

Université de Strasbourg

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG

Master II Sciences Sociales du Politique

*Les enjeux salariaux de la conduite du changement,
l'exemple de la fusion Pôle emploi*

Emilie Letocart - Calame

Mémoire de 5^{ème} année d'I.E.P.

Mémoire préparé sous la direction de Philippe Juhem

2009 - 2010

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Philippe Juhem pour avoir accepté de diriger ce travail, pour le temps qu'il a bien voulu m'accorder, sa gentillesse, et ses remarques toujours pertinentes. Qu'il trouve ici l'expression de mes plus sincères remerciements. Sa disponibilité et ses conseils m'ont été d'une très grande aide durant les périodes de doute.

Nombreux sont celles et ceux que je voudrais remercier pour m'avoir guidée, orientée et soutenue durant ce travail de recherche. Je remercie bien sûr tous les agents Pôle emploi, ex-Assedic ou ex-Anpe avec lesquels j'ai eu l'occasion de m'entretenir durant cette année, et qui m'ont permis de nourrir mon travail, me livrant un peu de leur intimité à travers leurs doutes, leurs craintes et leurs espoirs. J'ai une pensée particulière pour les agents du site de Bercy qui m'ont accueillie avec bienveillance et gentillesse, et qui ont accepté de partager avec moi leur quotidien pendant ces quelques semaines.

Un grand merci à France-Marie, première à avoir relu mon travail dans sa totalité, pour son enthousiasme et ses encouragements ; Michaël, pour son œil toujours aiguisé et son sens du détail ; Matthieu, pour ses indications et ses annotations rouges pleines de bon sens, Guillaume, pour sa grande réactivité et sa mansuétude orthographique à mon égard ; et Rémy pour son soutien inconditionnel à toute heure du jour et de la nuit, sans qui ce travail aurait eu du mal à voir le jour.

A tous les techniciens et agents de Pôle emploi.

Table des matières

Introduction	5
Remarques préliminaires	5
Contexte de recherche	5
L'accès au terrain, le parti pris d'un empirisme de la recherche	5
État des lieux de la fusion	5
Partie I - La pratique du changement comme facteur de mutation des identités	5
Sous-Partie I - Une construction identitaire intrinsèque	5
L'entreprise, lieu de construction identitaire	5
Une différence marquée de statuts	5
L'aménagement de l'espace salarial, entre sites mixtes et nomadisme	5
Sous-Partie II - Une construction de son identité dans l'altérité	5
La peur du déclassement	5
La fusion, une négation des compétences individuelles	5
Des conflits internes aux conflits éthiques	5
Partie II - Mal-être au travail et restructuration d'entreprise	5
Sous-Partie I - Quand le travail devient souffrance : le stress au bureau	5
Stress et souffrance au travail, une réalité discrète mais insidieuse	5
L'exposition des agents au « jobstrain » ou la tension au travail	5
La théorie de la gestion par le stress comme renouveau des pratiques managériales	5

Sous-Partie II - Le suicide au travail comme échappatoire au stress professionnel	6
Le facteur humain dans un contexte de restructuration d'entreprise	6
Quand le tabou est levé : la réalité du suicide au travail	6
Un outil de mesure de la dégradation de l'environnement professionnel : l'envoi de questionnaires aux salariés	6
Partie III - Des différents modes de communication en période de fusion d'organisations.	6
Sous-Partie I - La communication, un moyen de redéfinition des rôles internes	6
De la théorie bureaucratique à l'application sur le terrain : la communication descendante	6
La hiérarchie de proximité : vecteur d'une communication intermédiaire	6
Une communication ascendante : de l'importance du rôle syndical	6
Sous-Partie II - De la communication interne à la communication externe	6
Une communication horizontale entravée	6
Pédagogie et dédramatisation : le rôle quotidien des agents de Pôle emploi face aux usagers	6
La question de la communication externe	6
Conclusion	6
Bibliographie	6
Annexes	6

Introduction

Remarques préliminaires

Dans un pays où perdre son emploi implique l'exclusion psychosociale de la société, la mise au ban des chômeurs devient souvent définitive lorsque ceux-ci se retrouvent pris au piège au sein de « trappes à chômage »¹. La France métropolitaine compte actuellement 2 664 600 chômeurs de catégorie A selon les chiffres officiels². En hausse constante sur les 18 derniers mois, ces chiffres ne sont pourtant pas révélateurs du nombre de personnes ayant réellement perdu leur emploi et étant à la recherche active d'un autre depuis. N'est en fait prise en compte par ces chiffres officiels qu'une partie non significative du nombre de demandeurs d'emploi réellement confrontés à une réinscription à Pôle emploi. Ainsi, « est dit « chômeur » toute personne en âge de travailler - soit de 16 ans ou plus - étant :

- sans emploi (ne pas avoir travaillé, même une heure, durant une semaine de référence) ;
- à la recherche active d'un emploi ;
- disponible dans les quinze jours³

Est en revanche considéré comme un « demandeur d'emploi », un chômeur qui, en France, est inscrit à l'Anpe ou dans la configuration post-fusion, au Pôle emploi. Une précision reste néanmoins à apporter : les chiffres officiels parus ne comptabilisent pourtant que les chômeurs dits de catégorie A, tandis que les demandeurs d'emplois de catégorie A, B, C, D et E sont réellement inscrits au Pôle emploi mais ne satisfont pas à l'intégralité des conditions requises pour figurer dans la catégorie A, seule relayée comme chiffre officiel auprès des grands médias et d'une large diffusion au grand public. Le nombre de demandeurs d'emploi réellement concernés par une inscription ou une réinscription au sein d'agences Pôle emploi est ainsi véritablement supérieur aux chiffres annoncés en catégorie A.

¹ GUILLEMOT, Danièle, PÉTOUR, Patrick, ZAJDELA Hélène. Trappes à chômage ou trappes à pauvreté : quel est le sort des allocataires du RMI ? *Revue Economique*, novembre 2002, vol. 53, n° 6, p. 1235-1252.

² Chiffres de l'INSEE au 1er janvier 2010.

³ Définition du « chômeur » donnée par le BIT (Bureau International du Travail) sur le site de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) disponible sur :

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/chomeur-au-sens-du-bit.htm>

Dans ces conditions de chômage structurel de masse, il semblait indispensable pour l'État de se doter de structures de Service Public nouvelles, plus efficaces et plus rapides dans leurs rôles et leurs missions d'aide aux demandeurs d'emploi, tant dans une optique de reclassement que dans celle de leur indemnisation. C'est ainsi officiellement pour des raisons organisationnelles, entérinées dans plusieurs rapports indépendants commandés par les gouvernements successifs ces dernières années, que le rapprochement des structures Assedic et Anpe a été envisagé. Préalable indispensable à toute évolution de la performance du système social français, c'est également dans le but très médiatique d'une simplification des démarches des demandeurs d'emploi, et d'un meilleur contrôle de leur indemnisation que cette fusion a pu être instituée.

Cependant, les nouvelles obligations en matière d'objectifs chiffrés imposées aux agents sociaux se sont révélées particulièrement difficiles à tenir au regard de la crise économique que traverse actuellement le pays, et dont l'influence se ressent directement sur leurs méthodes de travail. Pour les agents, le respect des délais imposés, l'interdépendance entre collègues quant au traitement des dossiers, les contrôles réguliers par la hiérarchie ainsi que la prise en compte de la dimension politique de leur corps de métier constituent quelques-unes des nouvelles contraintes majeures de leur travail, tant dans les administrations publiques que dans les entreprises privées à visée sociale. Dès lors, le degré de performance attendu de la part des agents est parfois difficilement compatible avec la prise en compte de la dimension humaine de leur emploi, au nom même d'une meilleure qualité de service public pour les usagers. Ces transformations majeures, plus ou moins bien perçues par les demandeurs d'emplois qui voient leurs administrations remaniées, ne sont donc pas sans effet sur les habitudes et pratiques de travail des agents qui se voient imposer de nouvelles méthodes et de nouveaux objectifs, parfois de façon abrupte. Dans ces contextes de transformations et de refontes en profondeur, on mesure combien l'accompagnement et l'encadrement des salariés peuvent constituer la clef de la réussite d'un tel processus. Les principales difficultés d'adaptation peuvent se faire ressentir auprès des travailleurs les plus anciens, ceux ayant compris et assimilé les codes de l'entreprise, et ayant façonné au fil du temps leurs compétences dans un environnement stable et pérenne. Il leur faudra alors remettre en cause leurs connaissances, leurs méthodes de travail et leurs acquis pour engager une nouvelle forme d'apprentissage, manier de nouveaux outils, assimiler de nouvelles méthodes, comprendre un nouveau management, en un mot, trouver leur place au sein d'une nouvelle structure.

Une fusion d'organismes est définie juridiquement comme l' « opération par laquelle une ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former plus qu'une seule ». Une fusion répond donc à une volonté de restructuration des moyens mis à disposition, pour répondre de façon plus adaptée et mieux organisée à une demande croissante. Ce processus réorganisationnel engendre de fait une mobilisation de l'intégralité des ressources financières, matérielles mais aussi – et surtout – humaines au profit de la nouvelle entité créée. Cette dernière nécessitera dès lors un remaniement intégral des effectifs afin de réattribuer à chacun si ce n'est sa place initiale, du moins la nouvelle place qu'il devra occuper au sein du nouvel organisme. Au cours de ce remaniement, des postes se verront inévitablement supprimés afin d'éviter les doublons entre les deux établissements, d'autres seront créés, certains modifiés de façon durable. Cette transformation des emplois peut être appréhendée de façon différente selon l'accompagnement hiérarchique et administratif des salariés qui aura pu être effectué en amont du processus de fusion et durant la période de transition. Ces établissements sont composés de différents services qui ont leur mode de fonctionnement et leurs caractéristiques propres, il est donc important de les comprendre pour mieux les analyser, et d'identifier les résistances qu'ils peuvent émettre à l'encontre de ce processus de fusion, en dépit des raisons socio-politiques qui y ont présidé.

De nombreuses enquêtes ont permis de tester l'opinion publique sur la question de la perception des chômeurs, les différents systèmes d'indemnisation de ces derniers ainsi que de certaines mesures pour l'emploi. Au fil du temps, et au gré des situations économiques que la France a connues, les chômeurs ont été de plus en plus tenus pour responsables de leur situation, et leur indemnisation relativement mal perçue par les « travailleurs ». La parution de telles études, et leur traitement médiatique n'ont fait que creuser le gouffre d'incompréhension, opposant de façon abstraite « travailleurs » et « chômeurs » jusqu'à imprégnation complète dans l'imaginaire collectif⁴. Conséquence de ce biais social, nous avons pu constater depuis quelques années un glissement sémantique d'appellation à l'initiative des gouvernements successifs, passant ainsi de « chômeurs » à « demandeurs d'emploi », glissement qu'il serait illusoire de croire fortuit. C'est également au nom de cette nouvelle responsabilisation des demandeurs d'emploi que la fusion Assedic-Anpe a pu avoir

⁴ BENARROSH, Yolande, *Recevoir les chômeurs à l'Anpe : l'institution entre don et contrat*. Coll. Logiques sociales. Paris : L'Harmattan. 2006.

lieu : centralisation des informations les concernant, établissement d'une corrélation claire et affichée entre demande d'indemnisation et recherche active d'un emploi, l'idée d'une suppression des allocations chômage à l'issue d'un certain nombre de refus de propositions d'emploi ayant même été évoquée ces dernières années. C'est l'une des raisons non affichées mais supposées d'une telle fusion, au regard du tour rigoriste pris par les politiques en matière d'emploi ces dernières années. On passerait ainsi d'une aide à la recherche d'emploi à un véritable accompagnement des chômeurs. Soutien moral et aide technique, cette seconde appellation implique par ailleurs une diversification et un encadrement nouveau de ces demandeurs d'emploi. La formule de « retour rapide à l'emploi » fait son apparition, et avec elle un sentiment diffus de culpabilisation du chômeur⁵. Lors des formations des agents-conseillers, l'accent est mis sur des objectifs quantitatifs chiffrés de « reclassement » ou de « réinsertion » des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Il convient ainsi d'améliorer son « employabilité » par le biais d'ateliers de rédaction de CV et de lettres de motivations, mais également de simulations d'entretien afin de favoriser sa « recrutabilité ».

Un processus de responsabilisation des demandeurs d'emploi se met alors en place, initialement évoqué par deux chercheurs en psychologie sociale, Beauvois et Le Poulitier⁶. On assiste alors à un véritable changement dans le rôle du conseiller social, tiraillé entre l'écoute et l'accompagnement du demandeur d'emploi, et l'encadrement strict de ses démarches et les objectifs chiffrés auxquels il est désormais soumis. Conscients de la baisse objective des offres d'emplois soumise aux demandeurs, les agents ont pourtant une nouvelle obligation de résultat en terme quantitatif. *« L'occultation de l'environnement du chômeur est aisément adoptée par les conseillers qui n'ont que peu de prise sur le marché du travail et les exigences des employeurs. L'aide à la recherche d'emploi consiste donc pour une grande part en un travail sur le comportement du chômeur qu'il s'agit de mobiliser ou de (re)dynamiser, c'est-à-dire de maintenant dans un état de recherche active d'emploi, faute de prise sur l'offre d'emploi. (...) Le conseiller doit ainsi maintenir un équilibre entre la stimulation plus ou moins culpabilisante et l'apport d'un soutien moral en offrant une écoute bienveillante »*⁷. Le suivi et l'encadrement des demandeurs d'emploi se font ainsi de plus en plus pressants, de plus en plus organisés. A ainsi été mis en place le SMP, Suivi Mensuel Personnalisé depuis janvier 2006.

⁵ SIBLOT, Yasmine. *Faire valoir ses droits au quotidien : Les services publics dans les quartiers populaires*. Paris : Presses de Sciences Po. 2007.

⁶ BEAUVOIS J.L., LE POULTIER F., *Travail social et nome d'intériorité*, 1985, Connexions, n°46.

⁷ DIVAY, Sophie. Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Sociologies Pratiques* 2008/2, n°17, p. 55-66.

Le conseiller-référent s'engage ainsi à recevoir mensuellement chacun des demandeurs d'emplois au sein de son « portefeuille » afin de vérifier avec lui l'état d'avancée de ses recherches d'emploi. « *Déjà grandement répandue, la notion « d'accompagnement » imprègne désormais complètement le vocabulaire des institutions spécialisées dans l'aide à la recherche d'emploi. Elle offre une élasticité sémantique qui la rend socialement convenable. La dimension de contrôle (que laisse transparaître l'utilisation du terme « suivi » dans l'intitulé SMP) est gommée, sans être évacuée, tout en ennoblissant le rôle du conseiller chargé non pas d'aider, d'assister ou de diriger un chômeur, mais de le rendre plus armé et plus actif dans sa recherche d'emploi* »⁸. Effet pervers de la fusion, faute de temps et de moyen, le suivi mensuel personnalisé, devenu inapplicable, vient finalement d'être abandonné. « *La hausse vertigineuse du nombre de chômeurs a signé la fin de ce suivi kafkaïen et ingérable pour des agents de plus en plus débordés. De « personnalisé », le SMP est devenu expédié voire inhumain, proche de l'abattage, certains conseillers ayant plus de 200 demandeurs d'emploi en portefeuille. Alors, pour remplir leurs objectifs, des subterfuges sont apparus : mise à jour des dossiers par l'envoi d'un questionnaire adressé par courrier postal ou par e-mail, convocations à des entretiens téléphoniques, procédé sans valeur ne pouvant aboutir à une sanction en cas de loupé, mais très en vogue... Immense source de stress et d'agressivité, la direction s'est enfin inclinée : le SMP doit être revu et allégé. En principe, sa nouvelle formule light doit entrer en vigueur dans toute la France à partir du mois de juin, mais d'ores et déjà des directions régionales l'appliquent. Le suivi s'échelonna de la façon suivante : 1er entretien à l'inscription, le suivant 4 mois après, puis tous les trois mois suivants... avec, au 10e mois d'inscription, proposition de sous-traitance de l'accompagnement* »⁹. Sophie Divay évoque ainsi une nette tendance à la « dépsychologisation » des pratiques ou des modes d'intervention des conseillers auprès des demandeurs d'emploi « constamment renforcée par les dispositifs d'encadrement et d'évaluation de l'activité des conseillers, organisés autour de critères quantitatifs, se traduisant par une formalisation accentuée des tâches, et souvent dénoncées pour leur caractère bureaucratique »¹⁰, ce que nous retrouverons tout au long des entretiens qui ont été menés.

⁸ *Ibid.*

⁹ Pôle emploi : le « suivi mensuel personnalisé est enterré », Actuchomage.org, 7 mai 2010. Disponible sur : <http://www.actuchomage.org/2010050711061/Social-Économie-et-politique/pole-emploi-le-lsuivi-mensuel-personnaliser-est-enterre.html>

¹⁰ DIVAY Sophie, Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Idem.*

Contexte de recherche

Le sujet de ce mémoire s'est dessiné quelques mois seulement après l'annonce officielle au 1er janvier 2009 de la fusion de l'Unedic et de l'Anpe en un établissement unique Pôle emploi¹¹. De nombreuses manifestations des salariés et des agents des deux organismes faisaient alors grand bruit et ont paralysé durant plusieurs jours, bon nombre de sites concernés par la fusion. Quelques mois plus tard, une dizaine de tentatives de suicides est dénombrée sur certains sites Pôle emploi, faisant écho, quoiqu'à plus grande échelle, à une situation de détresse sociale similaire, à celle perçue chez France Télécom, possible traduction d'un malaise au travail généralisé. Interpellée par ces problématiques de bien-être au travail et d'attachement des salariés à leur entreprise, je décidai d'étudier les enjeux soulevés par cette fusion aussi attendue par le gouvernement que décriée à l'époque et encore maintenant, par un très grand nombre de ses acteurs. L'objectif affiché conjointement par Nicolas Sarkozy¹², Christine Lagarde¹³, Laurent Wauquiez¹⁴ et Christian Charpy¹⁵ était double : une simplification des démarches des demandeurs d'emploi dans leurs recherches et leur indemnisation, et l'impératif d'un guichet unique tout particulièrement dans un contexte d'envolée du chômage due à la crise économique actuelle, afin de permettre un meilleur recensement des demandeurs d'emploi et un encadrement optimal de leur situation. Dans le cadre de la fusion Assedic - Anpe en un établissement unique Pôle emploi, les agents des deux organismes ont dû suivre une formation visant à les rendre capables d'effectuer aussi bien les tâches de comptabilité et d'indemnisation des demandeurs d'emploi autrefois effectuées par les agents de l'Assedic que les tâches administratives et sociales d'aide à la recherche d'emploi ou à la formation, dont les agents de l'Anpe étaient en charge à l'origine. La principale difficulté d'une telle fusion repose ici, entre autres, sur la différence de culture et de statut de ces deux établissements, mais aussi sur la modification des conditions de travail des agents et des méthodes de management des équipes.

¹¹ La loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi a fixé à la date du 1er janvier 2009 la fusion définitive des Assedic et de l'agence nationale pour l'emploi dans un nouvel organisme du nom de Pôle emploi.

¹² Nicolas Sarkozy, Président de la République en fonction depuis le 16 mai 2007

¹³ Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi au sein du deuxième gouvernement de François Fillon, depuis le 18 juin 2007.

¹⁴ Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État à l'Emploi auprès de la Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi dans le deuxième gouvernement de François Fillon, depuis le 18 mars 2008.

¹⁵ Christian Charpy, Directeur Général de l'Agence Nationale pour l'Emploi (par nomination au Conseil de ministres du 6 avril 2005) est chargé de conduire la fusion entre l'Anpe et le réseau des Assedic en étant nommé à la tête de l'instance chargée de cette mission.

