué ce problème d'un point de vue organisationnel. Il semble important de le rappeler ici sous l'angle du risque psychosocial.

Les interférences entre les divers niveaux de communication en interne, de manière hiérarchique et organisationnelle, mais aussi en externe, avec toutes les implications politico-médiatiques, développent chez les salariés **un clivage** entre ce qui est de la réalité de leur travail et un « savoir social », basé sur une forme de surenchère à l'image du scoop.

Dans ce contexte, les salariés doivent accueillir des chômeurs en grande instabilité tant sociale, financière que psychique. Ils se retrouvent alors en **grande difficulté pour apporter une réponse cohérente** avec la réalité du demandeur, dans un climat très tendu où règnent la suspicion et l'intolérance à la frustration.

Là aussi, les salariés expriment leur impuissance face à ces débordements et clivages, n'ayant ni les outils, ni les formations pour faire face à ces situations des DE qui peuvent être urgentes et douloureuses.

- « *Si les politiques et les médias continuent, on ne va pas pouvoir tenir. C'est du n'importe quoi !* »

- « *Quand les demandeurs en savent plus que nous, c'est très ennuyeux pour paraître compétents !* »

#### - **Une organisation qui favorise l'agressivité**

Si l'on se réfère à une définition lexicale de l'organisation du travail, celle-ci désigne les différents systèmes mis en place dans une entreprise pour accroître la productivité, grâce à une utilisation plus rationnelle du travail<sup>16</sup>.

Dans le cadre de Pôle Emploi, nous observons que les salariés, ainsi que les usagers sont pris dans une dynamique complexe où se mêlent la gestion du projet professionnel et sa gestion financière, accompagnés d'un flou tant au niveau de la gouvernance que de la gestion des risques :

- Au niveau de la gouvernance : on observe que chaque Direction de site est unique, la communication unilatérale, une forme de management directif.

- Au niveau de la gestion des risques : le constat est identique sur la prise en compte du risque psychosocial et de sa traçabilité ; une approche différente selon les sites et une gestion tout aussi autonome.

Les salariés font remonter leur souhait d'une approche plus homogène des pratiques tout en prenant en compte les spécificités des sites.

- « *On ne connaît pas tous les outils dont on dispose* »

---

<sup>16</sup> Alain Touraie, Sociologue du Travail



- « *C'est intéressant de savoir comment travaillent nos collègues sur les autres sites. On n'échange pas assez....* »

Une réelle politique de la gestion du risque psychosocial en général et des violences externes en particulier est attendue de manière encadrée et méthodologique. La démarche nationale de prévention des RPS que nous avons évoquée précédemment devrait répondre en partie à ces attentes.

## **LES RISQUES ENCOURUS**

### **- Une montée en intensité des situations tendues**

Lors des ateliers, les salariés ont pu manifester leur crainte face à cette montée de la violence externe et leur impuissance à y faire face bien souvent. Les salariés sont dans une attente très forte de la part de la Direction pour mettre en œuvre une véritable prise politique de sa gestion au quotidien.

Comme nous l'avons déjà évoqué, ces difficultés de violence externes sont de plus en plus importantes et représentent le quotidien de travail des salariés. Les salariés demandent à être soutenus par des moyens RH, des formations...bref, une réflexion globale autour de cette problématique et des symptômes de souffrance qui en résultent.

- « *On n'est pas formés pour faire face à cette violence* »

- « *On a besoin de soutien de la part de la Direction ; qu'elle vienne un peu voir sur le terrain comment ça se passe* ».

### **- Un manque de confiance dans le dispositif Pôle Emploi**

L'ensemble des ateliers fait ressortir que l'entreprise abrite un certain nombre de salariés démotivés et en perte de repères. Il est encore difficile pour eux de se projeter dans la nouvelle organisation où la perte de repères est flagrante, où le manque de lisibilité domine. Ceux-ci ont un questionnement dominant : comment parvenir à travailler dans un environnement en pleine organisation ? Comment favoriser l'accueil ? Comment retrouver le sentiment d'appartenance à une entreprise en gestation ?