Ainsi, les associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce – plus couramment appelées Assedic – sont des associations françaises issues de la loi de 1901, qui ont été créées en 1958. Elles sont coordonnées au niveau national par l'Union Nationale interprofessionnelle pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce – Unédic – et les salariés employés par l'organisme ont un statut de salarié de droit privé. Leurs missions principales étaient ainsi l'affiliation des entreprises, l'inscription première des demandeurs d'emploi, le recouvrement des cotisations sociales et le paiement des indemnités de chômage ainsi que l'accompagnement des demandeurs d'emploi en collaboration avec l'Anpe. Dans le même temps, l'Agence Nationale Pour l'Emploi – Anpe – était un établissement public administratif français dépendant du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, et créé par l'ordonnance n° 67-578 du 13 juillet 1967. Ses missions régulières consistaient à centraliser les offres et les demandes d'emploi, à produire des statistiques sur le nombre de demandeurs d'emploi et à les accompagner dans leurs démarches de recherche. En tant que salariés d'un établissement administratif public, les agents Anpe disposaient d'un statut de salarié du secteur public.

Il m'a semblé pertinent d'orienter mon analyse sur deux niveaux : un niveau théorique sur les principes directeurs en sociologie des organisations, plus particulièrement sur la question de la fusion des organisations, et un niveau plus pratique visant à comprendre pourquoi une grande partie des acteurs de cette fusion émettait autant de résistance à l'encontre d'un projet pourtant considéré de prime abord comme d'intérêt public. La difficulté principale fut de trouver un point de rencontre entre les théories générales de la sociologie des organisations abordées dans des ouvrages déjà existants, avec une situation complexe de *street level bureaucracy*¹⁶ se développant en temps réel, et sur laquelle il était par conséquent difficile d'avoir le recul nécessaire pour une analyse approfondie.

De nombreux ouvrages traitent ainsi tant de la question du chômage comme fait social¹⁷, que des chômeurs en tant qu'acteurs majeurs de la vie socio-politique française.¹⁸ D'autres ont choisi comme angle d'approche plus particulier le champ politico-administratif de l'État, et les politiques sociales mise en place afin de lutter contre le chômage. Dans ces

¹⁶ Les « street-level bureaucracies » sont les organisations étatiques dont les agents interagissent directement avec les usagers, ayant ainsi un pouvoir discrétionnaire important dans la mise en œuvre d'une politique publique, expression consacrée par Michael Lipsky, *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation, 1980.

¹⁷ BAVEREZ, Nicolas, REYNAUD, Bénédicte, SALAIS, Robert. *L'invention du chômage : Histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*. Paris : PUF. 1999.

¹⁸ DEMAZIERE, Didier. *Sociologie des chômeurs*. Coll. « Repères ». Paris : La Découverte. 1995.

ouvrages est alors mis en exergue le rôle prépondérant des agents de guichets administratifs dans la mise en application factuelle de ces politiques étatiques.¹⁹ Par ailleurs, la question de la transformation des services publics a déjà pu être étudiée au travers du prisme des pratiques des usagers dans le cadre d'une stricte sociologie du travail²⁰. D'autres, enfin, insistent sur le rapprochement entre agents du service public et usagers via d'une mise en commun de leurs habitudes et compétences par une interaction, d'où découle une nouvelle relation de travail.²¹

In fine, toutes ces approches sont finalement complémentaires et permettent d'avoir un regard précis sur une telle situation ainsi que d'en comprendre les ressorts internes et de mobiliser les grands principes indispensables à l'explication de ces phénomènes de résistance²². Elles visent à saisir les philosophies inhérentes à ces différents modèles afin de procéder à un recoupement effectif de ces théories avec les constatations empiriques.

L'accès au terrain, le parti pris d'un empirisme de la recherche

Comme toute spécialité de recherche et plus encore peut-être que les autres, la sociologie s'inscrit dans une réalité sociale qu'il convient de replacer dans un contexte spatio-temporel très précis. Le sociologue cherche à analyser les situations qui l'entourent sous l'angle très particulier qu'il a pu définir lors de sa problématique de recherche, de façon à vérifier les hypothèses premières qui s'étaient imposées à lui. Pour autant il ne faut pas oublier qu'il reste lui-même, tout comme ses sujets d'étude, un objet social. « Le chercheur ne peut pas se retrancher du monde, son esprit, comme son corps, y est inscrit et quand bien même le voudrait-il, il participerait malgré tout au cours du monde, y compris par son retrait »²³. Tout chercheur perturbe donc le milieu qu'il observe, quand bien même il n'y prendrait pas part personnellement, et il conviendra de garder à l'esprit ces observations liminaires lors de l'analyse des entretiens et du journal de bord tenu lors de la période d'observation.

¹⁹ DUBOIS, Vincent. *La vie au guichet : Relation administrative et traitement de la misère*. Paris : Economica. 2003.

²⁰ WELLER, Jean-Marc. La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1896-1996). *Sociologie du travail*, n°3, politiques publiques. 365-192, 1998.

²¹ JEANNOT, Gilles, JOSEPH, Isaac. *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris : CNRS. 1995.

²² BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas. *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens-Klincksieck, 1986.

²³ PFEFFERKORN, Roland. *Inégalités et rapports sociaux*, Paris : La Dispute. 2007.

Afin d'étudier les relations entre changements organisationnels, méthodes de travail et interactions entre agents, plusieurs moyens d'investigation complémentaires ont été adoptés. Afin d'obtenir les informations au plus près du problème, des entretiens individuels ou des *focus groups* ont été menés en région Alsace (à Strasbourg), en région Ile-de-France (à Paris ainsi qu'en grande couronne) auprès de salariés Pôle emploi (tant ex-Anpe qu'ex-Assedic). D'autres entretiens ont également été réalisés auprès de salariés dotés de responsabilités au sein de divers syndicats représentatifs. Enfin, dans le but d'obtenir d'une vision panoramique de la situation, des entretiens ont été menés auprès de la hiérarchie interne et de la Direction Générale de Pôle emploi, auprès d'un conseiller de Christian Charpy, ainsi qu'au niveau gouvernemental auprès d'un conseiller du Ministre Secrétaire d'État à l'Emploi Laurent Wauquiez. Parallèlement à ces entretiens individuels, j'ai tenté d'obtenir certaines données démographiques relatives à différentes agences telles que l'âge, l'ancienneté, la répartition des contrats de travail, ou encore les arrêts maladie. Il n'a pu être donné suite à ma demande. Les seules données alors à ma disposition sont celles communiquées par le site « la fusion pour les nuls » dans un article en date du 20 juillet 2008 recensant le nombre de salariés au 31 décembre 2007, le nombre de salariés ayant cessé le travail ainsi que le motif inhérent, le taux de féminisation ou encore la moyenne d'âge des agents de l'un ou de l'autre des organismes. La source n'étant toutefois pas mentionnée, il convient de prendre les résultats annoncés avec la prudence qui s'impose. Il n'a de même, et malgré mes demandes, pas été possible de se procurer les résultats liminaires du questionnaire d'enquête envoyé à l'ensemble des salariés Pôle emploi. Nous avons néanmoins pu nous le procurer par le biais du site internet www.lafusionpourlesnuls.com²⁴. Il comporte une trentaine de questions relatives aux conditions de travail des salariés ainsi qu'à la perception de leur environnement et de leur charge de travail. L'étude est complétée par un espace d'expression restreint au sein duquel les salariés peuvent laisser quelques appréciations personnelles. En revanche, ce questionnaire ayant trouvé une partie de son origine au regard de la situation de détresse salariale au sein de l'entreprise France Télécom, peut-être n'est-il pas sans intérêt de mettre en parallèle ce questionnaire avec celui distribué par France Télécom à l'ensemble de son personnel, et que nous avons pu nous procurer. L'étude a finalement été complétée par une observation physique en agence réunifiée Pôle emploi durant deux semaines en région parisienne, dans le 12e arrondissement de Paris. Toutefois, l'observation effectuée auprès de cette agence située

²⁴ Voir en annexe n°2 du présent document

rue de Bercy, est à prendre avec un certain recul, dans la mesure où il s'agirait, selon les termes mêmes de certains salariés, d'une agence très calme, une agence « témoin » de par sa proximité immédiate avec le Ministère de l'Économie et des Finances.

La construction des questionnaires utilisés lors des entretiens menés avec les différents acteurs de la fusion s'est faite au fur et à mesure des rencontres, de l'avancée de mes lectures et de l'état de la progression de mes recherches. Lors du tout premier entretien, le questionnaire soumis à l'agent était volontairement très ouvert, et abordait la question de la fusion dans sa généralité. Les questions se sont précisées au fil des mois, pour s'orienter plus spécifiquement sur les axes que je souhaitais approfondir dans le cadre de ma recherche, et qui ressortaient comme ayant une importance toute particulière au regard des acteurs principaux de cette fusion. Ce questionnaire a ainsi évolué pour privilégier les questions de rapports hiérarchiques et d'interactions entre acteurs sociaux, la question de la réorganisation sociale et matérielle des agences, la perception de l'Autre dans son identité et dans son mode de fonctionnement, ainsi que la prise en compte du stress et du mal-être au travail, particulièrement en situation de crise ou de réorganisation. L'objectif des entretiens individuels auprès des salariés de l'organisme était de dresser un état des lieux de la situation un an seulement après la fusion, et d'établir un rapport sur le vécu de ces changements matériels, méthodologiques et humains au niveau de l'échelon le plus concerné par un tel changement organisationnel. D'une durée d'environ une heure – tantôt plus pour le *focus group*, tantôt moins avec les conseillers de la Haute Direction – ils ont été menés selon la méthode semi-directive des sciences sociales²⁵ privilégiant des questions plutôt générales afin de laisser l'interviewé orienter l'entretien vers les points qui lui semblaient les plus importants à ses yeux. Au total, une dizaine d'entretiens ont été menés. Compte tenu de la nature extrêmement chronophage de la retranscription des entretiens enregistrés sur un dictaphone, le *focus group* de 3 personnes, d'une durée de plus de deux heures trente, n'a pas été retranscrit dans son intégralité mais a fait l'objet d'une prise de note durant l'entretien lui-même. Les entretiens informels menés durant la période d'observation au sein de l'agence de Bercy ont quant à eux, été retranscrits *a posteriori* dans mon journal de terrain. La disponibilité, le volontariat, et l'intérêt pour l'enquête menée ont été les critères prédominants de participation aux entretiens, de même que l'appartenance antérieure à l'un ou l'autre des organismes fusionnés. Notons toutefois qu'il a été obtenu un fort taux de réponses positives aux sollicitations d'entretien

²⁵ GUITTET, André. *L'entretien: techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. 2003.

effectuées, preuve d'un attachement important au thème de l'étude de la part de ses acteurs principaux.

J'ai enfin pu me rendre sur différents sites d'agences, pour une durée plus ou moins longue, tant en immersion qu'en tant que simple « visiteur ». Suite à un entretien avec l'un des conseillers de Laurent Wauquiez, il m'a été proposé de me mettre en relation avec l'un des directeurs d'agences d'un site Pôle emploi de Paris ou de région parisienne. C'est ainsi que j'ai pu passer quinze jours immergée au sein de l'agence Pôle emploi de Bercy, située au pied du Ministère des Finances. Site phare, il est souvent le théâtre de visites officielles, c'est pourquoi l'agence est particulièrement rénovée, et respecte à la lettre la charte graphique de Pôle emploi. Site très particulier, situé dans le 12ème arrondissement, il n'est pas connu pour être particulièrement difficile, même si certaines situations de tension ont pu être emblématiques de ce que j'ai pu rencontrer par ailleurs. L'accueil qui m'y a été réservé fut particulièrement chaleureux, un très grand nombre d'agents ayant accepté de se livrer à moi, de m'expliquer leur quotidien, leurs revendications et leurs méthodes de travail. Cependant, j'ai été présentée par la directrice de l'agence, ce qui a pu, malgré mes dénégations, être perçu comme une incursion de la Direction dans leur travail par le biais d'une nouvelle arrivante. C'est pourquoi, afin de compléter ma compréhension du problème, je me suis également rendue dans différents sites localisés dans le nord de Paris, de ma propre initiative, tout en y restant discrète. Le nombre important de demandeurs d'emploi situés au sein de la « zone accueil » et leur « *turn-over* », ainsi que les agents d'accueil débordés, puisqu'en infériorité numérique, m'ont assuré un anonymat me permettant de me rendre compte, d'un point de vue extérieur tout en étant au cœur même de l'agence, du déroulement d'une journée, et le mode de fonctionnement de chacun.

État des lieux de la fusion

En France, la question de l'emploi prend une importance considérable dans la vie politique avec l'apparition d'un « chômage de masse » dès la fin des années 1960. L'Agence Nationale Pour l'Emploi (Anpe) est ainsi créée en 1967 sous l'impulsion de Jacques Chirac,

alors Secrétaire d'État à l'Emploi. Cette institution, avec l'Assurance chômage née en 1958, concrétise alors le droit au travail inscrit dans la Constitution de 1958.

Dans un discours de politique sociale prononcé en octobre 2008²⁶, le Président de la République, Nicolas Sarkozy a réaffirmé une de ses promesses de campagne : fusionner en un seul organisme l'Anpe et le réseau des Assedic. Selon ses propres termes, « *la fusion aura lieu parce que c'est dans l'intérêt des demandeurs d'emploi* ». Plus de deux ans après, la fusion a effectivement eu lieu, et a donné naissance au Pôle emploi regroupant l'Anpe et les Assedics, auxquels devrait s'ajouter à terme l'Afpa²⁷. Le paritarisme constitue la clé de voûte de l'organisation des institutions de l'Assurance chômage : le Conseil d'Administration et le Bureau de chaque institution sont nécessairement constitués pour moitié de représentants patronaux et pour moitié de représentants des cinq confédérations syndicales des organisations nationales représentatives. Les salariés de l'Assurance chômage sont des salariés de droit privé, régis par la Convention Collective Nationale du personnel de l'Assurance Chômage²⁸. La convention de l'Assurance chômage définit ainsi les grandes orientations du régime. Elle fixe la réglementation de l'indemnisation et le taux des contributions. Agréée par les pouvoirs publics, elle est conclue pour une durée déterminée de deux ou trois ans et révisée périodiquement en fonction de la situation socio-économique. L'Unedic met en place la réglementation d'Assurance chômage décidée par les partenaires sociaux, donne au réseau les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre, veille au bon fonctionnement des institutions et à l'égalité de traitement de tous les demandeurs d'emploi, analyse les informations relatives à l'emploi et au chômage et assure la gestion financière du régime. Le territoire métropolitain et les départements d'outre-mer sont couverts par 30 Assedic et le GARP en charge du recouvrement pour les Assedic de la région Ile-de-France. Les Assedic sont réparties en 117 coordinations réseaux et 639 sites d'accueil²⁹ dont une unité spécialisée (cinéma spectacle), et sont dotées de moyens techniques de contact client.

Créée en juillet 1967, l'Anpe est un établissement public administratif de l'État, concourant au service public de l'emploi, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placé sous l'autorité du Ministre chargé de l'Emploi, qui participe à la mise en

²⁶ Discours de Rethel du 28 octobre 2008

²⁷ Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

²⁸ Disponible sur : [Convention Collective Nationale de Pôle emploi entrée en vigueur au 1er janvier 2010.](#)

²⁹ Recensement au 31 mars 2008

œuvre de la politique de l'emploi définie par les pouvoirs publics. L'Agence Nationale Pour l'Emploi est administrée par un conseil d'administration et dirigée par un directeur général nommé par décret pris sur rapport du Ministre chargé de l'Emploi. Elle est organisée en directions régionales, composées de directions déléguées et d'agence locales pour l'emploi. Elle a pour mission d'intervenir sur le marché du travail en assistant d'une part les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel pour favoriser leur reclassement ou leur promotion professionnelle et d'autre part les employeurs pour l'embauche et le reclassement de leurs salariés. Organisée en 26 directions régionales, (une par région administrative et par département d'outre-mer) et 119 directions déléguées, elle comporte au niveau territorial des directeurs régionaux assistés de comités régionaux, des délégués départementaux, et des directeurs d'agences locales. L'Anpe comprend 827 agences locales pour l'emploi, des groupes d'agences locales (chacune spécialisée sur des secteurs professionnels particuliers et pouvant accueillir des équipes chargées de dispositifs spécifiques), 30 unités spécialisées pour des demandeurs d'emploi ayant des caractéristiques spécifiques (intermittents du spectacle, cadres, extras de l'hôtellerie...), 163 points relais, 91 plateformes de vocation, des permanences dans les mairies et des bureaux de l'emploi. Les directeurs régionaux animent et contrôlent l'activité de l'Agence dans leur région.

Mais d'autres structures s'ajoutent à ces deux organismes. L'Agence pour la formation professionnelle des adultes (Afp) propose des actions de formation et de validation des acquis de l'expérience. Les services déconcentrés de l'État (les directions régionales et départementales du travail) sont chargés de mettre en œuvre la politique de l'emploi. Les Missions locales informent et orientent les jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification. Les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie), quant à eux, visent à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté (chômeurs de longue durée, allocataires du RMI...).

Si l'idée de la fusion a pu faire surface, c'est également en raison d'un contexte nouveau. Si jusqu'ici le partage des rôles entre l'Anpe et l'Unedic était clair - la première se chargeait de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la seconde de leur indemnisation - depuis peu, l'Unedic a souhaité intervenir activement dans le reclassement de ses allocataires, complexifiant ainsi le système. Afin de simplifier cette situation, l'idée d'une fusion a été reprise par le candidat Sarkozy afin d'officialiser certaines pratiques. Cette fusion, rapide, ne

s'est pourtant pas faite sans heurts : le 1er décembre 2008, un mouvement de grève très suivi – 48% des grévistes selon la Direction, et 60% selon les syndicats – a eu lieu afin de protester contre les conditions de la fusion de l'agence avec les Assedic. Les différences de statut, de métier et de culture existant entre les deux entités amenées à fusionner laissent présager de la complexité du processus. Quelles sont alors les logiques avouées ou non qui ont pu présider à la fusion de l'Anpe et des Assedic ? Comment la fusion a-t-elle pu s'effectuer malgré les différences de culture d'entreprise de chacun des organismes initiaux ? Quels changements cette fusion a-t-elle entraîné au sein des services publics de l'Emploi et pour les agents, dans leur pratique du travail quotidien ? Comment la communication d'entreprise et la communication externe ont-elles été gérées autour de ce projet, et ont-elles pu encadrer un tel processus ? Comment faire cohabiter les différents statuts des salariés du nouvel organisme, tout en demandant à chacun d'effectuer le même travail que son collègue, au sein des mêmes locaux, avec un tel écart de rémunération³⁰ ?

Le gouvernement a souhaité procéder rapidement à une fusion des deux organismes, moyennant quoi, « chaque demandeur d'emploi aura un interlocuteur unique, qui assurera à la fois son accueil, son inscription, son indemnisation et son accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi » indiquait alors Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, de l'Industrie, et de l'Emploi. La réforme consistait alors à renforcer le rapprochement déjà entamé depuis plusieurs années entre les Assedic et l'Anpe par le biais de la création effective d'un nouvel organisme. En mai 2006, notamment, une convention tripartite État-Anpe-Unedic prévoyait la création d'un « dossier unique du demandeur d'emploi », commun aux deux organismes, ainsi que la mise en place de guichets uniques où seraient présents les agents aussi bien des Assedic que de l'Anpe. Près de 300 de ces guichets uniques existaient alors déjà, couvrant environ 40% du territoire national.

La fusion est devenue effective par la loi du 13 février 2008 relative à la réforme du service public de l'emploi³¹. Pôle emploi a vu son existence juridique créée le 19 décembre 2008, date de la première réunion de son Conseil d'Administration. Christian Charpy, ancien directeur général de l'Anpe et Délégué Général de l'Instance Nationale Provisoire a été, à cette occasion, nommé Directeur Général, et Dominique-Jean Chertier, élu Président du Conseil

³⁰ Près de 10 000 euros par an en moyenne en faveur des salariés ex-Assedic sous convention privée.

³¹ [Loi n°2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi](#) (voir aussi en annexe n°1 du présent document)

d'Administration. Le service public confié à Pôle emploi demeure gratuit tant pour les demandeurs d'emploi que pour les entreprises, et est financé d'une part par une subvention de l'État inscrite chaque année au sein de la loi de finances et d'autre part par une contribution de l'organisme gestionnaire de l'assurance chômage prévue par la loi.

Pour le Gouvernement, la création de Pôle emploi devait aller bien au-delà d'une simple opération institutionnelle de fusion et devait, *in fine*, s'accompagner d'une amélioration qualitative significative. Officiellement, et selon les objectifs définis par le Gouvernement³², son action devait permettre :

- « de faire bénéficier les demandeurs d'emploi comme les employeurs d'un service plus performant, plus personnalisé, dont l'amélioration serait régulièrement mesurée par des enquêtes de satisfaction ;
- d'éviter tout éloignement durable du marché de l'emploi et de faire reculer le chômage de longue durée en apportant des réponses adaptées selon les profils et les difficultés de chacun ;
- et d'améliorer le fonctionnement du marché du travail en accélérant les reprises d'emploi, en facilitant la mobilité professionnelle, en faisant reculer les difficultés de recrutement rencontrées sur certains métiers par les entreprises. »

Mais Pôle emploi devra également travailler davantage en partenariat avec les autres opérateurs de placement et d'insertion, qu'ils soient publics ou privés, afin notamment de favoriser l'innovation et un meilleur placement des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. De même, l'organisme doit désormais coopérer activement avec les départements pour le retour vers l'emploi des bénéficiaires du RSA et avec les régions pour l'accès à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi.

Face à ces nombreux changements dans les pratiques de travail de chacun, toutes les confédérations syndicales ne se sont pourtant pas opposées par principe à la fusion. En revanche, la quasi-totalité des syndicats représentant les personnels de l'Anpe et des Assedic évoque quelques réticences – souvent semblables. Certains soulignent ainsi le risque d'aboutir à un traitement différencié des demandeurs d'emploi, selon leur statut :

« La fusion va conduire les agents de l'Anpe à devoir se préoccuper davantage des chômeurs indemnisés que des autres, car ils coûtent de l'argent à l'assurance chômage. Or, moins de la moitié des demandeurs d'emploi est

³² Objectifs définis dans la [Convention Tripartite](#) signée en date du 2 avril 2009.

indemnisée par l'Unedic: qu'allons-nous faire des autres ? La réforme s'inscrit dans un contexte de chasse aux « faux chômeurs » , de renforcement des sanctions, elle obéit à une logique purement comptable, l'objectif premier de l'État étant de faire des économies. Elle vise en fait, avant tout, à accroître la pression qui pèse sur les chômeurs, en les incitant à accepter n'importe quel emploi ! »³³

Mais les agents des deux organismes craignent également pour leurs propres emplois. Ainsi, selon les projections effectuées par la Direction Générale de l'Anpe, la fusion devrait permettre d'économiser de 4 500 à 5 000 postes, qui feraient alors doublon. Le gouvernement assure cependant que les salariés concernés par ces suppressions de postes seront redéployés au service des demandeurs d'emploi, mais l'exemple du Royaume-Uni laisse toutefois songeur : dans ce pays, la fusion des services de l'emploi avait alors abouti au début des années quatre-vingt à 13 000 suppressions de postes.

Pourtant, alors que 3 000 nouveaux chômeurs s'inscrivent chaque jour à Pôle emploi - qui comprend actuellement 45 000 agents - la direction a consenti, face aux revendications des agents au niveau national, un renfort de 1 840 recrutements. Cependant, mille seulement seront embauchés en CDI, tandis que 500 contrats seront signés en durée indéterminée afin de faire face à une recrudescence de demandeurs d'emploi. Le budget de 4,3 milliards d'euros semble insuffisant aux yeux des organisations syndicales qui ne cessent de réclamer plus de moyens afin de pouvoir mieux répartir la charge de travail entre les différentes agences. Enfin, appelés du jour au lendemain à accompagner des demandeurs d'emploi dans le suivi de leur dossier, les agents issus des deux organismes doivent apprendre en un temps record un nouveau métier. Ainsi, une formation de trois à sept jours est accordée à chacun quand six mois étaient originellement nécessaires. Le « portefeuille » géré par chacun des agents est actuellement de 150 à 200 dossiers traités quand le gouvernement promettait de stabiliser ce nombre sous la barre de 80 dossiers par agent afin de leur ménager le temps nécessaire au bon accompagnement de chaque demandeur d'emploi. Enfin, « *l'inadéquation des moyens au flux de demandeurs d'emploi fait monter les risques psychosociaux dans les agences. Les syndicats ont comptabilisé 63 agressions physiques, 2093 agressions verbales, quatre tentatives de suicide d'agents et un suicide sur le lieu de travail* »³⁴.

³³ Agent ex-Assedic, Paris.

³⁴ AOULOY, Yves. Le départ manqué de Pôle emploi : L'année sociale 2009, *Liaisons sociales* Hors-Série 2009.

La question des sites et anciennes agences est également au cœur des préoccupations des agents. Les syndicats demandaient ainsi un moratoire sur l'ouverture de « sites mixtes » assurant à la fois les missions d'indemnisation et de conseil en recherche d'emploi. La fusion masque en effet la fermeture de 30 % des points d'accueil, qui passeraient de 1 500 actuellement, à 946 fin octobre 2010 par le simple regroupement de certaines agences, entraînant dès lors des modifications de lieux de travail d'un très grand nombre d'agents.

Mais l'inquiétude des ces derniers vient également du manque de formation qui leur a été prodiguée. À la rentrée, ils ont ainsi été placés à l'accueil des agences avec seulement quelques jours d'initiation au métier « croisé » – indemnisation ou conseil – quand la formation initiale à chacun de ces métiers nécessitait auparavant plus de six mois de formation théorique et pratique. Livrés à eux-mêmes, bon nombre d'entre-eux se sentent ainsi incapables d'assurer un service de qualité aux demandeurs d'emploi, et estiment ne pas pouvoir répondre à des questions complexes si la situation se présentait à eux à l'heure actuelle.

« J'ai suivi la formation sur l'assurance chômage, mais je suis incapable de répondre à un chômeur sur le montant de son allocation. C'est bien trop court, et on n'a pas pu voir toutes les sortes de situations...»³⁵

De nombreuses grèves ont ainsi eu lieu depuis le début de la fusion de l'Anpe et des Assedic en un Pôle emploi, les agents tentant de se prémunir contre les effets d'un management productiviste. Le 20 novembre 2009, une nouvelle convention collective a été ratifiée par cinq syndicats. Cette nouvelle convention collective nationale (CCN) est alors entrée en vigueur le 1er janvier 2010³⁶. Mais dans ce contexte tendu, la fusion lancée au pire moment perturbe encore plus le fonctionnement du service et ébranle le professionnalisme des agents, qu'ils soient ex-Assedic ou ex-Anpe. Le tout provoque, des deux côtés du guichet, une lassitude et une colère latentes. La conjoncture économique actuelle amène en moyenne 3 000 nouveaux inscrits par jour au chômage, un afflux brutal forcément déstabilisant pour Pôle emploi. Sans compter que la fin de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés de plus de 57,5 ans fera affluer 400 000 seniors vers le Pôle emploi, tandis que la mise en œuvre du revenu de solidarité active (RSA) imposera d'accompagner 300 000 personnes de plus.

³⁵ Agent ex-Anpe, Strasbourg.

³⁶ Voir note de bas de page n°24 du présent document.

La situation quotidienne de travail des agents se dégrade de jour en jour face à des demandeurs d'emploi anxieux et agressifs qui identifient les agents du Pôle emploi comme les responsables de la situation précaire dans laquelle ils se trouvent. Les retards dans le traitement des dossiers ainsi que dans l'indemnisation sont les points de litiges les plus fréquents contribuant à une tension globale au sein de chaque agence, qui a pu prendre corps sous la forme d'agressions physiques ou verbales. Pour le seul premier trimestre 2009, la direction a fini par communiquer aux syndicats un premier recensement, non exhaustif, des incidents : en trois mois, il y aurait eu sur tout le territoire 1 125 agressions verbales, 41 agressions physiques et 175 dégradations matérielles. Autre source d'exaspération, la barrière de plus en plus haute qui se dresse entre les chômeurs et le service public. Depuis plusieurs années, la plupart des sites Anpe et Assedic ont supprimé le « service immédiat », qui permettait de recevoir les usagers qui se présentent spontanément pour régler un problème. Aujourd'hui, un chômeur arrivant en agence est orienté à l'accueil vers une borne téléphonique d'où il compose le 3949, pour pouvoir prendre rendez-vous avec un agent physiquement à quelques mètres de lui. Cette déshumanisation du système au nom d'une rapidité présumée de traitement tend à faire peser, tant sur les agents que sur les demandeurs d'emploi, le spectre d'une administration toujours plus distante de ses administrés, en dépit des efforts des agents pour contre-balancer cette tendance.

« A l'accueil, un type qui transpire excessivement est en train de protester :

- □ Je sais que je n'ai pas rendez-vous, mais je voudrais juste vous demander de supprimer mon numéro de téléphone sur mon dossier. J'ai peur qu'un employeur se décourage, s'il essaye d'appeler et que ça ne répond pas.
 - Pourquoi ? (...)
 - Il ne marche plus.
 - Qu'est-ce qui ne marche plus ?
 - Mon téléphone.
 - Pourquoi il ne marche plus ?
 - On me l'a coupé pour des raisons économiques.
 - Mais vous ne pouvez pas venir comme ça. Il faut un rendez-vous.
 - Bon, on va se calmer. Je recommence tout : je voudrais un rendez-vous, s'il vous plaît, madame □ .
- La jeune femme blonde paraît sincèrement ennuyée. □ Je suis désolée, monsieur, on ne peut plus fixer de rendez-vous en direct. Ce n'est pas de notre faute, ce sont les nouvelles mesures, nous sommes obligés de les appliquer. Essayez de nous comprendre. Désormais, les rendez-vous ne se prennent plus que par téléphone.
- Mais je n'ai plus le téléphone
 - Il y a des postes à votre disposition au fond de l'agence, mais je vous préviens : il faut appeler un numéro unique, le 39 49, relié à un central qui vient d'être mis en place. Il est pris d'assaut. L'attente peut être longue.
 - Longue ?
 - Parfois plusieurs heures.»³⁷

³⁷ AUBENAS, Florence. *Le quai de Ouistreham*. Paris : Editions de l'Olivier, 2010. p. 270

La Cour des comptes observe enfin que la « capacité de pilotage fait actuellement défaut »³⁸ alors même que la fusion fait espérer un renforcement de l'efficacité du service public de l'emploi et au moins à moyen terme, une réduction de son coût, suppose un pilotage d'autant plus vigoureux. Ces diverses constatations conduisaient la Cour des comptes à s'interroger sur la capacité du futur organisme issu de la fusion à piloter l'amélioration de la qualité du service et la réduction des coûts alors que le socle de réforme que devait constituer la mise en œuvre du plan de cohésion sociale fait défaut.

Aussi m'a-t-il semblé judicieux, dans ces conditions, d'étudier les enjeux salariaux de ce processus de fusion d'organisations au travers de trois prismes différents. Les identités des salariés issus des différentes organisations sont-elles compatibles entre elles, et solubles dans le nouvel organisme créé ? Nous verrons ainsi comment les cultures d'entreprise jouent un rôle prépondérant dans leur processus de rapprochement, de par une identification forte des salariés à leur entreprise d'origine. De même, dans quelle mesure le changement des pratiques de travail inhérent à la fusion influe-t-il sur les salariés et leur gestion du stress professionnel ? Nous étudierons l'impact des différentes modalités de management sur les salariés et leur perception de leurs conditions de travail. Enfin, le projet de fusion n'aurait-il pas plié sous une communication outrancière annonçant sa création avant même toute mise en place concrète et effective ? Nous nous pencherons sur les stratégies de communication interne et externe mises en place autour de ce projet de fusion des organisations.

³⁸ Rapport public annuel de la Cour des Comptes février 2010 – Lutte contre la fraude dans l'indemnisation du chômage. Disponible sur : http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/9_lutte-contre-la-fraude-dispositif-indemnisation-du-chomage.pdf

Partie I - La pratique du **changement comme facteur** **de mutation des identités**

*« Imaginez ce que je leur ai fait subir.
D'abord un changement de métier.
Parce que celui qui indemnisait a dû
apprendre à placer, et celui qui plaçait
a dû apprendre à indemniser.
Pas simple. »³⁹*

³⁹ Nicolas Sarkozy, Table ronde sur le soutien à l'activité et à l'emploi à Caligny (Orne), le jeudi 3 septembre 2009

Sous-Partie I - Une construction identitaire intrinsèque

L'entreprise, haut lieu de socialisation au travers de schèmes, de mimétisme et de codes sociaux spécifiques, voit se développer une mentalité et une identité propre en même temps que se façonne celle de chacun de ses salariés. La fusion de deux organismes qui, s'ils sont complémentaires, n'en sont pas moins bien différents, pourra concourir à créer un climat de tension inhérente à la cohabitation d'individualités bien distinctes. La fusion pratique et juridique posera ainsi, à n'en pas douter, de nombreux problèmes pratiques, mais c'est la gestion de ces individualités qui ne se fera pas sans heurts, entraînant alors une résistance au processus même de fusion. Émergera alors un organisme hybride issu de la réunion de l'Anpe et des Assedic qui devra trouver sa propre culture, définir ses propres objectifs, et créer l'esprit de corps nécessaire au bon déroulement du processus. A travers la construction de cette nouvelle structure unifiée, c'est la construction de l'identité même de chacun de ses salariés qui sera en jeu.

L'entreprise, lieu de construction identitaire

Renaud Sainsaulieu démontre que l'organisation collective et les rapports salariaux au sein d'une même structure sont parmi les éléments déterminants à prendre en compte lors de l'analyse d'une fusion de différentes organisations⁴⁰. Les habitudes de travail sont souvent interdépendantes avec les institutions et organismes en eux-mêmes. La structuration mentale des salariés et les habitudes collectives procèdent ainsi de l'apprentissage de la culture même de l'entreprise ou, à un niveau plus global, de l'institution qu'elle peut représenter. C'est cet apprentissage au fil du temps des normes et des valeurs transmises entre eux par les salariés qui véhicule les significations, idées et codes révélateurs de la mentalité intrinsèque de l'entreprise. De façon consciente ou non, les salariés d'une même institution auront tendance à reproduire certaines conduites participant de la culture de l'entreprise. Certaines formes

⁴⁰ SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Editions Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1985.

d'interactions solidaires se développent alors entre les salariés, donnant à l'observateur extérieur une impression d'esprit de corps assez fermé à qui n'en a pas acquis les réflexes et ne s'est pas imprégné des codes sociaux nécessaires à toute bonne intégration. On peut dès lors constater un certain abandon, du moins au sein du cercle fermé de l'institution, d'attitudes et de fonctionnements individualistes : des formes spontanées de groupes se créent et interagissent alors entre eux. Renaud Sainsaulieu parlera de « modèle entrepreneurial » selon lequel les salariés se mobilisent tant individuellement que collectivement dans un but unique et commun : l'entreprise. Cette intégration repose sur deux fondements distincts mais complémentaires : d'une part le rapport de chacun à son métier et aux tâches communes qui le composent, mais également à une adhésion aux valeurs véhiculées par l'entreprise et à l'image qu'elle renvoie d'elle-même, et par effet de miroir, de ses salariés.

« En fait avant, avant la fusion on faisait déjà ce qu'on appelle le « guichet unique » c'est-à-dire qu'on faisait l'inscription sur un seul site donc l'Alsace était déjà assez en avance en fait par rapport à ça, c'est-à-dire que quand quelqu'un s'inscrivait ou à l'Anpe ou à l'Assedic, mais il avait l'entretien indemnisation et l'entretien placement directement dans la même heure. Donc c'est vrai que depuis 2 ans, on les côtoyait, on les côtoie, quoi. Donc au début, forcément, on allait chez eux, c'est pas forcément... il y avait des problèmes de frictions pour des questions bêtes de... de... de pauses, je sais pas de retard accepté et caetera des choses toutes bêtes, mais bon à force, on apprend à se connaître donc ça va de mieux en mieux j'imagine. De meilleures relations quoi. Mais on a vraiment deux cultures d'entreprises, quoi... »⁴¹

Mais il existe également une double identité, tant d'entreprise que de métier. L'attachement des salariés à leur organisme employeur repose ainsi sur un sentiment d'utilité forte et de participation intense au bon fonctionnement de l'entreprise. Friedmann met alors en lumière l'importance de l'ensemble du système organisationnel scientifique du travail au sein d'une entreprise et ses conséquences sur les comportements individuels⁴². Michel Crozier démontre, lui, la prégnance des phénomènes de pouvoir dans les relations informelles de bureau, notamment en mettant en évidence le fait que l'autorité dans les organismes bureaucratiques était la « conséquence de la structure formelle des rapports de travail en fonction du jeu des acteurs et de leurs positions organisationnelles et hiérarchiques »⁴³. Les échanges humains, dans leurs relations interpersonnelles et collectives, contribuent à éclairer les analyses existantes du monde du travail. Renaud Sainsaulieu a ainsi pu mettre en lumière à quel point l'individu pouvait être influencé dans sa façon de raisonner et de se comporter par rapport aux autres dans le monde du travail, par la réglementation implicite d'une codification

⁴¹ Agent ex-Anpe, Strasbourg.

⁴² FRIEDMANN, Georges. *Où va le travail humain ?* Paris : Gallimard. 1950.

⁴³ CROZIER, Michel. *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil. 1963.

de la culture inhérente à l'entreprise. Dans cette optique, l'encadrement managérial se préoccupe tout particulièrement de l'image que l'entreprise peut renvoyer, tout comme de la perception de son identité interne auprès de ses salariés, afin de pouvoir en dégager de grandes stratégies de management. Akerlof et Kranton, deux économistes américains, ont ainsi créé un modèle économique mettant en relation motivation salariale et culture d'entreprise, estimant que l'entreprise peut motiver l'individu en lui permettant, par le biais d'une culture d'entreprise, de s'identifier à elle⁴⁴.

« La fusion, bah elle se fait au fur et à mesure un peu quoi, là c'est au niveau de la signalétique que c'est Pôle emploi mais sinon, pour l'instant je vous dit, on reste encore comme avant. C'est très visuel. Nous pour l'instant on est encore Assedic. Et on fait les travaux encore pour améliorer un peu. Et eux là bas à l'Anpe c'est pareil, ils ont encore le système.... tout le fonctionnement est encore bien dissocié. Et après, c'est amené à fusionner.

- Donc vous vous sentez encore très Assedic et pas encore très Pôle emploi si j'en déduis de vos termes... ?

- Tout à fait tout à fait (*rires*). Je crois que pendant longtemps encore... Non puis bon, le social... Ça va bien un moment quoi. J'avais pas signé pour ça, moi, au début y'avait pas la fusion ! Ça change quand même le métier, hein. Moi je voulais travailler à l'Assedic à la base, pas faire l'Anpe... »⁴⁵

Les relations humaines, à titre d'exemple, ont subi une mutation importante depuis la mise en place de la fusion. On peut alors observer une différence de charge communicative selon les contraintes matérielles inhérentes aux échanges, créant de ce fait certaines incompréhensions inter-salariales. « Les attitudes exprimées envers la structure, la hiérarchie et le travail, coïncident avec des types de relations interpersonnelles très différentes, comme si la qualité des rapports entre collègues était l'une des dimensions importantes de l'adhésion à une entreprise »⁴⁶. Le manque d'interactions préalables entre les différents salariés des deux structures a également pu être l'un des obstacles actuels dans la mise en place d'une fusion d'organismes à brève échéance. Les uns et les autres ne se connaissant pas, une telle unification non préparée en amont ne pouvait qu'entraîner de nombreuses résistances, fruits d'*a priori* revendiqués et tenaces. C'est pourquoi, au-delà d'un aspect pratique et concret d'apprentissage pur, une expérience de formation des uns auprès des autres sur une plus longue période, et bien en amont de la fusion, aurait pu avoir des conséquences bénéfiques durables tant sur la qualité des relations salariales que des relations humaines. Ce stage aurait alors pu revêtir un objectif implicite de compréhension de l'autre dans son altérité, et dans ses tâches quotidiennes.