L'adhésion à la culture d'entreprise semble prendre une nouvelle couleur et elle engage implicitement tous les acteurs. Cette adhésion doit contribuer à harmoniser les comportements et les relations (surtout entre personnes de deux entités qui fusionnent).

Il revient également souvent lors de nos interventions, une crainte pour la pérennité de l'emploi chez les salariés et parallèlement un besoin très fort de pouvoir faire des projets sur le long terme. La difficulté à se projeter est également prégnante.

- **Des santés individuelles fragilisées**

Ce sont d'une part, les salariés qui doutent encore de leur capacité à pouvoir prendre leur place dans ce nouvel environnement et d'autre part, la montée en flèche des risques de violences au quotidien. Le risque de ne plus pouvoir y faire face est élevé.

- **De fortes inquiétudes pour l'avenir**

*Manque de prise en compte de la souffrance par un dispositif opérant*

Le travail en atelier souligne le besoin d'un dispositif de prévention de la souffrance au travail. Les salariés sont dans une dynamique positive dans la recherche de réponses communes et opérationnelles pour chacun. Ils manifestent un engouement pour ce sujet qui est au cœur de leur réalité de travail.

Des outils existent dans l'entreprise, plus ou moins bien renseignés et un effort est demandé à la Direction pour homogénéiser les pratiques.

*Impression « d'aller dans le mur »*

Il apparaît d'emblée **une lassitude** par l'ensemble des salariés face à la problématique de la violence externe ; comme s'ils se retrouvaient devant une impuissance.....

Le contexte économique y est pour beaucoup, avec son lot de chômage et de dégradation de la qualité de vie. Les salariés le ressentent d'autant plus qu'avec les sites mixtes, les problématiques exposées par les demandeurs d'emploi sont plus générales et complexes.

Les perspectives d'avenir s'avèrent moroses et les professionnels semblent être pris dans une spirale infernale dans leur course contre la montre : il faut faire du chiffre...

Comment aider au mieux quand l'image de l'entreprise est aussi peu valorisée ? Comment définir des stratégies alors que le temps de la réflexion ne peut avoir cours ? Comment déplacer la demande quand il nous est impossible de répondre ? Vers qui se tourner ?

Autant de questions qui nous ont été posées et qu'il devient urgent de solutionner.

## **ANALYSE SECAFI**

Le contexte socio-économique et conjoncturel ne favorise pas l'installation sereine et constructive de la nouvelle entité Pôle Emploi.

La Direction ne prend pas suffisamment en compte la pleine mesure de la situation : en se focalisant sur des indicateurs quantitatifs qui ne sont pas représentatifs de la réalité des situations de travail, elle dévalue par là même la dimension réelle du travail, renvoyant ainsi un manque de reconnaissance pour les salariés.

Le risque de cause de violence est aigu car contextuel. Un temps d'élaboration paraît fondamental pour que s'opère dans les meilleures conditions l'installation d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux en général et de la violence en particulier. Il importe aux salariés que la nouvelle Direction travaille en étroite collaboration avec eux, tant sur la forme que sur le fond, des missions et objectifs énoncés à l'issue de la mise en place de Pôle Emploi.

Le risque lié à la santé psychique du personnel s'inscrit dans une permanence, dans le cadre d'une préoccupation continue car sous-tendue par des interrogations liées à la nouvelle gouvernance.

Le sentiment de se sentir dépossédé de son objet de travail, de redéfinir sa place, de ne plus retrouver ses repères dans le nouveau dispositif va être un vecteur déterminant de réflexion pour la Direction. Il s'agira de créer et promouvoir un dialogue social constructif basé sur un partenariat de confiance.

Redonner du sens, clarifier, reconnaître et animer dans une perspective évolutive des missions et accompagnement des DE, tels sont les enjeux de la nouvelle gouvernance pour mener à bien le projet Pôle Emploi dans sa globalité.

## 6. Proposition d'un plan d'action de prévention

---

## 6.1. Les pistes de prévention identifiées lors des ateliers

**Les agents** ont structuré leurs propositions d'actions de prévention autour de quatre grands thèmes, à savoir : les moyens, l'organisation, la protection et une meilleure reconnaissance de la Direction.

### - Les agents veulent des **MOYENS** pour bien faire leur travail

Les salariés, malgré une volonté de satisfaire la demande toujours plus croissante, déplorent le manque de moyens qui leurs sont alloués. Ils sont d'autant plus inquiets qu'ils assistent à une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi.

Leur analyse se porte sur  cinq moyens  prédominants qui peuvent leur permettre d'être au plus près des besoins des demandeurs d'emploi :

#### *Des moyens humains*

Afin d'endiguer le flux de demandeurs d'emploi chaque jour. Les conseillers nous informent que leur portefeuille peut représenter jusqu'à 260 usagers selon les sites. Cet état de fait nuit à la prise en charge de la demande et favorise stress et mécontentement.

La visée ici est de permettre à chacun « d'obtenir la même garantie d'égalité de traitement ».

#### *Une meilleure formation*

Nous avons pointé précédemment que la perception des formations en tant que Conseiller Personnel était négative : les temps de formation et surtout la pratique ne sont pas suffisants au regard des besoins.

Une augmentation de temps de formation avec tutorat et surtout **pratique** est ressentie comme indispensable par l'ensemble des agents qui y voient la garantie de meilleures compétences et donc une redynamisation de leur travail.

Nous avons en effet souligné que les agents se sentent incompetents face au nombre de demandes de plus en plus importantes et à leur nature. Ils se disent à la fois noyés par la demande et impuissants devant la réponse de plus en plus complexe et diversifiée à donner.

La notion de tutorat mais surtout de mise en pratique avec un véritable binôme est également une piste intéressante à creuser dans la mesure où l'agent en situation se sentira plus en confiance. Cela lui permettra de potentialiser ses connaissances.

Parallèlement, les agents souhaitent que soient mis en place des groupes de formation autour de **l'analyse de la pratique professionnelle**, dimension leur semble-t-il indispensable à l'évolution de leur travail.

Cette conception est d'autant plus investie que la dynamique des ateliers a permis à chacun de mesurer ses avances, ses écarts, ses différences et d'enrichir ses représentations.

### ***Des outils informatiques opérants***

Pour permettre un travail efficace et de qualité. Plusieurs raisons à cela :

Le manque de compatibilité entre les outils indemnisation et placement qui amènent l'agent à devoir trouver sans arrêt des biais pour répondre à la demande.

Une difficulté pour trouver les réponses adéquates dans les méandres informatique (exemple de InterMip que nous avons abordé dans les chapitres précédents) et de communication de l'entreprise,

Pour un meilleur système de réactivité face à une demande précise dans un délai défini.

### ***Un soutien hiérarchique***

Par le fait même de la présence en continue d'un cadre sur les sites. Les agents nous disent être en difficulté pour pallier certaines situations souvent délicates avec un demandeur d'emploi quand un cadre n'est pas présent sur le site et qu'il faut prendre des décisions, passer à l'acte, etc.

### ***Une meilleure organisation des espaces***

Avec des signalétiques bien visibles, des lieux définis pour l'accueil par exemple, les recherches, etc. Soit des espaces qui permettent une meilleure régulation des flux (cf. en annexes).

La demande RH est forte et nécessite une prise en compte semble-t-il de premier plan.

- **Les agents veulent être MIEUX ORGANISES**

*Anticipation/ réactivité*

En prenant mieux en compte les pics de charge de travail, la saisonnalité de leur travail. Il y a en effet des périodes plus propices à l'agressivité (par exemple, en septembre et en janvier, ce sont les fins de contrats).

De plus, anticiper les formations CDD en amont avant qu'ils n'arrivent sur les sites.

Effectuer également une communication régulière en vue d'être en amont de la situation. Les agents ont le sentiment qu'il y a un manque de réactivité de la part des divers niveaux hiérarchiques.