⁴⁴ AKERLOF, George, KRANTON, Rachel. Identity and the Economics of Organization. *Journal of Economic Perspectives*, Winter 2005, Vol.19, N° 1, pages 9-32.

⁴⁵ Agent ex-Assedic, Melun.

⁴⁶ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Idem.

« Ah non, c'est deux choses totalement différentes. Parce que nous on traite les dossiers, eux ils placent, donc ça n'a rien à voir. Nous on a notre réglementation, eux ils ont la leur, ils font... nous c'est vraiment... c'est des chiffres, hein, c'est technique. Eux c'est quand même plus... plus... Oui c'est plus social entre guillemets, oui. Faut aimer le social quoi. Au départ... Moi je préfère ça (*désignant son bureau actuel*) que l'autre partie hein. Y en a qui préfèrent le contraire, mais... Ce qui est complètement illogique, c'est qu'on nous a tous réunis sur le même site et qu'après seulement, on s'est demandé comment nous faire cohabiter. On ne se connaissait pas, on ne travaille pas pareil, et on ne nous a pas demandé notre avis. C'est vraiment du travail fait dans l'urgence, et ça peut rien donner de bon. »⁴⁷

Les formations telles qu'elles ont été mises en place, dans un premier temps sur la base du volontariat de formation à l'autre profession, puis selon les disponibilités de chacun de telle sorte que tous soient formés rapidement, ont pu apparaître quelque peu brutales et précipitées. Renaud Sainsaulieu parle ainsi de « formation-punition », ou « formation-récompense », selon la perception de chacun et sa motivation à appréhender un métier différent de celui initialement pratiqué, produisant alors une « augmentation de l'esprit critique et de la contestation de l'autorité imposée sans discussion, pouvant aller jusqu'à une véritable autonomie à l'égard des rapports collectifs ou hiérarchiques ». S'engage alors une dénonciation de l'inadaptation des structures d'apprentissage salarial aux capacités d'évolution de chacun alors caractérisée comme « le signe contrarié de l'influence des conditions et de l'organisation du travail sur les individus et leurs relations »⁴⁸. Mais les cultures d'entreprise ne se transmettent pas seules. Renaud Sainsaulieu distingue trois processus majeurs de socialisation :

- la transmission par les anciens ;
- l'apprentissage issu de l'expérience professionnelle personnelle ;
- la prescription idéologique ;

Dans le premier cas, il s'agit du vecteur le plus naturel et le plus couramment répandu. Le groupe fait en sorte de rendre possible les interactions générationnelles afin que les salariés les plus anciens puissent faire bénéficier les salariés nouvellement embauchés de leur expérience professionnelle propre. Les méthodes de travail, mais aussi l'esprit d'équipe ainsi que le mode de fonctionnement global de la structure seront expliqués puis intégrés par le nouvel arrivant. Cette technique de responsabilisation, mettant au centre du processus pédagogique les salariés eux-mêmes, présente la vertu du renforcement du lien inter-salarial,

⁴⁷ Agent ex-Assedic, Melun.

⁴⁸ SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Editions Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1985.

de même que le sentiment d'utilité de chacun. Viendra ensuite le temps de l'apprentissage autonome et de l'acquisition de l'expérience professionnelle personnelle, avant que le nouveau salarié ne passe lui-même en position d' « ancien », transmettant alors à son tour son savoir. La prescription idéologique joue un rôle complémentaire d'autant plus majeur en période de restructuration : fondée sur les discours globaux des dirigeants principaux du groupe, elle donne l'impulsion d'avenir de l'entreprise et de ses objectifs futurs. Passant par un dispositif important de communication interne, elle peut cependant s'appuyer sur les cadres de la hiérarchie intermédiaire afin de relayer le message au sein de toutes les divisions de la structure.

Dans le contexte de la fusion Pôle emploi, ce « mariage forcé », comme l'évoquent les salariés du nouvel organisme lors de conversations informelles, tire sa principale difficulté d'une tentative de rapprochement entre deux institutions particulièrement antagonistes, tant du fait de leur histoire que de leur mode de fonctionnement. Les différences marquées sont nombreuses, la plus visible étant la différence de statut des salariés des institutions : l'une publique, l'autre, service public dirigé par un ensemble d'organismes privés. En découle dès lors logiquement un ensemble de résistances internes dont le cheval de bataille principal et révélateur de l'ensemble, apparaît être la différence de statuts des salariés.

Une différence marquée de statuts

France Télécom, GDF-Suez ou encore la SNCF : de nombreuses structures ont été amenées à devoir gérer différents types de statuts au sein de leur structure et parmi leur personnel. Fonctionnaires, agents temporaires, contrats d'intérimaires ou encore salariés de droit privé, le choc des cultures est toujours difficile à appréhender, plus encore à concilier. Si la fusion pose en apparence de nombreux problèmes politiques et organisationnels, se joue en interne une lutte encore plus délicate à gérer : l'harmonisation des statuts des salariés. Une différence de statuts appelle en effet une différence plus délicate encore à justifier au sein d'un groupe que l'on cherche pourtant à uniformiser : des différences de droits. Intérêts corporatistes et intérêt public ne sont alors pas toujours aisément conciliables.

Coexistent ainsi, au sein du nouvel organisme Pôle emploi, des salariés de droit privé ex-Assedic et des fonctionnaires agents de l'État, les ex-Anpe. Par ailleurs, pour répondre à une forte demande temporaire due à l'importante hausse de chômage au cours de ces derniers mois, de nombreux acteurs de l'emploi ont également été recrutés en contrats à durée déterminée, ou en tant que contrats temporaires recrutés par le biais d'agences d'intérim, posant encore d'autres problèmes d'harmonisation⁴⁹. Contrairement au secteur privé où la situation du salarié dépend du contrat de travail signé avec son employeur, les agents de droit public, fonctionnaires de l'État, ne sont, eux, pas régis par le Code du Travail ni par les conventions collectives applicables à la branche des travailleurs sociaux. Les fonctionnaires sont ainsi, pour leur part, dans une situation dite « statutaire », à savoir que leurs conditions de recrutement, de travail et de rémunération sont définies dans le cadre d'un statut général relevant de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, ainsi que de la loi du 11 janvier 1984 relative à la fonction publique de l'État.⁵⁰

La garantie de l'emploi, semble de toute évidence être l'un des acquis sociaux les plus prégnants, auquel une très large majorité des fonctionnaires de l'ex-Anpe souhaite ne pas avoir à renoncer. Cependant, il subsiste également une certaine différence en terme de rémunération entre les salariés, au bénéfice des acteurs du secteur privé, qui eux aussi craignent pour cet avantage particulier, lié à leur statut. Ainsi, les fonctionnaires disposent d'« avantages sociaux » plus visibles et reconnus que les salariés du privé, tels quel le délai de carence lors d'un arrêt maladie : le salarié de droit privé pour sa part ne sera pas indemnisé durant les trois premiers jours, sauf accord d'entreprise, à la différence d'un fonctionnaire dont la prise en charge sera immédiate⁵¹. Mais ce sont surtout les droits à la retraite qui constituent l'un des enjeux majeurs de l'harmonisation demandée des statuts. Si la loi Fillon a certes contribué à aligner progressivement la durée de cotisation des fonctionnaires sur celle des salariés de droit privé, passant ainsi de 37,5 à 40 annuités en 2008, les modes de calcul des pensions divergent toujours : ainsi, celle d'un fonctionnaire sera calculée sur ses six derniers mois d'activité, tandis que celle d'un salarié de droit privé le sera sur ses vingt-cinq meilleures années de salaire, constituant ainsi l'une des inégalités les plus criantes dénoncées par les salariés de

⁴⁹ Ils seraient, selon Laurent Wauquiez, 4000 agents à avoir été envoyés en « renfort » sur les sites de Pôle emploi.

⁵⁰ Disponible sur : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique193.html>

⁵¹ Extrait du journal de bord en date du mercredi 27 janvier 2010 - 14h30 : Entretien individuel avec un agent ex-Anpe.

droit privé⁵². Enfin, d'un point de vue juridique, les salariés de droit privé se trouvent légalement soumis aux dispositions issues du Code du Travail, réglementant tant le contrat de travail auquel ils sont soumis que les conventions et accords collectifs, le salaire, ou encore les mesures de licenciement les plus délicates à prendre en compte dans ce processus d'harmonisation. De même, les droits fondamentaux historiques associés à la fonction publique, tels que le droit à la formation ou encore le droit à la mobilité interne sur l'ensemble du territoire sur une base de quatre fois par an durant l'ensemble de la carrière, ne sont pas garantis par le droit privé et demeurent soumis à l'autorisation préalable de la hiérarchie sans aucune garantie d'obtention. Enfin, le complément familial de 175 euros pour trois enfants, directement issu des statuts de la fonction publique n'est pas non plus prévu par le droit privé. De même, des aides spécialisées concernant la garde d'enfants, l'aide au logement, l'aide à la formation ou encore l'attribution de prêt et de secours en cas d'accident de la vie sont délivrées par l'ADASA⁵³, en complément de celles délivrées par la fonction publique.

Mais si les acquis sociaux sont plus importants dans la fonction publique, les salariés initialement issus du privé ne souhaitent pour autant pas passer sous contrat avec l'État, et perdre ainsi leur indépendance de salarié du secteur privé. Dès lors, la question de la rémunération est notamment au cœur de leurs interrogations. Pour exemple, entre deux salariés de statuts différents et à ancienneté égale, le salaire sera de 25 à 30 % plus important en moyenne en faveur du salarié relevant de statut privé. Ainsi, jusqu'à la mise en place de la fusion, un conseiller Anpe ne touchait non pas un salaire, mais un « traitement », calculé sur la base du point d'indice de la fonction publique. Un conseiller ex-Anpe débutant, quel que fût son diplôme, était alors embauché à l'échelon 1, indice 308 et touchait ainsi aux alentours de 1400 euros bruts mensuels, ce à quoi pouvait s'ajouter une « prime de mérite » et une « prime d'assiduité » d'un montant cumulatif d'environ 200 euros mensuels. Intervenait alors par la suite au bout de deux ans, et de façon automatique, une évolution de carrière et une affectation d'office à l'échelon 321. Ainsi, les augmentations dans le cadre de la fonction publique sont automatiques et calquées sur la base d'une grille indiciaire liée à l'ancienneté tandis que dans les organismes relevant du droit privé, elles sont loin d'être automatisées et relèvent du pouvoir souverain de leur hiérarchie immédiate, notamment en fonction d'atteintes d'objectifs et de points d'efficacité. Dans le même temps, la particularité d'indexation des

⁵² Extrait du journal de bord en date du mercredi 27 janvier 2010 - 17h00 : Conversations informelles en salle de pause

⁵³ Association pour le Développement des Activités Sociales de l'Anpe

salaires sur le coût de la vie, notamment dans les DOM-TOM où le pouvoir d'achat était particulièrement faible, était une prérogative unique de la fonction publique dont les statuts privés ne font, eux, pas mention, mais dont la perte est compensée par un salaire fixe plus élevé que celui des fonctionnaires, à égalité de poste et d'ancienneté. De même, les salaires sont non seulement plus élevés dans le secteur privé, mais sont répartis sur une base de 14 à 14,5 mois par année à l'inverse de la fonction publique où ils s'étalent « uniquement » sur 12 mois. Enfin, les salariés soumis au droit privé peuvent bénéficier, si leur entreprise entre dans le cadre légal prévu par le Code du Travail, d'un Comité d'Entreprise qui peut s'avérer très avantageux, de la possibilité de souscrire à une mutuelle différente de celle du droit commun, beaucoup plus avantageuse, ou encore d'obtenir des tickets restaurants financés en partie par les charges patronales⁵⁴.

Une fois cet état des lieux posé, il convient de s'interroger sur la mise en place pratique et effective de la coexistence des tels statuts au sein d'un même organisme. Une convention collective unique a finalement été co-signée par la direction de Pôle emploi ainsi que par la majorité des représentants sociaux⁵⁵, et est entrée en vigueur à la date du 1er janvier 2010. Celle-ci prévoit que les salariés de statut public ont la possibilité, durant les deux années à venir, de changer de statut, et d'opter pour le statut salarial de droit privé des salariés issus de l'ex-Assedic. L'avantage inhérent mis en avant par la direction afin d'« inciter » au changement de statut est bien évidemment l'aspect financier selon les modalités ci-dessus expliquées. Les salariés déjà sous statut privé, eux, ne disposent pas d'une telle possibilité de changement, et restent ainsi sous statut privé. Les salariés nouvellement embauchés tant en CDI qu'en CDD, et ce depuis la date officielle de la fusion, soit au 1er janvier 2009, le sont automatiquement sous statut privé. Il n'est néanmoins pas précisé ce qu'il adviendra des salariés encore sous statut public à l'issue des deux années de période dite « de choix » laissées aux agents de l'ex-Anpe. Après plusieurs entretiens avec des salariés sous statut public, il en ressort une ligne de conduite assez claire sur le sujet : environ 20% des salariés sous statut public auraient ainsi opté pour le statut privé, de leur plein gré, durant cette première année. La prosopographie des salariés sous statut public est assez aisée à distinguer sur cette question, et se divise en trois catégories, tandis qu'une quatrième, indécise, se dégage progressivement.

⁵⁴ Extrait du journal de bord en date du vendredi 29 janvier 2010 - 18h00 : Entretien collectif avec des salariés ex-Anpe.

⁵⁵ Elle a ainsi été co-signée par 7 syndicats représentatifs (CFDT, CFE-CGC, CFTEC, FO, UNSA) et rejetée par 2 autres syndicats dont le syndicat FNU-FSU.

Il y a tout d'abord les salariés sous statut public nouvellement embauchés, avant la date effective de la fusion. Jeunes, fraîchement diplômés, venant de passer le concours de la fonction publique il y a moins de cinq ans, ceux-ci n'ont pas encore eu le loisir de s'acclimater véritablement à une culture d'une entreprise publique, ni à ce que cela impliquait au point de ne pas vouloir s'en séparer à tout prix. Embauchés au premier échelon, leur salaire est celui d'un débutant dans la fonction publique. Ils ont donc majoritairement choisi de passer sous statut privé pour des raisons financières. Les avantages salariaux proposés leur permettent d'accéder à un salaire plus élevé de façon beaucoup plus rapide : le cycle régulier de promotion interne en vigueur au sein de la fonction publique ne permet pas un tel rythme d'ascension salariale. Ils s'assurent ainsi un salaire initial relativement élevé par rapport à ce qu'ils percevraient sous statut public, et bénéficient des possibilités d'ascension professionnelle si ce n'est plus régulières, du moins plus importantes en terme de rémunération, d'échelon, et de possibilité d'évolution au sein de la hiérarchie de l'organisme, si telle est leur volonté.

L'autre catégorie concernée par ce changement de statut est celle des salariés de droit public en fin de carrière. Certains, après 30 ans passés sous contrat public au sein de l'ex-Anpe, sur le point de prendre leur retraite dans les 5 années à venir et bien que formatés à la culture d'entreprise publique et à son fonctionnement administratif régulier, optent pour un changement de statut pour la même raison que les salariés nouvellement embauchés : une motivation principalement financière. Ils changent ainsi de statut et par là même, d'échelon en terme de rémunération, ce qui leur permet d'augmenter le montant touché à la retraite, ainsi que la perception d'indemnités supplémentaires à leur départ de l'entreprise appelée « prime de retraite ». Le bénéfice, dans cette hypothèse n'est donc pas tant immédiat qu'un savant calcul sur le long terme de leur retraite, ayant ainsi « *beaucoup plus à y gagner qu'à y perdre* »⁵⁶ avant de quitter définitivement le monde du travail.

Une troisième catégorie, concernant plus de 50% des salariés encore actuellement sous statut public, est quant à elle fermement attachée à ce statut. Non contente de souhaiter le conserver, elle rejette également en bloc l'idée même du statut privé. Il s'agit pour leur part de salariés déjà largement implantés dans le secteur public, c'est-à-dire recrutés sur concours

⁵⁶ Extrait du journal de bord en date du vendredi 29 janvier 2010 - 13h30 : Entretien individuel avec un agent ex-Anpe.

depuis plus de 5 ans, et encore raisonnablement éloignés de la période de retraite pour ne pas céder, comme leurs collègues, aux avantages représentés par un changement de statut. Ces salariés, au vu de leurs acquis sociaux, du contexte socio-économique, et du caractère encore récent de la fusion, préfèrent rester affiliés à un statut qui leur est connu, que de changer pour un statut privé. L'argument principalement mis en avant par ces derniers reste la menace du licenciement. De par une facilitation des procédures de licenciement, les salariés de droit privé se trouvent effectivement dépourvus de la sécurité de l'emploi inhérente au statut public. Cette défiance à l'égard d'un statut privé, possible menace de leurs acquis, les pousse à s'accrocher à ce qu'ils sont certains de conserver, pour les deux ans à venir du moins, au motif « *qu'il vaut mieux tenir que courir* » selon l'un d'entre eux.

Une dernière catégorie, encore indécise optera définitivement pour l'un ou l'autre des statuts dans les mois à venir, mais se tient pour l'instant « *sur la réserve* »⁵⁷. Il s'agit principalement de salariés de droit public dont la promotion automatique devrait intervenir prochainement, et qui attendent que celle-ci survienne pour passer sous statut privé puisque celui-ci prend en compte le dernier échelon auquel se trouvait le salarié pour le calcul de ses nouvelles indemnités financières. D'autres, dont la promotion ne devrait pas survenir avant quelques années, sont tout simplement prudents. Attachés à leur statut actuel, mais sans pour autant se montrer totalement fermés à une possible modification de leur statut dans un avenir proche, ils prennent encore quelques mois pour se donner le temps de réfléchir aux tenants et aboutissants d'un tel changement, afin de constater l'évolution salariale de personnes ayant « franchi le cap ».

Si le changement ou la conservation de statut reste encore à l'heure actuelle une prérogative salariale individuelle, il ressort de conversations informelles avec les salariés issus du public, une certaine appréhension de ce qu'il pourrait se passer d'ici deux ans avec une possible obligation de changement de statut contre leur volonté même. La direction de Pôle emploi semble vouloir privilégier une uniformisation des statuts de ses salariés vers un statut privé, et pourrait inciter ses salariés à aller en ce sens.

« Il [le salarié avec lequel je menais un entretien] mentionne une volonté de « plaire à sa hiérarchie » qui veut et « incite » dans la mesure du possible ses agents à passer sous statut privé. Il dit qu'il aura un « entretien d'évaluation » dans trois mois, et que la hiérarchie sera « contente » qu'il soit passé à un autre statut mais que ce

⁵⁷ Extrait du journal de bord en date du vendredi 29 janvier 2010 - 15h00 : Entretien individuel avec un agent ex-Anpe.

n'est pas sa seule motivation. La question du salaire fût également largement incitative ».⁵⁸

Certains salariés me confient toutefois que les débats internes en salle de repos au sujet des changements de statuts, ont pu contribuer à tendre l'ambiance entre eux de façon significative. Aux salariés de la troisième catégorie ne souhaitant pas changer de statut par appréhension d'un « *risque du licenciement* », les salariés du privé avouaient leur incompréhension et ne pas saisir l'enjeu d'un « *risque fantasmé* »⁵⁹ par leurs collègues.

« Si l'on fait bien son travail, il n'y a aucune raison d'être licenciés ! Il faudrait vraiment faire du détournement de fonds, pour se faire virer ici, même sous statut privé ! Personne ne s'est fait licencier depuis que je travaille aux Assedic (sic) moi. A partir du moment où on fait bien son travail, on se fait pas licencier. Après si on a peur c'est qu'on a quelque chose à se reprocher c'est pas possible...! »⁶⁰

On voit bien ici les conflits internes et les résistances qui ont pu apparaître à l'annonce d'un possible changement de statut, de par l'incompréhension du rejet de ce qui constituait, pour les salariés du privé, une partie de leur identité salariale. Si l'unification des statuts des agents représente un défi majeur dans le processus de fusion des organismes, leur rapprochement au sein de sites mixtes s'est également fait dans la douleur. La difficulté de trouver des locaux assez vastes pour y installer la totalité des nouveaux effectifs au sein d'agences conviviales, spacieuses et accueillantes a ainsi posé de nombreux problèmes, obligeant la Direction Générale à retarder le processus effectif de fusion des sites métropolitains. Ce contexte de fusion psychologique non encore définitivement calquée sur une fusion pratique des sites, couplé aux tensions relatives aux changements des statuts des agents a ainsi pu contribuer au développement d'un sentiment de méfiance interne inter-salariale.

L'aménagement de l'espace salarial, entre sites mixtes et nomadisme

La fusion avait pour objectif originel une optimisation du service public d'aide à l'emploi. C'est dans cette optique de finalisation du projet global que la Direction a décidé de réunir, sur un site commun, le fruit de la fusion Pôle emploi : les antennes locales des ex-

⁵⁸ Extrait du journal de bord en date du lundi 1er février 2010 - 15h30 : Entretien individuel avec un agent ex-Assedic.

⁵⁹ Agent ex-Assedic sous statut privé, Paris.

⁶⁰ Agent ex-Assedic, Paris.

Assedic et ex-Anpe. Pour autant, et c'est bien-là son effet pervers, c'est cette même fusion pratique qui a pu entraîner de nombreux dysfonctionnements internes au système, notamment d'un point de vue matériel.

Pour interpréter pleinement l'enjeu de la mise en place des sites mixtes, encore faut-il savoir quelle est, aux yeux de la Direction Générale, la définition d'un site mixte :

« Un site mixte est une unité de production composée d'une ou plusieurs implantations accueillant des équipes mixtes et délivrant a minima l'accueil commun - comprenant l'accueil relation-clients, et des bureaux de réception individuels. Pour plus de lisibilité pour le client, chaque fois que cela est possible, les activités supposant la réception du client sont organisées dans une implantation (*front office*) et les activités ne nécessitant pas la présence du client dans l'autre implantation (*back office*). Avec le déploiement du référent unique, le Site Mixte Paritaire inclut le placement et le suivi de l'indemnisation. L'accueil relation-client (demandeurs d'emploi et entreprises) est systématiquement proposé dès lors qu'un accueil commun existe. Les rendez-vous employeurs sont organisés sur certains sites mixtes, au choix de la région ». ⁶¹

Ainsi, pour la Direction de Pôle emploi, les sites mixtes doivent reposer sur quatre principes, selon les textes officiels ⁶² :

- la simplicité d'utilisation et d'orientation au sein des services pour les clients ;
- la convivialité des espaces, essentielle pour les clients et indispensable pour les agents ;
- l'adaptabilité des espaces pour permettre des implantations locales en fonction des caractéristiques des clients, du bassin d'emploi et des évolutions de l'organisation de la production de services ;
- la modularité des espaces pour intégrer les évolutions de l'offre de service et optimiser la planification des agents et des activités ;

L'une des principales difficultés, outre la cohabitation entre agents issus d'une culture différente au sein de mêmes sites, demeure les habitudes pratiques prises par ceux-ci. En effet, les agents Anpe avaient pour habitude de travailler en collectivité dans de grands *open-spaces*,

⁶¹ Définition donnée par la Direction en interne, et reprise par les syndicats FSU et CFTC dans des notes de service en date du 20 janvier 2009.

⁶² Source : Objectif de la note remise pour la Concurrence du 22 janvier 2009, disponible sur : http://www.lafusionpourlesnuls.com/pages/Principes_damenagement_des_poles_emploi-632100.html

sans attache matérielle particulière, tandis que leurs collègues des Assédic travaillaient eux, habituellement, dans des bureaux individuels identifiés aux cloisons fixes. Ces différences de travail posent le problème majeur de structuration interne et pratique des agences⁶³.

S'inscrivant dans la continuité du transfert des organismes vers un établissement unique, il est dès lors apparu nécessaire de regrouper l'intégralité des salariés sur un site unique bénéficiant d'une meilleure visibilité tant pratique que symbolique aux yeux de la population. Il s'agissait ainsi, selon la Direction de Pôle emploi, de « *permettre aux agents de délivrer l'offre de services dans les meilleures conditions de travail et d'efficacité* »⁶⁴, ainsi qu'aux clients, demandeurs d'emploi et entreprises, de se voir proposer de meilleurs services correspondant davantage à leurs besoins et attentes. La trajectoire de déploiement des sites mixtes prévoyait ainsi que 100 % des sites accueillant le public devraient être mixtes au plus tard fin septembre. Force est de constater qu'un certain retard – prévisible, tant au vu du contexte socio-économique que des résistances salariales internes rencontrées – a été pris dans la mise en place d'une telle réunification. Les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche l'ont été entre les mois de mars 2009 et de février 2010 : à ces dates, aucun des sites visités n'était encore véritablement mixte ni pleinement en service⁶⁵.

« Ici, vous êtes dans une agence particulière : nous avons toutes les nouvelles signalétiques, et les couleurs de Pôle emploi. C'est le seul site de Paris, parce que nous sommes un peu un site phare. Les autres sont encore à l'ancienne mode. Ici, vous êtes sur le site principal mais il y a un autre site annexe qui se subdivise encore en deux pôles différents. C'est vrai que du coup, l'équipe navigue entre les trois sites. En plus, tous ces sites différents entretiennent la confusion publique, mais comme on a été fusionnés du jour au lendemain... Avant, Bel Air était un site d'accueil, donc ils ne comprennent plus que ce ne soit devenu qu'un site réservé aux entretiens sur rendez-vous préalable. Bien sur, à terme, l'objectif est de tout ramener ici [sur ce site] et de pouvoir fermer les autres, ou de ne s'en servir vraiment que comme lieux d'archivage. On devait déménager en 2010, d'ailleurs, mais on n'a pas trouvé de site, encore »⁶⁶.

Ainsi, le site observé, appelé communément par les salariés « agence de Bercy », identifié comme l'un des plus « réunifiés » de par une rénovation quasi totale de l'agence, est en réalité divisé en plusieurs pôles distincts : l'un d'accueil au grand public situé au 154, rue de Bercy dans le 12^e arrondissement de Paris, accessible par le métro « Bercy » ; l'autre appelé « site de Bel Air », lui-même subdivisé en deux agences, l'une dédiée au traitement de rendez-vous de suivis mensuels des demandeurs d'emplois, l'autre, aux tâches dites de « *back*

⁶³ Voir en annexe n°3 du présent document

⁶⁴ Fascicule interne « La fusion : mode d'emploi », remis au salariés des deux organismes en novembre 2008.

⁶⁵ A la date du 20 janvier 2010, on recensait 850 sites mixtes mis en place. Parmi ceux-ci, des sites eux-même encore éparpillés entre différentes anciennes agences.

⁶⁶ Extrait du journal de bord en date du lundi 25 janvier 2010 - Entretien avec la responsable d'agence du site de Bercy, Paris.

office », d'archivage des dossiers, et de prospection des annonces d'emploi auprès des entreprises. Ces deux agences « Bel Air » sont situées aux 15 et 19, boulevard Picpus, toujours dans le 12^e arrondissement, accessibles via le métro « Bel Air ». Les agents ont ainsi un emploi du temps changeant de semaine en semaine, et passent rarement plus d'une journée sur un même site, chacun d'entre eux recouvrant différentes tâches à effectuer. Ils sont affectés le matin à une tâche, l'après-midi à une autre, et enfin à une troisième tâche entre midi et deux heures, puisque les agences doivent être ouvertes en continu de 9h à 17h⁶⁷. Il s'agit de l'accueil guichet des demandeurs d'emploi, de « l'animation en salle » correspondant en fait à l'assistance des demandeurs d'emploi dans leurs recherches ou leurs démarches sur le site informatique, de l'entretien d'inscription des demandeurs d'emploi à Pôle emploi en bureaux individuels, de la réception des demandeurs d'emploi lors de leurs rendez-vous mensuels, de la permanence téléphonique pour la plateforme du 3949 en bureau, du « back office » d'archivage des dossiers, du contrôle des dossiers traités par les agents, et de la prospection d'offres auprès d'entreprises. Ces tâches sont ainsi très diversifiées, et nécessitent compétence, réactivité, et adaptation constante des salariés à leurs différentes missions de la journée.

Concernant la signalétique « Pôle emploi », elle apparaît être extrêmement visible et développée sur le site « principal » de Bercy. Une large pancarte indique aux passants que l'agence se trouve avoir pignon sur rue. A l'intérieur de l'agence, quelques autres logos sont disséminés, plus discrets, mais toujours visibles. L'intégralité des agents en service arbore une petite insigne sur la poitrine au logo de Pôle emploi, symbole d'unification des professions, sans qu'il soit possible d'identifier à première vue et sans leur en faire la demande explicite, la formation d'origine des agents : placement ou indemnisation. Nous découvrirons cependant par la suite que l'agence est implicitement séparée en deux parties : les bureaux de « l'indemnisation » d'un côté, et les bureaux du « placement » de l'autre. Lors de l'entrée dans l'agence, une file unique de demandeurs d'emplois se forme spontanément devant un guichet d'accueil pourtant dissocié en deux guichets distincts mais accolés, où deux personnes se tiennent derrière deux postes informatiques différents. A première vue, tout porte à croire que la file unique spontanément rassemblée attend que se libère indifféremment l'un des deux agents. Pourtant, au fil des minutes d'attente, les bribes de conversations laissent entendre assez distinctement que l'un des guichets renseigne plutôt quant à l'indemnisation, tandis que l'autre s'oriente plus au contraire vers la résolution des problèmes de placement. Cela se

⁶⁷ Voir en annexe n°4 du présent document, un exemplaire d'emploi du temps du site de Bercy.

confirme lorsque l'un des guichetiers oriente le demandeur d'emploi suivant « *plutôt vers [son] collègue, plus spécialisé des questions portant sur l'indemnisation* »⁶⁸ et passe alors au demandeur d'emploi suivant. Il ressortira d'entretiens ultérieurs que l'accueil est assuré de façon permanente par deux agents issus de formations différentes, l'un ex-Assedic, l'autre ex-Anpe afin qu'il puissent « *interagir et échanger s'ils ne peuvent pas immédiatement répondre à l'une des questions des demandeurs d'emploi* »⁶⁹. Dans les faits, les demandeurs d'emploi aux questions complexes sont souvent renvoyés à l'agent d'accueil compétent quand le premier ne peut concrètement répondre à toutes leurs interrogations. La formation dont les agents ont bénéficié étant très courte, elle n'a pu couvrir tous les aspects du domaine auquel elle entendait former. Un autre agent, est lui affecté spécifiquement à l'accompagnement des demandeurs d'emplois dans leurs recherches. Des postes informatiques sont ainsi mis à disposition, chacun relié à une imprimante personnelle et gratuite, et sont directement connectés au site de Pôle emploi afin de pouvoir effectuer leurs recherches. L'agent est là pour les aiguiller, les installer, et éventuellement les conseiller ponctuellement.

Pour saisir l'importance de l'enjeu d'une telle fusion pratique des sites, encore faut-il ici comprendre que c'est principalement dans la mise en place de sites mixtes que résident les plus fortes résistances souvent de façon symbolique, mais également les problèmes matériels et financiers les plus délicats à résoudre pour la Direction. Les résistances sociales, elles, ne s'expliquent alors qu'à la lumière de la compréhension des cultures d'entreprises diamétralement différentes existant au sein des deux organismes, avant que n'intervienne la fusion. Les relations interpersonnelles, qu'elles soient ou non de travail, se structurent par le langage et l'interaction entre les différents agents. Le bagage scolaire, les codes idiomatiques, les habitudes de travail, ou encore la mobilisation d'un langage propre au sein du cocon salarial constituent une base structurelle forte sur laquelle se construit, au fur et à mesure, l'identité de l'entreprise. Les relations humaines de travail n'ont pas la même charge communicative selon les contraintes matérielles qui pèsent sur les échanges, et la diversité des facteurs d'attachement collectifs entre ainsi en ligne de compte : c'est ce que l'on appelle plus communément « l'esprit maison ». Ainsi, si les plans des sites mixtes semblent avoir fait l'objet d'un consensus entre ceux des anciens sites Assedic et Anpe, mêlant ainsi « open-spaces » et bureaux individuels, une occupation stratégique semi-définitive semble avoir eu

⁶⁸ Extrait du journal de bord en date du lundi 25 janvier 2010 - 9h30 : observations liminaires

⁶⁹ Extrait du journal de bord en date du jeudi 25 janvier 2010 - Entretien avec la responsable d'agence

lieu lors de la réunification des organismes. C'est ainsi que, sur le site de Bercy, le demandeur d'emploi accède d'abord à un espace accueil du public constitué d'une vaste et claire pièce visiblement refaite à neuf ; une fois reçu par l'un des agents de l'accueil, le demandeur d'emploi est alors dirigé, pour sa première inscription - ou réinscription - à Pôle emploi, vers l'agent qui traitera son dossier. Une dizaine de bureaux se trouvent ainsi sur le côté droit de l'agence, et ne sont occupés que par des agents issus de « l'indemnisation » à l'exception du bureau de la responsable d'agence, et de deux bureaux au sein desquels officient en permanence deux agents en charge de la plateforme téléphonique du 3949. S'agissant des bureaux restants, ils servent donc majoritairement de bureaux de réception des demandeurs d'emploi concernant leur inscription administrative et le calcul de leurs droits. Une fois ce premier entretien effectué et après calcul du montant et de la durée de leurs droits, ils sont ensuite dirigés vers le côté gauche de l'agence, de l'autre côté de la pièce d'accueil, pour procéder à la seconde partie de leur inscription auprès des agents issus du « placement ». Ils seront ainsi reçus par un second agent, jamais le même, afin de faire un point sur leurs compétences et leurs aspirations professionnelles. Un bilan sera alors dressé par le conseiller spécialiste qui renseignera le dossier informatique du demandeur d'emploi, qui pourra éventuellement lui proposer une offre si celle-ci correspond à son profil. L'inscription du demandeur d'emploi est alors finalisée à l'issue de ces deux entretiens. Un courrier postal lui sera adressé dans les jours suivants à son domicile afin de l'informer de la date de son prochain entretien mensuel, ainsi que du nom du conseiller qui sera désormais son « conseiller référent » en fonction de la charge de travail de chacun, qui lui-même ne sera pas nécessairement l'un des deux agents avec qui il a antérieurement pu procéder à son inscription administrative⁷⁰.

Sur le second site, la signalétique extérieure est tout autre. Il s'agit ainsi d'un site de « *back office* », réservé au traitement des dossiers ainsi qu'à la réception des demandeurs d'emploi lors de leur rendez-vous mensuel avec le conseiller référent qui leur aura été attribué. Le 15 boulevard Picpus ne dispose d'aucune enseigne Pôle emploi sur son fronton, et il convient de vérifier l'adresse à laquelle on a rendez-vous à plusieurs reprises pour s'assurer d'être au bon endroit. Peu engageant depuis la rue, on peut apercevoir une porte vitrée débouchant sur un couloir sobre et vide. Pas de boîte aux lettres ni de borne Pôle emploi, la porte est verrouillée depuis l'intérieur et ne dispose pas de poignée extérieure. Une file de

⁷⁰ Extrait du journal de bord en date du lundi 25 janvier 2010 - 11h00 : observations liminaires

demandeurs d'emploi se tient devant la porte le long du bâtiment, attendant que celle-ci s'ouvre. Pour pénétrer à l'intérieur du site, il convient de montrer patte blanche : un interphone s'active afin que chacun puisse décliner son identité, l'heure ainsi que la personne avec laquelle il a rendez-vous. Ce n'est qu'à cette condition qu'on peut alors pénétrer dans l'agence. Une fois cette première étape franchie, un agent Pôle emploi vérifie les convocations de chacun dans cet étroit couloir qui ne débouche que sur quelques chaises. Les demandeurs d'emploi sont priés de s'asseoir en attendant que l'on vienne les chercher. Ils sont ensuite amenés derrière quelques semi-cloisons en bois terne et en verre opaque. Chaque agent dispose d'un bureau derrière ces cloisons qui n'ont de séparatives que le terme. Loin d'être à l'image du site principal d'accueil du public, à Bercy, ces locaux-ci n'ont pas été refaits, sont ternes et assez sombres. La charte graphique du Pôle emploi est absente, et à l'inverse du site de Bercy, les agents n'arborent pas le macaron au logo sur la poitrine. Les deux sites ont ainsi une fonction bien distincte, et celui-là ne permet pas l'accueil du public sans rendez-vous pour une simple question de configuration des lieux, puisqu'il n'existe aucune salle « d'accueil » réservée au public, mais seulement un couloir desservant un vaste *open space* constitué de divers bureaux séparés par quelques demi-cloisons. Pourtant, connue dans le quartier par les habitants comme étant une « antenne de Pôle emploi », les difficultés d'accueil et les tensions sont nombreuses sur ce site, plus encore que sur celui habituellement réservé au public. En effet, de ce site de « *back-office* » émanent toutes les convocations des demandeurs d'emploi aux entretiens mensuels, mais également les divers courriers administratifs tels qu'une éventuelle radiation, une notification de fins de droits, ou encore une diminution des allocations mensuelles versées. Rédigés sur place, les courriers portent donc, en bas de page, l'adresse de ce site, tandis que les demandeurs d'emploi sont priés de se présenter rue de Bercy, sur le site d'accueil réservé au public. Pourtant, nombre d'entre eux continuent de se présenter Boulevard de Picpus quand aucun moyen matériel ne permet une telle réception. Une anecdote m'a ainsi été contée selon laquelle des demandeurs d'emploi se présentaient régulièrement sur ce site, espérant tout de même être reçus, malgré plusieurs refus, spécifiquement aux horaires auxquels officiait l'une des agents, physiquement moins imposante et réputée moins ferme que les autres. Suite à un certain nombre d'altercations et à quelques agressions physiques d'agents Pôle emploi tentant de se rendre sur le site du 19 Boulevard Picpus par des demandeurs d'emploi tendus se heurtant à une administration complexifiée, un agent de sécurité a été embauché début décembre afin d'effectuer une ronde au sein des locaux, ainsi que d'y réguler l'entrée des demandeurs d'emploi n'acceptant que

ceux disposant de la convocation valant laissez-passer. Le contrat de cet agent de surveillance devait prendre fin au 31 décembre, mais a été reconduit plusieurs fois et était toujours en vigueur au mois de février dernier, sans pour autant qu'un autre incident soit survenu depuis. Sa présence rassure cependant les agents « sous pression » travaillant régulièrement sur ce site, certains m'ayant fait part d'un sentiment « d'assiègement »⁷¹.

La configuration bien particulière de ce site s'explique par son origine puisqu'il s'agit en réalité d'un ancien site Anpe. La culture de l'open-space et des bureaux ouverts est donc à mettre sur le compte de la culture d'entreprise publique qui s'organisait ainsi autour d'un grand espace semi-séparé par quelques cloisons laissant filtrer le bruit des conversations et les visages grâce au verre, afin de permettre une plus grande communication entre les agents qui ont toujours travaillé dans ces conditions. Pour autant, ce site désormais « mixte » reçoit chaque jour des agents ex-Assedic qui ont dû se faire à ces méthodes de travail et s'habituer au nomadisme salarial, les forçant à changer de bureau chaque jour, ou chaque demi-journée, avec toujours très peu de visibilité de leur emploi du temps sur plus d'une semaine, tant concernant les tâches qui leur seront confiées, que lieux sur lesquels ils officieront. Cette précarité humaine et logistique déteint alors nécessairement sur des demandeurs d'emploi qui pâtissent nécessairement d'une telle situation :

« Chaque chose semble être conçue pour créer une sorte d'inconfort neutre où rien n'invite à s'installer, ni même à s'attarder au-delà du temps strictement indispensable aux formalités. La pièce est un grand hall qui sert à la fois de comptoir d'accueil, de salle d'attente, de cabine téléphonique pour les démarches. On peut aussi y consulter les offres d'emploi sur des ordinateurs. Ces fonctions ne sont isolées par aucune paroi et tout s'y fait debout, derrière des sortes de guichets à hauteur d'homme, si bien que les gens semblent flotter parmi les courants d'air, entre des murs aux couleurs banales, y compris les conseillers de l'agence. Eux non plus n'ont ni fauteuil ni bureau. Chacun paraît éviter le seul endroit où il serait possible de s'asseoir, quelques chaises soudées par des barres de métal, installées devant un écran. (...) Au guichet, on m'explique que je ne suis pas au bon endroit. "Ici, on ne gère pas les embauches. On s'occupe seulement de mettre en contact les employeurs et les demandeurs d'emploi" ». ⁷²

⁷¹ Extrait du journal de bord en date du vendredi 29 janvier 2010 - 9h15, entretien avec les salariés du site Picpus.