*Autonomie/ marges de manoeuvre*

L'idée est de responsabiliser les agents et d'avoir une véritable autonomie. Aujourd'hui, cette autonomie est fortement contrainte et prescrite.

Les agents regrettent la disparition du « **Joker** » dans les sites qui permettait de mieux faire face aux aléas et d'avoir une meilleure souplesse. Ils souhaitent amener une réflexion pour qu'il soit à nouveau mis en place.

Quelles marges de manoeuvre concernant le SMP ? Le véritable problème est qu'il soit mensualisé selon les agents. Une réflexion est en cours pour adapter le SMP aux populations (exemple des assistantes maternelles qui sont suivies par téléphone) : SMP collectif, SMP par téléphone...

*Communication*

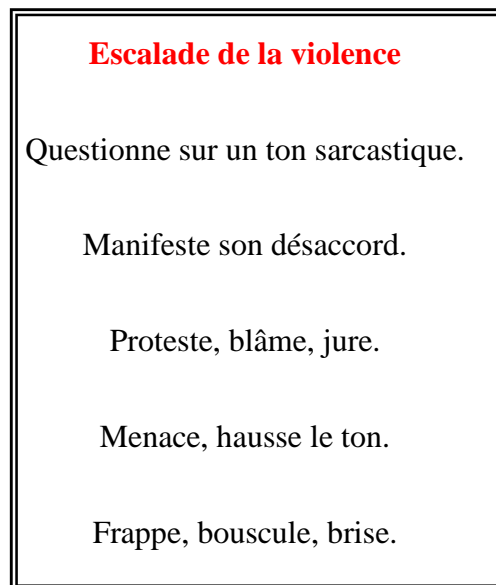
« *Que Pôle Emploi arrête de promettre des choses qu'il ne peut tenir* ».

« *Revaloriser l'image de l'agent d'accueil qui apparaît aux DE comme incompetent* »

- **Lorsque l'agression survient, les agents réclament à être encore mieux PREPARES**

Malgré la formation « gestion de l'accueil difficile », les agents ne se sentent pas préparés. Ils souhaitent que soit mieux abordée la façon de réagir. Ils souhaitent avoir la bonne posture et la bonne réaction.

Lors des ateliers, nous avons abordé la notion d'escalade de la violence :



Par ailleurs, l'INRS précise qu'un agresseur potentiel a le choix entre trois possibilités : **attaquer, se retirer, ou arriver à un compromis.**

Les agents en contact avec le DE agressif peuvent par son attitude, son comportement et ses paroles, **l'influencer dans ce choix et le conduire à choisir la deuxième ou la troisième possibilité.**

Ceci peut faire l'objet de formations. Les agents peuvent également se former à l'écoute active des DE.

- **Les agents veulent une MEILLEURE PRISE EN COMPTE PAR LA DIRECTION**

Au travers des réflexions émises lors des ateliers, il ressort que le mode de management de Pôle emploi s'avère être plus hiérarchique que participatif. En effet, les agents déplorent un clivage entre la réalité de leur quotidien de travail et leurs préoccupations et les directives énoncées. Comme s'il n'y avait pas de lien entre « la base » et les instances décisionnaires.

Un travail de communication et de délégation paraît indispensable à acter. Les salariés souhaitent mettre en œuvre des groupes de réflexions ouvrant sur des dispositifs et procédures reconnues par tous et reflétant leur réalité de travail.

Ils souhaitent ainsi redéfinir un dialogue social leur assurant reconnaissance et réassurance dans ce qu'ils appellent le service à un public.



La **perception des membres présents au CHSCT et de la Direction Territoriale** (atelier CHSCT) quant à la prévention du risque agression est quasi similaire à celle des agents.

Lors de l'atelier CHSCT, les propositions suivantes ont ainsi été élaborées sur les thèmes des compétences, de l'organisation et des moyens, de la posture et de la protection.

#### - **COMPETENCES**

« *On apprend en faisant* ». L'idée ici est de créer les conditions d'interdépendance entre les deux populations ex ANPE et ex Assedic.