⁷² AUBENAS Florence, *Le quai de Ouistreham*, *Ibidem*, p. 26.

Sous-Partie II - Une construction de son identité dans l'altérité

La réunion sur des sites mixtes, ou tout du moins communs, de l'ex-Anpe et de l'ex-Assedic a pu créer d'autres tensions, tant à un niveau individuel avec les altercations personnelles entre agents, qu'à un niveau collectif avec la crainte implicite d'une dévalorisation de son travail et de la possibilité d'un déclassement social. C'est dans ce contexte que les agents ont pris conscience de l'existence implicite d'un « esprit de corps » au sein de chacune de leurs professions. La construction de l'identité peut alors intervenir de deux façons : par mimétisme ou, au contraire, par opposition. C'est le rejet initial de l'Autre qui a alors pu pousser, dans le contexte de la fusion Pôle emploi, les agents à se construire en opposition directe aux salariés de l'autre organisme, afin d'asseoir leurs propres particularismes dans un mécanisme d'aveu implicite de méfiance collective.

« L'ambiance, chez nous, c'est assez cordial, mais nous on fonctionne par équipe. Bon l'équipe c'est un peu vraiment la maison, quoi. Oui, non une ambiance très cordiale, mais après ça dépend des agences. Selon les personnes, ça peut mal se passer. Hum... mais disons qu'on a quand même une... y a quand même une nécessité de collectif, c'est-à-dire que y a pas trop de d'individualisme dans notre métier. C'est vrai que c'est quand même assez... parfois ça gueule entre les personnes, mais y a toujours ce... ce besoin de collectif, ce besoin de débattre entre nous, toujours le besoin de... de bah quand on a pas de réponse, d'aller voir l'autre et caetera, donc ça c'est quand même quelque chose qui est assez fort quoi. Ya une bonne solidarité, quoi. C'est ça d'ailleurs la différence je pense entre les ex-Anpe et les ex-Assedic. Les ex-Assedic comme ils sont par exemple... ils avaient un bureau individuel... c'est vrai que les relations... bon après je me trompe peut-être hein... les relations étaient peut être beaucoup plus individualistes, c'est-à-dire que y avait pas autant de relations, je pense que comme on avait à l'ex-Anpe. Après la configuration, c'est autre chose, bon, mais on avait pas de bureau fixe alors qu'on se balade entre bureaux et bureaux... »⁷³

La peur du déclassement

Le déclassement désigne un « phénomène de rupture quelle qu'elle soit dans un contrat de travail, et qui conduit un individu à perdre sa position sociale »⁷⁴. S'il peut toucher n'importe quelle personne titulaire d'un contrat de travail, le déclassement le plus sensiblement

⁷³ Agent ex-Anpe, Strasbourg.

⁷⁴ MAURIN, Eric. *La peur du déclassement : Une sociologie des récessions*. Coll. Seuil. Paris : La République des idées. 2009.

craint concerne principalement les classes moyennes et supérieures qui bénéficient des meilleurs statuts et des protections salariales les plus importantes. Parmi ceux-ci, les salariés du secteur public peuvent ainsi être considérés comme « privilégiés » par leurs collègues du privé. Percevant des salaires plutôt élevés pour les cadres, bénéficiaires de systèmes de retraite plus favorables que les salariés du secteur privé dans la mesure où leur calcul de retraite s'effectue sur une durée de temps plus avantageuse, ils ont également un accès facilité à la formation professionnelle et de meilleures perspectives de mobilité, que ce soit sur le marché du travail ou en ascension interne.

L'une des raisons présidant à la manifestation des résistances rencontrées lors de ce bouleversement organisationnel semble être la crainte d'un déclasserment qui pourrait être subit, et la perte du statut qui lui est inhérente. Craint par une large partie des employés lors de toute fusion d'organisations, la crise économique actuelle, d'une rare violence, couplée à la proximité perpétuelle des demandeurs d'emploi dans un état de détresse psychologique, économique mais également sociale, n'a pu que renforcer le sentiment d'insécurité des salariés quant à leur emploi et leur statut respectifs. Problème politique central, la peur est également le fondement de l'ordre social pour Hobbes et Weber, contrepartie de l'attribution à l'État du monopole légitime de la violence en échange d'une protection de ce dernier⁷⁵. C'est ainsi la crainte de l'échec, du déclin, et de l'impossibilité du maintien de son « rang » dans l'échelle sociale qui est à l'origine de toute ségrégation, de toute xénophobie, et qui peut être la cause majeure de mise en échec d'un tel processus de rapprochement entre deux organismes si différents. Les inégalités dans l'accès aux meilleures positions sociales résultent d'une concurrence acharnée entre les salariés, parfois objets de stratégies sur le long terme. La confrontation de salariés à l'histoire, à la culture d'entreprise, et aux statuts différents ne pouvait qu'engendrer une défiance envers l'autre, un rejet immédiat confinant à la xénophobie de part et d'autre, et une certaine polarisation de l'espace social.

Les salariés craignant pour leur statut et leurs avantages chèrement acquis, prônent ainsi une politique malthusienne, facteur de luttes et d'anxiétés. L'acquisition de ce statut de droit public, objet de luttes et de convoitises, peut alors représenter aux yeux de celui qui a pu l'acquérir, une forme d'élection à l'issue de laquelle le bénéficiaire se trouve investi d'une mission de service public perçue au niveau social comme un objet respectable, au-delà des

⁷⁵ WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Union Générale d'Éditions. 1963.

avantages purement matériels et de la sécurité de l'emploi qui y sont inhérents. La fonction publique peut alors sembler offrir une certaine sécurité, notamment en ces périodes de précarisation extrême de l'emploi. Le principe même de la fusion engendre la fragilisation d'une fraction des salariés qui se propage sous la forme d'une défiance à l'égard du processus, alimenté par une communication interne défectueuse. S'il est effectivement probable que certains salariés connaissent une réaffectation salariale à leurs dépens, ce qui caractérise ce mouvement social global n'est « non pas le déclassement en tant que tel, mais le refus même de cette perspective et la peur de devoir le subir malgré tout »⁷⁶. Cela intervient d'autant plus que le processus de fusion à l'origine de la refonte des organismes est vécu comme injuste et imposée par-delà leur avis et leur volonté, par la majorité des salariés du nouveau Pôle emploi :

« Sur l'ensemble on peut regretter le degré d'impréparation en fait, hein, c'est-à-dire qu'on nous a imposé la fusion, personne la voulait ni du côté Anpe ni du côté Assedic, on n'en voit toujours pas l'utilité pour le demandeur d'emploi, ni pour nous. »⁷⁷

La plupart des anciens agents Anpe attestent ainsi y être entrés par volonté d'intégrer la fonction publique, mais au-delà de l'appartenance à un corps administratif et à une volonté de prendre part au bon fonctionnement étatique, on retrouve chez nombre d'entre eux une volonté affichée de contact, et d'aide à la population en détresse sociale et économique au-delà d'une simple sécurité de l'emploi :

« Ouais je pense qu'il y a une mentalité Anpe, c'est la différence aussi entre nous... enfin après, on a des cultures d'entreprises différentes entre l'Anpe et l'Assedic... mais oui, je pense qu'il y a une mentalité Anpe parce qu'on est un service public... de l'emploi donc c'est vrai que je pense qu'on a quand même le désir pour la plupart d'aider les gens à retrouver un emploi, d'aider les entreprises à trouver leurs employés, et d'essayer de faire le plus possible des actions pour faciliter des relations de personnes qui ont des difficultés à rentrer sur le marché du travail donc je pense que pour beaucoup de gens c'est vraiment, ça, vraiment tourné vers le service public, quoi. (...) Je pense que nous on a vraiment, sur l'ex-Anpe, la notion de service public, alors qu'eux, c'est plus la... la comptabilité, donc les dossiers à traiter et caetera. Moi j'avais quand même observé des entretiens Assedic et j'avais été assez impressionné, c'est pas une critique, c'est pas un problème, mais c'est vrai que ça demande beaucoup de concentration leur métier donc faut... faut... faut gérer entre les chiffres, faut pouvoir calculer et ne pas faire d'erreurs parce que ça a des impacts et caetera donc c'est vrai, moi quand je voyais des entretiens, il pouvait se passer un quart d'heure à vingt minutes sans que quasiment le demandeur d'emploi et le conseiller Assedic ne se parlent »⁷⁸

La fusion prévoit désormais la capacité pour tout agent ex-Anpe ou ex-Assedic de pouvoir procéder à l'intégralité des tâches administratives et comptables de chacun, en vue de

⁷⁶ MAURIN Eric, *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Idem, p. 17

⁷⁷ Agent ex-Assedic, Réunion syndicale, Paris.

⁷⁸ Agent ex-Anpe, Paris.

la systématisation de « l'agent unique » sur un lieu unique. Pour autant, les tâches effectuées tant par les uns que par les autres sont sensiblement différentes. La formation mise en place visant à sensibiliser les agents aux différents travaux qu'ils auraient désormais à effectuer a pu de prime abord effrayer les salariés, en ce qu'elle réduisait de fait leur travail à l'exécution de tâches administratives ingrates sur un poste voué à n'exiger que peu de qualifications professionnelles ou humaines, socle de leur métier d'origine. Cette déshumanisation de l'emploi des agents guichetiers administratifs a d'ailleurs été précédemment mise en exergue par Vincent Dubois⁷⁹.

Ainsi, de nombreuses enquêtes ont permis de tester l'opinion publique sur leur perception des chômeurs, des différents systèmes d'indemnisation de ces derniers et de certaines mesures pour l'emploi. Au fil du temps, et au gré des situations économiques que la France a pu connaître, les chômeurs sont ainsi devenus de plus en plus tenus pour responsables de leur situation, et leur indemnisation relativement mal perçue par la population. Corroborant ce biais social, nous avons pu constater depuis quelques années un glissement sémantique de leur appellation, passant de « chômeurs » à « demandeurs d'emploi » qu'il serait illusoire de croire fortuit. C'est également au nom de cette nouvelle responsabilisation des demandeurs d'emploi que la fusion Assedic-Anpe a pu avoir lieu, afin de pouvoir établir une centralisation des informations les concernant, et établir une corrélation claire et affichée entre demande d'indemnisation et recherche active d'un emploi. C'est l'une des raisons non affichées mais supposées par les acteurs d'une telle fusion, au regard du tour rigoriste pris par les politiques de l'emploi ces dernières années.

La possibilité, et l'incitation sous-tendue faite aux salariés issus du public à passer sous convention collective privée en est le meilleur exemple. Ainsi, nombreux sont ceux refusant de passer sous un tel statut par méfiance face à la pression de la Direction sur le sujet :

« On veut nous faire passer au privé et on nous appâte avec de l'argent et des salaires plus élevés. Moi je veux bien, mais... je peux pas m'empêcher de penser qu'on essaye de nous rouler. Je suis pas née de la dernière pluie, hein, et si on veut nous faire changer, c'est forcément qu'y a une contrepartie. On veut pas nous donner une augmentation comme ça pour rien hein. On a beau m'expliquer et me donner toutes les raisons qu'on veut, moi j'y crois pas, et j'ai pas confiance ».⁸⁰

⁷⁹ DUBOIS Vincent, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, *Idem*. p. 79-87.

⁸⁰ Agent ex-Anpe, réunion syndicale, Paris.

Ainsi, cette volonté d'unification des statuts salariaux dans une optique d'équité et d'harmonisation des conventions collectives semble avoir obtenu l'effet pervers inverse : on introduit en milieu hétérogène un biais leur permettant de passer à un statut similaire qui est diversement apprécié, entraînant un questionnement d'une partie des salariés : si tous les statuts se valent, que tous les agents sont désormais sur un pied d'égalité et qu'ils doivent réaliser un travail identique, pourquoi alors leur laisser la possibilité de changer de convention pour passer à un statut différent de celui qu'ils avaient initialement ? Toute la difficulté pour les agents réside alors dans leur capacité à se construire une identité propre sans dévaluer le travail ou le statut de l'Autre. C'est cette construction qui apparaît des plus délicates face à une volonté d'uniformisation tant des méthodes de travail que des tâches concernées, dépossédant du même coup chacun des agents de ses compétences professionnelles propres.

La fusion, une négation des compétences individuelles

La fusion initiée par le gouvernement en accord avec la Haute Direction de Pôle emploi a été initiée dans une optique affichée de rationalisation du service aux usagers. La mise en place d'une telle réunion d'individus de cultures d'entreprises différentes, aux méthodes de travail divergentes et aux tâches parfaitement dissociées a ainsi entraîné en interne une remise en question totale tant du travail effectué par les agents, que de leurs compétences intrinsèques. Le bouleversement de leur mode de travail a alors pu poser trois questions fondamentales sous-jacentes des nombreux conflits éthiques ou interpersonnels auxquels ont été confrontés les agents :

- Comment dois-je travailler ?
- Pourquoi dois-je travailler ?
- Pour qui dois-je travailler ?

Ce changement, latent depuis plusieurs années, avait sans cesse été reporté pour finalement se résumer à un mythe urbain au sein des deux structures. Finalement verbalisé par le candidat Sarkozy durant la course aux présidentielles en 2007, ce faire-part se retrouve alors noyé dans un flot d'autres annonces électorales laissant à penser que la mise en place d'une

telle fusion ne serait en réalité pas un acte administrativement neutre, mais sous-tendrait certaines idéologies politiques face auxquelles un certain nombre d'agents expriment leur désaccord. S'opère alors insidieusement un décalage entre le contenu du rôle professionnel des agents qui se situe initialement au croisement de politiques sociales et économiques et un glissement vers une politique socio-économique plus libérale, avec notamment la mise en place d'un contrôle plus accru des demandeurs d'emploi, tant dans la vérification de la régularité de leur situation que d'un plus strict encadrement de leur recherche d'emploi. C'est par cette prise de conscience collective que peut s'expliquer, en partie, les tensions internes ayant surgi au sein de l'organisme du Pôle emploi suite à sa fusion en 2009.

« Diffusé en boucle, un film de Pôle emploi répète sur un ton de comptine : "Vous avez des droits, mais aussi des devoirs. Vous pouvez être radiés". (...) L'employée émet un rire discret : "l'administration a l'obligation d'être performante." Elle pointe un doigt vers moi : "Mais vous aussi, n'est-ce pas ?" ». ⁸¹

Bien avant que les clivages de cultures d'entreprises ou d'identités diverses au travail ne surgissent entre les différents agents, un critère majeur réunissait les deux professions, tant du placement que de l'indemnisation, et ce indépendamment de la nature privée ou publique de l'entreprise : la notion de service public. Les agents avaient ainsi un rôle social important à jouer auprès des demandeurs d'emploi qui venaient leur demander conseil : un rôle d'aide, de conseil, d'orientation et d'information, tant d'un point de vue financier que de réinsertion sur le marché du travail. Cette volonté d'aide, de mise à disposition, de service auprès du grand public et le caractère social même de ces missions de service public constituent finalement le cœur de métier de ces deux professions, et auraient pu servir de ciment commun à la finalisation de la fusion. Pour autant, cet aspect de leur profession tend à devenir de moins en moins central dans leurs nouvelles activités quotidiennes. Les modalités de travail imposées, les tâches perpétuellement changeantes à réaliser et l'accroissement des demandeurs d'emploi à inscrire et à orienter dans un contexte de tensions internes tendent à faire perdre aux agents la possibilité de rendre un service public de qualité. Un fossé se creuse alors de plus en plus entre le service qu'on demande aux agents de rendre, les moyens qui leur sont accordés pour ce faire, et le service réel qu'ils aimeraient rendre. C'est ce fossé qui est le principal facteur de tensions et de résistances en ce qu'il induit l'une des questions les plus préoccupantes dans l'esprit des agents : sert-on l'État, ou sert-on les demandeurs d'emploi ?

« L'essentiel de la discussion tourne autour de la meilleure manière de me rendre au premier rendez-vous

⁸¹ AUBENAS, Florence, *Le quai de ouistreham. Idem.* p. 30

d'orientation dans une antenne différente, à l'autre bout de Caen. Là, je serai "aiguillée dans ma recherche d'emploi". Je dois m'y présenter l'après-midi même, au plus tard le lendemain matin. La procédure impose que l'écart entre ces deux formalités ne dépasse pas vingt-quatre heures. Ce sont les nouvelles règles de fonctionnement de l'administration. Tout doit se passer en temps et en heure, pour ne pas engorger les statistiques. L'employée émet un rire discret : "l'administration a l'obligation d'être performante". (...) Une conseillère me regarde approcher. En un après-midi, elle voit défiler une dizaine de nouveaux inscrits à qui il faut faire un bilan, avant de les orienter. Autrefois, il n'y avait pas de limites à la durée de ces entretiens. Les consignes ont commencé à les restreindre à une demi-heure, puis à vingt minutes. Entre collègues, on parle d'abattage, tout le monde renâcle à assurer le poste, mais les directives sont claires : "vous n'êtes plus là pour faire du social, cette époque est finie. Il faut du chiffre. Apprenez à appeler "client" le demandeur d'emploi". »⁸²

Ainsi, ce glissement pratique dans leurs méthodes de travail se traduit également par un glissement sémantique non dépourvu de sens. Au fil des années, on est ainsi passé de la notion « d'accompagnement » des demandeurs d'emploi vers un retour sur le marché du travail, à celle de « contrôle » de la régularité de leur situation et de leurs papiers, pour en arriver il y a quelques mois à la notion même de « coercition » face aux demandeurs d'emploi récalcitrants refusant plus de deux emplois consécutifs⁸³ proposés par Pôle emploi. Pourtant, cette forte représentation de la mission générale du service public était initialement fondée sur une mise au service d'autrui à but social. Les métiers coexistant au sein de celui-ci reposaient ainsi sur l'empathie et la volonté d'aide des demandeurs d'emploi, motivation majeure ressortant des différents entretiens menés au cours de cette étude, des agents ayant souhaité à l'origine rejoindre le service public. Cette volonté se traduisait alors matériellement par une personnalisation du traitement du dossier du demandeur d'emploi, et par un accompagnement individualisé selon sa situation tant personnelle que professionnelle. Cette vision idéalisée de la profession a ainsi pu conduire certains salariés, en conflit tant avec leur direction sur les

⁸² *Ibidem.*

⁸³ On parle d'ORE : Offre Raisonnable d'Emploi telle que définie par le gouvernement.

L'offre raisonnable d'emploi est caractérisée si : le salaire de l'emploi proposé doit représenter au moins 95% du salaire antérieur après trois mois de chômage, au moins 85% après 6 mois, au moins le montant de l'allocation perçue après un an. Il ne peut être inférieur au salaire normalement pratiqué dans la région et dans le domaine d'activité et ne peut contrevenir aux règles législatives et réglementaires relatives au salaire minimum ; après un an sans emploi, le chômeur sera obligé d'accepter tout emploi rémunéré « à hauteur du revenu de remplacement » versé par les Assedic, ou par l'État (Allocation spécifique de solidarité) s'il est en fin de droits. Sur le plan géographique, après six mois de chômage, l'offre est valable si le lieu de travail est distant du domicile d'au plus 30 km ou une heure de transport en commun. L'existence de ces deux critères alternatifs est adaptée au lieu de domiciliation du demandeur d'emploi, à savoir s'il habite en zone rurale ou en zone urbaine. Un décret précisera que le refus de deux offres raisonnables d'emploi entraîne une radiation de deux mois, prononcée par le nouvel organisme issu de la fusion Anpe- Assedic, qui donne lieu elle-même à la suspension provisoire de l'allocation perçue par le demandeur d'emploi. Le projet de loi est donc un dispositif organisé par paliers de 3, 6 et 12 mois prévoyant une radiation des listes d'un chômeur ayant refusé une ORE pour une des raisons suivantes :

- refus « sans motif légitime à deux reprises d'une offre raisonnable d'emploi;
- refus « sans motif légitime de suivre une action de formation ou d'aide à la recherche d'emploi »;
- refus « de répondre à une convocation ou de se soumettre à une visite médicale auprès des services médicaux destinée à vérifier son aptitude »;
- refus d'une proposition de contrat d'apprentissage ou de contrat de professionnalisation;
- refus d'une action d'insertion ou d'une offre de contrat aidé;
- impossibilité de « justifier de l'accomplissement d'actes positifs et répétés » en vue de retrouver un emploi;
- fausses déclarations établies.