Pour une meilleure appropriation, la formation doit déboucher sur la pratique en passant par la théorie et le tutorat.

Les temps d'échanges doivent être augmentés, les connaissances validées et les pratiques analysées.

#### - **ORGANISATION/ MOYENS**

##### ***Planification***

Une meilleure planification et priorisation des tâches sont proposées en vue de mieux gérer les ajustements et le travail sur le différé, et ainsi permettre que le travail en situation dégradée ne soit plus une constante.

Cette piste permettrait également une meilleure gestion des rendez-vous. Par exemple, déconnecter la notion de rendez-vous et de durée d'entretien.

##### ***Eviter la surinformation***

Une **charte** de diffusion de l'information pourrait être mise en place en vue de mieux filtrer l'abondance d'informations à laquelle doivent faire face les agents et leurs managers de proximité.

Cette charte permettrait de prioriser les informations et d'éviter qu'elles soient redondantes, d'avoir une meilleure qualité de traitement.

Les outils informatiques devront être améliorés et permettre par exemple une traçabilité des actions effectuées sur un dossier pour que chacun ait une vue d'ensemble de la problématique.

### ***Redonner des marges de manœuvre à l'accueil, valoriser l'accueil***

Pourquoi pas remettre en place le joker dans l'animation de la zone d'accueil ?

Identifier un responsable de la zone d'accueil, coordinateur des diverses tâches à y effectuer.

Dégager du temps pour permettre la planification de rendez-vous et recevoir de façon « spontanée » les DE.

Ne pas mettre les CAE à ce poste.

Mettre en place en amont, des visites de bienveillance des autorités locales.

#### **- POSTURE**

La posture est de l'ordre du Facteur humain.

Dans ces propositions, il s'agit de prendre en compte les amplitudes de travail effectuées par les agents.

Proposer des rotations de poste qui prennent en compte la pénibilité du poste et la fatigue résultante de l'agent.

Veiller à ce qu'il y ait toujours un membre de l'encadrement sur place, auquel cas déléguer.  
Identifier pourquoi les délégations ont du mal à se mettre en place

#### **- PROTEGER**

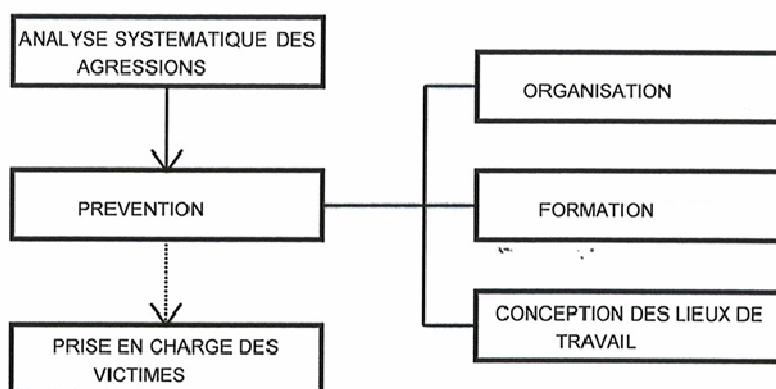
Par l'identification et la mise en place de cellules d'écoute capables d'intervenir dans les meilleurs délais. Les réflexions ont amené à disposer de deux cabinets en vue de permettre cette réactivité.

Effectuer l'analyse des agressions avec la méthode de l'arbre des causes en vue d'identifier l'ensemble des facteurs de cause expliquant l'agression.

## 6.2. Prévenir le risque d'agression et le risque psychosocial dans son ensemble

Les agents l'ont très bien identifié : la prévention du risque agression pour qu'elle soit efficace doit s'effectuer sur l'ensemble des facteurs de risque.

La CRAM Languedoc Roussillon résume la démarche à adopter pour prévenir le risque d'agression selon le schéma suivant :



Avant l'agression, mettre en place des actions sur l'organisation, la formation et la conception des lieux de travail.

Lorsque l'agression a lieu, prendre en charge les victimes et analyser systématiquement les agressions.



AgressContactPublic  
CRAM.pdf

L'ensemble du document peut être consulté :

Compte tenu de nos observations et de nos différents échanges avec les interlocuteurs concernés, il peut être envisagé **d'enrichir les propositions** issues des différents ateliers par les suggestions suivantes :

- **Améliorer l'outil de gestion des incidents (déjà une préconisation du Midact en 2007)**

S'assurer que l'ensemble des agents est sensibilisé et formé à l'utilisation de cet outil.

Dégager du temps pour que les agents remontent les agressions et déterminer ensemble ce qu'est une agression grave.

Permettre la remontée des « petites » agressions.

- **Donner du temps, donner des marges de manœuvre, accompagner le changement**

Revoir le déploiement de l'Entretien Unique qui risque de mettre en échec les agents. On peut s'attendre à une augmentation de la violence et des arrêts maladie si les agents ne sont toujours pas prêts.

Déployer l'Entretien Unique une fois que les formations opérantes (tutorat, mise en pratique, réel binôme...) demandées par les agents seront mises en œuvre.

Définir avec les agents les indicateurs qui représentent l'état d'avancement réel de leurs tâches (courriels, courrier...).

Lorsque cela est possible, prendre en compte les choix de « carrière » des agents. Certains agents ont peur d'être en contact avec le public, pour d'autres ce n'est pas « *leur tasse de thé* »...

Travailler avec les agents sur les parcours en incluant l'ensemble des métiers ex ANPE et ex Assedic.

Evaluer les sous traitants (questionnaire, analyse...) et définir avec eux leurs besoins (formations, effectifs...) afin d'éviter les erreurs et anomalies que doivent gérer par contre coup les agents.

- **Faciliter les démarches des DE**

Evaluer l'ensemble de la documentation remise aux DE en vue d'identifier les informations qui peuvent être contradictoires, redondantes...Une groupe de travail intégrant des DE pourrait être envisagé.

- **Communiquer sur « l'offre de service réelle »**

Pour enrichir les réflexions des agents concernant le fait que Pôle Emploi devrait cesser de promettre des choses qu'il ne peut tenir ; une réflexion peut être menée sur **l'offre de service réelle** apportée.

Les agents déplorent le fait que les DE ignorent ce qu'ils font et croient qu'ils se tournent les pouces...

Pourquoi pas des « journées portes ouvertes » pour faire découvrir aux DE le métier du Conseiller ? Ainsi que des groupes de réflexion intégrant des DE en vue de déterminer avec eux leurs besoins réels ? ...en vue de déterminer avec eux ce pourquoi ils peuvent être agressifs... ?

- **Prendre en compte les profils des DE**

Lors de nos observations sur les sites, nous avons croisé des personnes russes, indiennes, arabes, africaines...L'actualisation pourrait-elle être envisagée dans un certain nombre de langues étrangères (anglais...), en vue de prendre en compte les difficultés que peuvent avoir ces populations dans la compréhension de la langue française ?

### **6.3. Préconisations : poids des facteurs et actions de prévention**

Des facteurs conjoncturels qui pèsent lourd dans l'émergence du risque agression par ordre d'importance :

- la vitesse des mutations en cours dans un contexte d'augmentation des DE et de diminution des offres d'emplois qui déstabilise les agents et leur qualité de service rendu générant une probabilité plus forte de comportements agressifs ;
- les incertitudes sur l'évolution des métiers (entre métier unique, tronc commun et expertise) génère de l'anxiété et des craintes naturelles qui à leur tour contribuent à des positions défensives de la part des agents face à l'institution (sentiment d'abandon, de non reconnaissance, perte de la relation humaine, absence d'écoute,...). Ces positions alimentent l'insatisfaction individuelle et collective créant ainsi des tensions dont les DE ne manquent pas d'être témoins à leur insu (désorganisation, repli sur les procédures,...) ;