<http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-gouvernement-definit-l-offre-raisonnable-d-emploi>

façons de procéder qu'avec eux-mêmes face au non-respect d'une certaine éthique, à se retrancher dans ce que certains ont pu appeler des « niches » de travail⁸⁴, au sein desquelles se retrouvent plus particulièrement conservés les cœurs de métiers précédemment évoqués.

La fusion a accéléré un processus déjà mis en place au sein des différentes structures avant même celle-ci, déjà créatrice de tensions internes, et à l'origine d'une négation des compétences salariales des agents : la perte d'autonomie dans la gestion de son travail quotidien. Celle-ci s'est matérialisée par une diminution croissante des marges de manœuvres de chacun dans la gestion de ses tâches quotidiennes. Devenues de plus en plus réglementées et codifiées, elles doivent désormais répondre à une charte préétablie listant les différentes actions à réaliser, ainsi que les différentes procédures auxquelles se soumettre en fonction des situations rencontrées. Cet encadrement routinier et très encadré a peu à peu contribué à faire perdre tout sens à un travail social qui se voulait pourtant initialement très humain. L'effet pervers d'un tel encadrement a alors rendu le travail structurel prescrit plus important et plus lourd à effectuer que précédemment. Avec la fusion, la Direction a souhaité introduire, au nom de la cohérence et de la lisibilité de la procédure pour le demandeur d'emploi, un « référent unique », agent doté de la « double casquette » et théoriquement apte à effectuer tant les tâches afférentes à son emploi initial que celles qui lui ont été nouvellement confiées, indemnisation ou placement. Le souhait de rendre chaque agent tout aussi compétent que son collègue sur deux tâches initialement distinctes, a finalement été contre-productif avec des agents pauvrement formés aux deux types de tâches au regard de la durée et de la teneur des périodes de formation⁸⁵. Non-spécialisés, ils sont dès lors incapables de répondre aux questions pointues des demandeurs d'emploi sur les dossiers complexes, et sont contraints de les renvoyer vers leurs collègues issus de la formation initiale. Pire encore, si les formations étaient effectives, complètes et permettaient de les rendre pleinement opérationnels, cette volonté d'uniformisation des compétences du personnel conduirait à une négation de leurs compétences propres, et de leurs spécialités individuelles, revenant ainsi à une déqualification généralisée des agents, certes capables d'effectuer les tâches majeures leur incombant, mais démunis face à une situation particulière.

⁸⁴ Il existe ainsi à Paris certaines agences Pôle emploi spécialisées dans différents corps de métier (arts et spectacles, cadres, métiers internationaux), voir en annexe n°5 la géolocalisation des principales agences parisiennes.

⁸⁵ Trois jours de formation théorique et deux jours de formation pratique contre 6 mois d'apprentissage lors des recrutements antérieurs à la fusion.

Cette négation des métiers mène alors nécessairement à une réalisation routinière des tâches, pourtant nécessairement en contradiction avec un métier en rapport aux relations humaines par essence. La fusion, vidant ainsi les métiers de leur technicité propre et de leur intérêt, véhicule dès lors le message selon lequel n'importe quel agent pourrait effectuer ces métiers encadrés et codifiés, entraînant une délégitimation de leur expérience professionnelle et humaine, pourtant indispensable au traitement des dossiers quotidiens. L'absence de prise en compte de leur parole, de leur ressenti et de leur vision du métier dans la réorganisation de cette nouvelle structure, n'a pu qu'attiser les tensions internes et laisser transparaître l'image selon laquelle ces agents ne sont finalement réduits qu'au simple rôle d'exécutant. C'est une des remarques qui a ainsi pu m'être faite, lors de mon observation sur un site mixte, au sujet de la tâche du jour de l'un des agents, affecté à la plateforme 3949, et chargé de répondre aux appels :

« Je dois répondre au téléphone toute la journée, et répondre aux questions par les réponses qu'on m'a indiquées. Je ne comprends pas pourquoi je dois faire ça. C'est pas mon boulot ! Qu'on embauche quelqu'un ! C'est vraiment un boulot de standardiste ! N'importe qui peut le faire ça... »⁸⁶

C'est alors non seulement la déshumanisation de tout un métier, qui se produit, mais plus encore, celle d'une relation de service, reposant pourtant fondamentalement à l'origine sur la libre interaction entre deux personnes. Les agents sont désormais interchangeables au point que lorsque l'un des « conseillers-référents » est absent, d'autres collègues se répartissent ses rendez-vous du jour afin d'assurer la continuité du service public. Cela rompt de fait la relation humaine instaurée entre le demandeur d'emploi et son conseiller référent habituel.

On assiste alors à une négation de l'individualité, tant humaine que professionnelle. Nul n'est plus irremplaçable, et les méthodes rigoureuses de traitement des dossiers empêchent tout suivi régulier de la situation des demandeurs d'emploi. On obéit alors à une logique purement comptable nécessairement en contradiction avec la notion de service à rendre au public, de par sa fixation d'objectifs quantitatifs inatteignables. Cette dépersonnalisation du métier et du lieu de travail donne lieu à des clivages internes, scindés en fonction des différentes unités de production que l'on retrouve sur chacun des sites : accueil, placement, ou indemnisation. Le peu de moyens de communication mis à disposition de ces

⁸⁶ Agent ex-Anpe, Site de Bercy, Paris.

différentes entités et l'absence d'espaces collectifs de mise en commun du travail ou des échanges, n'ont pas permis aux uns et aux autres de prendre la pleine et entière mesure du type de travail des agents de l'autre structure, laissant libre cours aux clichés véhiculés par l'imaginaire collectif. Cela génère d'emblée tensions, oppositions et méfiance vis-à-vis de l'Autre.

Par conséquent, cette réorganisation, soi-disant simplifiée pour le demandeur d'emploi, le relègue à distance de l'institution ; elle rationalise son existence à l'affectation d'un numéro d'identification, seul moyen par lequel il pourra être reconnu par les services du Pôle emploi. Renvoyé d'un bout à l'autre d'une agence et de sites en sites uniquement sur convocation préalable, le demandeur d'emploi se place dès lors dans une relation déshumanisée. C'est d'ailleurs cette déshumanisation du service que critiquent vivement les agents qui, pris entre les feux des instructions de la Direction, et des moyens mis à leur disposition pour traiter les dossiers, ne peuvent effectuer leur travail dans les meilleures conditions tant humaines que pratiques, donnant naissance à d'importants conflits intérieurs.

Des conflits internes aux conflits éthiques

Cette intensification et cette systématisation des tâches, en arrive parfois à devenir contradictoires, plongeant alors les agents dans un flou inextricable. Les décisions émanant d'une Direction Générale sont relayées par les directions locales, puis par les responsables d'agences. Parfois, les indications de la Direction changent avant même que le mode communicationnel descendant ait permis à l'information d'avoir atteint les salariés des différentes agences. Il existe ainsi une distorsion certaine entre un « *management dans la tempête* » et une « *alternance entre flou et coercition* »⁸⁷ décriés par les agents, perdus, et un contrôle régulier et rigoureux de leurs pratiques de travail au sein des différents sites mixtes, quand les procédures de travail sont encore elles-mêmes en cours d'évolution. Véritable personnification de l'organisme Pôle emploi dans sa globalité, les agents sont très souvent pris à partie par des demandeurs d'emploi nerveux voire agressifs, qui leur font porter

⁸⁷ Extrait du journal de bord en date du mercredi 27 janvier 2010 - 14h00, conversation informelle avec un agent ex-Assedic

individuellement la responsabilité des erreurs commises par l'institution.

« Vous ne m'avez pas payé mes trois derniers mois ! C'est inadmissible ! Vous me demandez une pièce que je vous ai déjà fournie. J'en peux plus, vous êtes vraiment des incapables ! »⁸⁸

Ces altercations ne sont pas rares et contribuent à faire peser une ambiance lourde sur l'ensemble du personnel de Pôle emploi. L'annonce de la fusion a ainsi été faite plus de six mois avant la fusion prétendue effective de Pôle emploi, le 1er janvier 2009. Matraquée dans la presse, décriée par les partenaires sociaux, et mise en œuvre par Bercy, les demandeurs d'emploi ont ainsi eu plusieurs mois pour se familiariser avec l'idée de la disparition des anciennes agences Anpe et Assedic. Présentée comme un véritable outil de simplification de leurs démarches, ceux-ci ont légitimement pu prendre pour effective la fusion annoncée début 2009. Pourtant, en réalité, peu de choses ont réellement changé à cette date précise. Les sites mixtes se sont peu à peu mis en place durant l'ensemble de l'année 2009, les formations aux différents métiers sont encore en cours, et la réunification pratique des systèmes informatiques n'est pas encore mise en place. Ainsi, à l'inverse de la communication interne sur le sujet, la communication populaire autour de la fusion a eu lieu bien en amont de sa réalisation définitive, laissant à penser aux demandeurs d'emploi que leurs démarches seraient simplifiées dès le 1er janvier 2009 quand en réalité il n'en est encore rien, mettant les agents dans une situation intermédiaire des plus inconfortables. Pris au piège, ceux-ci se sont alors retrouvés en délicate posture face à des demandeurs d'emploi mécontents, une Direction oppressante hâtant une fusion pas assez préparée, et se heurtant à de nombreuses résistances. Les salariés sont alors pris dans le tourbillon d'une fusion mise en place en quelques mois à peine, et mal préparée au vu des conditions de travail et des moyens mis à disposition des agents. Se crée alors une distorsion entre le travail idéal que voudrait faire l'agent et un travail bafoué par l'urgence de la situation, engendrant dès lors une souffrance éthique. Face au peu de ressources mises à leur disposition et à diverses contraintes, nombre d'agents se trouvent alors dépourvus de volonté de continuer à travailler, comme abattus face à la tâche à accomplir, las de devoir porter la responsabilité de l'échec de toute une institution qu'il ne leur appartient pas de réformer dans ces conditions.

⁸⁸ Extrait du journal de bord en date du mardi 20 janvier 2010 - 13h00, Observation de l'accueil, site de Bercy.

Ainsi, lors des entretiens individuels avec les demandeurs d'emploi à l'occasion de leur SMP⁸⁹, dont l'objectif est de faire le point sur leur situation, les agents ont-ils pour directive de restreindre à 15 minutes la durée de l'entretien. Difficilement conciliable avec un approfondissement de la situation du demandeur d'emploi et de ses orientations professionnelles, nombre d'agents n'hésitent pas à prendre le temps nécessaire au bon déroulement de l'entretien quitte à prendre du retard sur les suivants, ou à ne pas atteindre l'objectif chiffré hebdomadaire qui leur est imparti. Certains optent également pour ce qu'ils appellent « le système D », et prennent sur leur temps libre ou de pause à l'agence pour rappeler les demandeurs d'emploi en grande difficulté et terminer l'entretien par téléphone.

« On se sent mal, parfois. On voit que l'heure tourne et on peut pas les aider comme on voudrait. Ils parlent, ils parlent, mais nous on voit bien qu'on aura pas le temps de finir. Mais on peut pas les laisser comme ça ! Parfois y'en a qui sont vraiment perdus... On sent bien que si on les aide pas, ils n'ont personne... Parfois moi j'en garde certains une demi heure s'il faut. Puis d'autres, on voit bien qu'ils se débrouillent sans nous pour chercher. Vous par exemple, je vous garderais juste 5 minutes, histoire de dire, je vois bien que vous pouvez faire vos démarches toute seule, mais y'en a qui ont vraiment besoin d'un accompagnement plus approfondi...»⁹⁰

Mais les restrictions à l'accompagnement ne sont pas les seules causes de difficultés que rencontrent les agents. Soumis à une rigoureuse politique en matière de chiffres, ils doivent se conformer aux objectifs de la Direction afin de faire diminuer artificiellement tant le nombre global de chômeurs, que le nombre de demandeurs d'emploi au sein de leur portefeuille, dans l'espoir d'avoir plus de temps à consacrer à chacun. C'est ainsi que naît un nouveau conflit éthique : des demandeurs d'emploi surnuméraires sont alors envoyés en formation, en « ateliers », en « stages » ou se voient proposer des offres d'emploi en total décalage avec leurs aspirations professionnelles et leurs compétences initiales. A ce sujet, la politique gouvernementale sur l'ORE⁹¹ a largement contribué au malaise des agents, qui, pris entre une Direction insistante et une baisse notable des offres d'emplois publiées, se voient contraints de proposer au demandeur d'emploi une offre ne correspondant pas à son profil.

« Depuis janvier 2009, les demandeurs ont dû se plier à de nouvelles règles, et nous avec. Nous sommes passés sous le régime de l' « offre raisonnable d'emploi », l'ORE. Un système coercitif et culpabilisant. L'idée est simple comme la peur : le refus, sans motif légitime, de deux offres raisonnables d'emploi peut entraîner la radiation et la suppression des allocations chômage pendant une période d'au moins deux mois. (...) A la fin du processus de recrutement, chaque agent fait le point sur tous les dossiers avec l'employeur. Si le client s'est présenté, le patron racontera comment, avec quelle motivation, s'il a déclaré qu'il préférerait rester au chômage, s'il a critiqué la distance et le salaire... C'est uniquement sur la base des déclarations du chef d'entreprise qu'une procédure pourra être mise en route à l'encontre du demandeur. L'ORE a ceci de pervers qu'elle reste assez

⁸⁹ Suivi Mensuel Personnalisé

⁹⁰ Extrait du journal de bord en date du mercredi 21 janvier 2010 - 9h30, entretien avec un agent ex-Anpe.

⁹¹ Offre Raisonnable d'Emploi

vague. Le manque d'enthousiasme manifeste d'un demandeur d'emploi peut s'interpréter comme un refus de l'offre passible de sanctions. Souriez, vous êtes filmés. »⁹².

Un autre conflit éthique s'empare des agents, et les renvoie à l'éternel questionnement « pour qui travaille-t-on réellement ? » lorsque durant leurs permanences téléphoniques du 3949, grisés par un anonymat relatif, certains interlocuteurs interrogent les agents sur le meilleur moyen de frauder l'indemnisation de Pôle emploi.

« Vaut-il mieux travailler moins pour ne pas perdre mes droit ou travailler un peu plus ? (...) Mais si je fais ça, je vais perdre mes aides, non ? (...) Donc il vaut mieux que je dise que je suis encore au chômage même si je bosse un petit peu à côté quand même ? (...) »

« Oui, je vous appelle pour savoir un truc... Voilà je veux démissionner, je veux savoir ce que je toucherai ? (...) Rien si je démissionne ? (...) Ben faut que je me fasse licencier alors, c'est ça ? (...) Mais licencier pour quoi ? Pour retards ? Pour faute grave ? A l'amiable ? »⁹³

Face à ces questions, les agents perdent leurs repères et ne savent plus si leur objectif premier est de répondre aux questions des demandeurs d'emploi afin d'assurer le bon fonctionnement du service public ou de prémunir l'institution de possibles fraudes. Il semblerait que, face à de telles situations, les agents fassent passer l'intérêt personnel du demandeur d'emploi de façon prioritaire, quitte à aller contre les intérêts de la « Maison Mère ». Dans le même ordre d'idées, Gaël Guiselin, auteur de l'ouvrage « Confessions d'une taupe à Pôle emploi » sous ce pseudonyme et agent Pôle emploi, raconte que tous les matins, de nombreuses lettres anonymes de dénonciation sont trouvées dans la boîte aux lettres de l'agence. Ces lettres dénoncent des demandeurs d'emploi percevant des indemnités alors qu'ils travaillent en fait de façon parallèle et non déclarée. Pourtant les agents détruisent systématiquement ces lettres de dénonciation et ne lancent pas de procédure de contrôle à l'encontre des demandeurs d'emploi dénoncés.

« Chaque matin, entre conseillers indociles, nous nous retrouvons au « Pôle appui », le service administratif de l'agence. Une seule mission, urgente : isoler les lettres de dénonciation arrivées par courrier. Toutes relèvent de la même pulsion nauséabonde. L'immense majorité d'entre elles sont anonymes, et peu ou prou la même chose que la précédente : « je viens porter à votre connaissance le cas de M. Jérôme Choublard, inscrit chez vous, et qui travaille au noir chez M. Tartempion depuis un mois ». Quand j'ai eu pour la première fois une missive de ce type entre les mains, au-delà du dégoût que m'inspire ce genre de pratique, j'ai eu peur que mes collègues ne trouvent normal de transmettre les dénonciations à notre direction. Pendant un temps, j'ai liquidé en douce les courriers anonymes. Bien plus tard, je m'en suis ouvert à un camarade de bureau devenu un ami qui m'a immédiatement rassuré : « Nous sommes conseillers pour l'emploi, pas flics ». Et, de fait, aucun de nous ne tient à devenir un supplétif de la police. Dans chaque agence, une poignée de collègues veillent, grâce auxquels toutes

⁹² GUISELIN Gaël, ROSSIGNEUX Aude, *Confessions d'une taupe à Pôle emploi*, Paris, 2010, p.63-64

⁹³ Extrait du journal de bord en date du vendredi 22 janvier 2010 - 15h00, Ecoute téléphonique des conversations avec le 3949.

ces lettres terminent dans la corbeille à papier, sans autre forme de procès ».⁹⁴

Les agents sont devenus quelque peu des supplétifs de la police, contraints de vérifier lors de chaque entretien la régularité de la situation du demandeur d'emploi, et l'intégralité de ses papiers d'identité. De la simple vérification de l'identité par le numéro IDE du demandeur d'emploi, les agents en sont venus à devoir réclamer lors de chaque visite plusieurs justificatifs d'identité aux demandeurs d'emploi. Ils disposent actuellement d'une charte de procédure spécifique leur permettant de vérifier la véracité de ces papiers d'identité à l'œil nu, leur détaillant les points de contrôle : plastification de la carte nationale d'identité, nombre de perforations sur les anciennes cartes, hologramme conforme à la norme... Ils disposent également d'une machine à UV spécifiquement mise en place au sein de chaque agence pour une vérification systématique des cartes d'identité suspectes. Si cette procédure s'avère désormais obligatoire, les agents s'y plient de mauvaise grâce, l'origine même de leur métier se voyant dénaturée. De conseillers sociaux, ils sont malgré eux devenus contrôleurs, répresseurs. Se refusant toutefois à ce travail policier et scandalisés par l'arrestation au sein d'une agence Pôle emploi d'Orléans d'un travailleur sans papiers par la police, prévenu par la Direction de Se refusant toutefois à ce travail policier et scandalisés par l'arrestation d'un travailleur sans papiers dans les locaux même d'une agence Pôle emploi d'Orléans, à l'instigation de la Direction de l'agence, ils sont nombreux à confier ne pas faire remonter à la hiérarchie les noms des éventuels fraudeurs dénonçant « *une perte de temps inouïe qui n'a rien à voir avec notre mission* »⁹⁵.

« C'est pas à nous de faire ça ! C'est pas notre boulot ! Moi quand c'est comme ça ben... Je dis rien, je lui rends ses papiers, et je lui dis que ça ne sera pas possible de l'inscrire, et voilà, il part sans esclandres. C'est pas à nous de jouer aux policiers, on n'est pas là pour ça et on a déjà de quoi faire. Chacun son boulot ! »⁹⁶

⁹⁴ GUISELIN Gaël, ROSSIGNEUX Aude, *Confessions d'une taupe à Pôle emploi*, *Idem*. p.103-104

⁹⁵ Agent ex-Assedic, Paris.