- la redéfinition des collectifs de travail issue de la fusion : il s'agit ici d'apprendre à travailler ensemble, de reconnaître les compétences des uns et des autres, de s'adapter à son nouveau manager,... Tout ce mouvement n'est pas neutre pour les agents, il y a un temps d'assimilation avant la stabilisation des nouveaux collectifs. Evidemment cette période d'assimilation fait naître des tensions tant individuelles que collectives et là encore le DE peut être à son insu témoin des dysfonctionnements dans le collectif (mauvaise coordination entre les agents, mauvaise définition des périmètres,...) ;
- la mutation des espaces physiques avec la création de nouveaux repères spatiaux nécessite du temps d'adaptation tant pour les agents que pour les DE (bureaux non attribués, files d'attente, espaces multimédia,...). L'usage des espaces doit s'exercer pour que chacun y trouve ses repères et que les espaces évoluent ensuite en fonction des contraintes repérées par les uns et les autres ;

Des facteurs qui peuvent être structurels pèsent à leur tour de façon plus profonde sur le risque agression, avec par ordre d'importance :

- l'insuffisance des moyens humains pour faire face à l'augmentation croissante des DE et qui du coup ne permet pas d'assurer pleinement son travail et d'offrir autant de disponibilité nécessaire aux DE ;
- une organisation du travail qui n'est pas suffisamment stabilisée en terme d'anticipation des pics de charge, d'anticipation des formations pour le personnel en CDD, d'appel à la sous-traitance, de gestion de l'accueil,...
- l'insuffisance de la formation de terrain permettant de mieux se préparer aux situations concrètes avec le DE et l'absence d'analyse de la pratique professionnelle afin de travailler sur les échanges de savoirs, de pratiques, de bonnes actions,...
- l'insuffisance de la reconnaissance par le management de la parole des agents confrontés aux réalités du terrain ;
- le manque de fonctionnalité et d'homogénéité des outils informatiques entre indemnisation et placement ainsi que leur grande complexité ;
- la surinformation excessive et le manque de filtre qui contribuent à la charge mentale des agents,

- Insuffisance de formation pragmatique sur la gestion des relations difficiles : quelle posture adopter ? Comment faire face ?...

En lien avec ces facteurs de causalité le plan d'action préconisé devrait porter sur, classé par priorité :

- Donner du sens et de la visibilité aux mutations en cours qu'il s'agisse des mutations institutionnelles comme des mutations en terme d'évolution des métiers ;
- Mettre en place une démarche de gestion du changement accompagnée d'un dispositif RH de proximité : associer des RH de proximité aux réunions dans les agences, proposer des permanences pour les agents, permettre aux RH de jouer leur rôle de régulation face aux changements en terme d'écoute, de reconnaissance et de diminution des tensions individuelles et collectives ;
- Accompagner et outiller le management par des outils de gestion du changement en terme de méthodes participatives, d'écoute, de visibilité ; Cela passe aussi par une meilleure reconnaissance des réalités rencontrées sur le terrain ;
- Libérer dans les organisations du travail des ressources pour améliorer la qualité de l'accueil physique afin que ne s'enkystent pas des relations avec les DE ensuite ; cela passe aussi par une réflexion sur les files d'attente et leur gestion harmonieuse ;
- Allouer plus de temps à la formation de terrain pour que les agents se confrontent aux situations réelles avec l'aide de leur tuteur ;
- Développer des espaces d'échanges de pratique pour que les collectifs se mettent en place et participent d'un mouvement commun de construction de nouveaux savoirs partagés ;
- Mener une réflexion sur l'usage de l'outil de remontée des incidents afin de disposer d'un sens partagé sur la valeur des incidents ; cette action devra associer fortement le CHSCT.

En terme de démarche nous recommandons la mise en place d'une « cellule experte » sur le risque agression, composé d'élus du CHSCT, de membres de la Direction Régionale et de managers ainsi que des services de santé au travail. Cette cellule aurait pour objectif de prioriser les actions à mener à la suite, de les accompagner et de les suivre dans le temps. Cette cellule aura également le dispositif de communication à mener dont une partie devra porter sur la restitution des conclusions de l'expertise et la façon dont Pole Emploi compte y répondre.