⁹⁶ Extrait du journal de bord en date du mardi 26 janvier 2010 - 16h00, Entretien avec un agent ex-Assedic

Partie II - Mal-être au travail **et restructuration** **d'entreprise**

« C'est l'homme tout entier qui est conditionné au comportement productif par l'organisation du travail, et hors de l'usine il garde la même peau et la même tête. Dépersonnalisé au travail, il demeurera dépersonnalisé chez lui »⁹⁷

⁹⁷ DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard éditions. 1980.

Sous-Partie I - Quand le travail devient souffrance : le stress au bureau

Dans un contexte de crise économique, les entreprises françaises publiques et privées ont pu être amenées à geler les recrutements, entraînant ainsi une hausse significative des chiffres du chômage et du nombre de demandeurs d'emploi s'inscrivant à Pôle emploi. Dès lors, la charge de travail supplémentaire se retrouve ainsi répartie sur les salariés déjà présents au sein de l'institution. De même, l'évolution de la politique managériale peut également apparaître comme l'une des explications possibles à la montée du stress au sein des différentes structures. Alors qu'auparavant la ligne directrice des agences Assedic et Anpe était tournée vers le service et l'aide apportés aux demandeurs d'emploi, les considérations financières, pratiques, et matérielles sont aujourd'hui au cœur des décisions, tout particulièrement suite à une fusion encore fragile. Nous sommes ainsi passés d'une politique d'aide et de soutien aux demandeurs d'emploi à une politique de résultat chiffrée, notamment quant au taux de réinsertion sur le marché du travail de ces demandeurs d'emploi, mettant toujours à l'épreuve des salariés vis-à-vis de leur productivité individuelle mais aussi collective. Le processus de fusion de ces deux structures a alors entraîné un reclassement des salariés concernés dans d'autres départements de leur structure initiale, voire à un poste sans rapport avec leur emploi précédent. En résumé, cette politique a conduit à positionner certains salariés à des postes qui ne correspondent ni à leurs qualifications premières, ni à leurs aptitudes professionnelles ni même à leurs envies personnelles, entraînant inévitablement un fort sentiment de dévalorisation, ainsi qu'une dégradation notable de leur environnement de travail.

« La dernière fois, on l'avait convoquée à une réunion spéciale d'information, avec un groupe de gens ayant exercé le même métier qu'elle, la comptabilité. (...) Puis, rien ne s'était passé. Il était apparu assez vite que Pôle emploi n'avait, en réalité, rien à annoncer à cette réunion. Dans le groupe, certaines avaient protesté. Il y eut des blagues amères, au milieu d'un brouhaha. "C'est une séance d'information sans information, en somme ?" "Pourquoi nous a-t-on fait venir ?" Un conseiller avait fini par leur expliquer les "consignes" qui leur étaient données, ici comme ailleurs, et depuis longtemps : les chiffres du chômage doivent s'améliorer, quoi qu'il arrive. Cette réunion en était un des moyens. On convoque une catégorie de chômeurs, cadres, RMistes, peu importe. Une partie ne viendra pas, et sans justificatif, c'est statistique. Ils seront radiés. "Ce n'est pas grave", avait tempéré le conseiller. Ils peuvent se réinscrire après, s'ils veulent, mais cela permet de faire chuter les chiffres, même pour quelques jours. Le conseiller, qui s'était mis à parler à regret, avait tout débarrassé, les petites combines pour masquer les chiffres, les contrats pour les collectivités avec des abattements de charges, les formules bidons pour les jeunes, ou les aides au temps partiel qui poussent l'employeur à embaucher deux mi-temps plutôt qu'un plein temps. Il disait qu'il regrettait, que ce n'était pas leur faute. Ce n'était pas lui qui truandait, c'était tout le système qui voulait ça ».⁹⁸

⁹⁸ AUBENAS ,Florence. *Le quai de ouistreham. Idem.* p. 251-252

Stress et souffrance au travail, une réalité discrète mais insidieuse

Le terme « stress » - tout comme le terme « détresse » - provient du latin « *stringere* » qui signifie originellement « serrer, tendre, étreindre, offenser ». Dans son usage populaire, il est doublement connoté : d'une part il recouvre une idée de souffrance où cohabitent anxiété, dépression et symptômes physiques, d'autre part il évoque une stimulation et une excitation nécessitées par la vie moderne. D'un point de vue conceptuel, il peut désigner à la fois les causes, les effets et l'état dans lequel il met un individu. Les causes, les impacts et les états de stress peuvent être de nature physiologique et/ou psychique. L'ambiguïté du terme « stress » explique ainsi son usage pluridisciplinaire et l'absence de consensus universel autour de sa définition et de sa mesure⁹⁹. Si la notion de « stress » est étudiée depuis des années comme une donnée objective, la notion de « souffrance », elle, est bien subjective, puisqu'elle répond à la capacité de chacun de répondre à des situations d'urgence.

Le bien-être au travail, facteur de progrès social, a pour la première fois été considéré comme un élément déterminant de la notion de performance économique dans le rapport Stiglitz¹⁰⁰ rendu public dans le courant du mois de septembre 2009. Le stress au travail est un phénomène d'ampleur grandissante au point qu'il en devient désormais inquiétant, occupant la deuxième place des problèmes de santé liés au travail en Europe : 28% des salariés seraient ainsi concernés, soit 41 millions de travailleurs à travers le « vieux continent ». Cela entraîne des dépenses estimées entre 185 et 269 milliards d'euros par an¹⁰¹. Une large mobilisation a donc eu lieu ces dernières années, notamment avec la mise en place dès 2002, sous l'impulsion de la directive cadre 89/391/CEE, d'une obligation pour l'employeur de prendre en considération les effets du stress sur la santé de ses employés. Bon nombre de confédérations syndicales du travail militent ainsi activement pour la reconnaissance du « stress » en tant que maladie professionnelle, le décès d'un ouvrier à la suite d'une crise cardiaque a, pour la première fois le 5 septembre 2007, été reconnu par la Sécurité Sociale

⁹⁹ CABAZAT Sandrine, BARTHE Béatrice, CASCINO Nadine, *Charge de travail et stress professionnel : deux facettes d'une même réalité? étude exploratoire dans un service de gérontologie*, Pistes, UQAM, mai 2008. Disponible sur : <http://www.pistes.uqam.ca/v10n1/articles/v10n1a5.htm>

¹⁰⁰ Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, présidée par le Professeur Joseph E. Stiglitz commandé par le président de la République Nicolas Sarkozy en février 2008, et rendu à la mi septembre 2009. Disponible sur : www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf

¹⁰¹ Disponible sur : www.inrs.fr/INRS-PUB/inrs01.nsf/.../ns270page21a25.pdf

comme « découlant d'un stress chronique causé par son travail »¹⁰².

On peut toutefois s'interroger : à quelles réalités quotidiennes sont imputables ces dégradations des conditions de travail ? Quelles sont les répercussions effectives sur la santé des salariés ? Comment ceux-ci vivent-ils les situations les plus difficiles à gérer au jour le jour, et quelles mesures d'accompagnement sont mises en place pour leur permettre de gérer au mieux leur anxiété quotidienne ?

« Quand je veux faire le bilan de mon accompagnement avec Pôle emploi, les locaux paraissent vides. Des consultants sont venus de Paris afin d'organiser une "aide psychologique" pour le personnel des agences. Les conseillers ont été convoqués, comme eux-mêmes convoquent les demandeurs d'emploi. Ils doivent parler de leurs "problèmes" à tour de rôle devant tout le monde, comme eux-mêmes font parler les autres. On leur a expliqué ce qu'ils expliquent eux-mêmes : "Apprenez à faire le deuil de l'emploi que vous aviez. Vous ne pourrez pas influencer la situation ou agir contre le projet politique : il vaut mieux lâcher prise. Si vous résistez, vous risquez la dépression. Les jours où ça ne va vraiment pas, prenez votre voiture, faites le tour du périphérique et allez crier dans un champ." Il paraît qu'en 2013, après l'élection présidentielle, Pôle emploi pourrait à son tour faire l'objet d'un plan social et se mettre à licencier. »¹⁰³

Si les restructurations internes constituent le premier facteur de stress subi par les salariés des entreprises concernées par de telles réorganisations, il faut néanmoins préciser que c'est la menace de la perte de leur emploi qui inquiète les salariés, qui se sentent ainsi « mis sur la sellette ». D'autre part, si la fusion laisse planer sur eux le doute d'éventuels doublons de postes, et par conséquent la suppression d'emplois, la charge de travail ne s'en trouve pour autant pas répartie à la faveur d'un allègement des dossiers que ceux-ci se voient confiés. Bon nombre des conseillers Pôle emploi ont désormais à gérer un portefeuille pouvant aller jusqu'à 300 demandeurs d'emplois contre 90 prévus lors de la création du nouvel organisme, et leur temps de travail se trouve désormais scindé et réparti selon diverses nouvelles tâches à effectuer :

«J'ai trois fois plus de dossiers que je ne peux en traiter et je ne dispose que d'un tiers de mon temps pour m'en charger. Notre charge de travail a triplé, mais nous n'avons pas plus de temps pour la traiter. On accueille les chômeurs à la chaîne, une demi-heure chacun. Mais comme on doit les recevoir au moins une fois par mois, alors on les regroupe dans des ateliers, qui n'ont plus rien d'individuel. C'est du travail bâclé qui met tout le monde mal à l'aise. On ne fait plus de prospection. Du coup, les employeurs ne nous font plus confiance et ne nous proposent plus rien.»¹⁰⁴

¹⁰² Le Canard enchaîné, 26 septembre 2007 ; Les Echos, 25 septembre 2007

¹⁰³ AUBENAS, Florence. *Le quai de ouistreham*. *Idem*. p. 262

¹⁰⁴ Agent ex-Anpe, Paris.

Cette intensification de la charge du travail représente ainsi un facteur de stress non négligeable. Cette tension prendrait donc en compte des facteurs affectifs, cognitifs, sociaux et physiologiques rendant stressante non pas la situation en tant que telle, mais bien son évaluation subjective par le salarié qui la vit au quotidien. Les seuils de tolérance et de résistance au stress étant eux-mêmes largement subjectifs, il apparaît dès lors difficile de déterminer de façon claire et unanime ce que peut être une situation qualifiée de « stressante ». Ainsi, « si l'individu estime que les exigences de la situation dépassent les ressources dont il dispose pour y répondre, alors le stress apparaît. En réponse à cette contrainte extérieure, l'individu va mettre en place des processus d'adaptation : le « *coping* »¹⁰⁵. Ces stratégies comportementales tant cognitives qu'émotionnelles ou psychosociales, sont mises en place la plupart du temps de façon inconsciente afin de rationaliser une situation échappant à leur contrôle, pour retrouver sur celle-ci l'emprise initiale que l'individu pouvait en attendre sans être débordé. La charge de travail dépend ainsi du niveau d'exigence qu'elle demandera à l'instant T, de ses conséquences et contraintes quant à sa réalisation, mais aussi des individus concernés ; ainsi tous ne sont pas égaux devant le stress au travail. Sur les 41 millions de travailleurs « stressés », il apparaîtrait que les femmes sont davantage exposées que les hommes à la tension au travail également appelé « *job strain* »¹⁰⁶. Les salariés de Pôle emploi sont amenés à effectuer un travail des plus importants dans un espace social radicalement bouleversé par un chômage en constante augmentation. Cela constitue le facteur de stress majeur de ces employés perpétuellement confrontés à une détresse sociale à laquelle ils n'ont ni le temps ni les moyens de répondre avec efficacité. Ces agents doivent ainsi recueillir et orienter des demandeurs d'emplois nouvellement au chômage, et traiter diverses candidatures pour lesquelles il existe de moins en moins de réponses adéquates. Le nombre d'offres d'emploi, concernant principalement les postes de cadres, a en effet diminué de plus d'un tiers depuis quelques mois.¹⁰⁷

La responsabilité pesant sur ces travailleurs sociaux s'est ainsi intensifiée de façon exponentielle avec une hausse rapide et globale du chômage à laquelle il leur était impossible de faire face tant au niveau administratif qu'humain, ou matériel. Ce sentiment d'impuissance,

¹⁰⁵ FOLKMAN, Susan, LAZARUS, Richard, *Stress, Appraisal, and Coping*. London : Springer Publishing Company. 1984. Le concept de « coping » a originellement été élaboré par les chercheurs Lazarus et Folkman (1984). Ils en donnent la définition suivante : il s'agit de « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources de l'individu. »

¹⁰⁶ NIEDHAMMER, Isabelle. Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *CAIRN*, janvier 2007, n° 17.

¹⁰⁷ Disponible sur : [Baromètre Monster : des offres d'emploi en chute de 35 % en un an](#)

face à des demandeurs en attente d'indemnisation ou de retour à l'emploi est d'autant plus important que l'organisme social représenté par Pôle emploi incarne aux yeux des demandeurs d'emploi l'administration en charge de la réinsertion des chômeurs, sans qu'elle en ait en réalité les moyens. Face à la détresse sociale et économique des demandeurs d'emploi, les agents sont rappelés à la réalité d'une situation sociale d'urgence. Confrontés à cette réalité, ils peuvent alors éprouver un sentiment d'impuissance mêlé de désœuvrement, qui se traduit par un mal-être généralisé transmis ensuite à l'ensemble du service, puis de l'institution¹⁰⁸. La cadence infernale de travail liée à un objectif chiffré de traitement des demandeurs d'emploi imposé tant par nécessité que par la hiérarchie, contribue à un isolement des agents qui se trouvent alors dans l'incapacité d'extérioriser leurs sentiments. Le stress physique est quant à lui amplifié par un manque d'effectifs certain, un taux d'absentéisme et de démissions croissant, et un *turn-over* important, dû principalement aux dégradations des conditions de travail constatées ces derniers mois¹⁰⁹. Ainsi, de nombreuses agressions tant physiques que verbales ont été perpétrées sur les agents des différents sites sans que la Direction puisse assurer leur protection¹¹⁰. Des agents ont donc été verbalement puis physiquement pris à partie par des demandeurs d'emplois frustrés, anxieux, rendus dépressifs par la perte récente de leur emploi et une précarisation de leur situation à court et long terme au vu de la dégradation du marché du travail actuel. Les agents éprouvent donc un fort sentiment d'insécurité permanente qu'il leur est difficile de mettre de côté lors de leurs entretiens avec les demandeurs d'emploi. Et si ces faits d'agression ne sont pas pour autant quotidiens, ils n'en demeurent pas moins extrêmement violents lorsqu'ils se produisent et s'imprègnent, dans la conscience collective, comme un risque potentiel pouvant survenir à tout moment. Cette vigilance de tous les instants s'avère particulièrement usante nerveusement, et contribue à maintenir un état de stress constant au sein des équipes.

Depuis la fusion, une plateforme téléphonique a été mise en place pour l'inscription des chômeurs au Pôle emploi dont ils dépendent, ainsi que pour la prise de rendez-vous avec un agent afin de faire le point sur leur situation. Cette plateforme téléphonique dématérialisée

¹⁰⁸ CLOT, Yves. *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF. 1999.

¹⁰⁹ le site « la fusion pour les nuls » donne à la date du 28 juillet 2008 les chiffres ainsi que les motifs de sortie pour l'année en cours.

Démissions : Assedic : 47 / Anpe : 191

Fin de périodes d'essai : Assedic : 4 / Anpe : 71

Licenciements : Assedic : 276 / Anpe : 52

Retraites : Assedic : 61 / Anpe : 500

¹¹⁰ Ont ainsi été dénombrés 63 agressions physiques, 2093 agressions verbales, 4 tentatives de suicides d'agents et 1 suicide sur le lieu de travail, Chiffres de la Direction Pole Emploi arrêtés au 14 septembre 2009.

est en fait constituée de quelques agents qui effectuent une rotation au sein des agences, et qui sont chargés de répondre aux demandeurs d'emploi ayant composé le 3949, de traiter en temps réel leur dossier selon les demandes, afin de désengorger les guichets physiques des agences. Lors de ces entretiens téléphoniques, les agents sont priés par la hiérarchie de se présenter en personne par leur patronyme afin « d'humaniser » la relation entre le demandeur d'emploi et l'agent. Cependant, un mécanisme de défense quelque peu tabou a été mis en place par bon nombre d'entre eux. S'estimant trop aisément identifiables par un demandeur d'emploi qui pourrait s'avérer agressif s'il était en possession du nom, du prénom et du lieu de travail de l'agent, ceux-ci, craignant pour leur sécurité, usent ainsi de « pseudonymes », fixes ou non selon les agents, visant à protéger leur identité, leur intégrité physique, et leur famille :

« - Vous m'avez dit que vous m'aviez donné un pseudonyme... ?

- Oui.

- Donc ce n'est pas votre vrai nom ?

- Non.

- Et ça vous avez le droit de le faire ?

- Mmmh... Oui.

- Donc on vous a donné pour consigne de donner des pseudos ?

- Bah c'est à dire qu'au départ on avait... on nous avait dit qu'on pouvait prendre un pseudo donc on l'a pris, puis comme on n'a pas de nouvelles la dessus on continue, hein... Si à force il faut donner nos vrais noms, bah on donnera nos vrais noms mais bon...j' préfère pas.

- Et ça vous le faites depuis quand ?

- Oh ça fait trois ans, ça...

- C'est suite à des problèmes d'altercations avec des personnes ?

- Plus ou moins oui. (*silence*). Maintenant c'est rentré dans les mœurs donc ça va, c'est pas un souci. (*silence*) Mais je préférerais pas donner mon vrai nom. On sait jamais. »¹¹¹

L'exposition des agents au « jobstrain » ou la tension au travail

Si au milieu du XIX^{ème} siècle la France connaît les débuts de son ère industrielle, les premiers risques physiques pour les employés sont bel et bien liés à une mécanisation croissante de leurs tâches. Ces risques ont connu par la suite une baisse constante principalement imputable aux progrès technologiques et au cadre réglementaire, qui permettaient une optimisation de la protection salariale tant du point de vue légal qu'humain. Pour autant, si les risques concernant la sécurité physique des salariés administratifs semblent avoir été circonscrits de manière satisfaisante, un nouveau mal semble s'être emparé des

¹¹¹ Agent ex-Assedic, Melun.

travailleurs du XXIème siècle. Maladies modernes liées à l'évolution de l'environnement et des conditions de travail ainsi qu'à un phénomène dit de « tertiarisation » de l'économie, les risques de mal-être au travail progressent à une vitesse inquiétante et peuvent être à l'origine d'un malaise généralisé dans les entreprises ou administrations pouvant mener aux issues les plus dramatiques. Mais quels sont-ils en réalité ?

Ces risques appelés « risques psychosociaux » par la direction, recouvrent en pratique les risques professionnels d'origines diverses qui se situent au croisement de l'individu et de ses conditions de travail. Le modèle de Karasek¹¹², au travers de son questionnaire portant sur les conditions de travail des salariés, retient trois facteurs principaux de risques. Il s'agit dans un premier temps de la charge mentale au travail ou de ce qu'il appelle plus communément « demande psychologique » qui rend compte de la quantité et de l'intensité de travail ainsi que de la pression temporelle. Ce facteur seul ne saurait pourtant être probant. C'est pourquoi il doit, pour constituer un risque sérieux pour la santé des salariés, être accompagné d'un second facteur de risque déterminant : le manque de marges de manœuvres, appelé aussi « latitude décisionnelle ». Ainsi, pour faire face aux situations les plus complexes, et les plus génératrices de stress, il importe que les agents soient en mesure de prendre des décisions personnelles adaptées à la situation sans être contraints de suivre une procédure préétablie par la hiérarchie et qui n'est pas forcément en parfaite adéquation avec le tour pris par les événements. Ce principe, vérifié chez différents corps professionnels trouve plus particulièrement son importance au sein d'un organe administratif en charge d'un projet social. Les agents, confrontés à des personnes venant de perdre leur emploi, ont l'obligation, plus forte encore peut-être qu'ailleurs, de prendre en compte les facteurs humains de la situation à laquelle ils sont confrontés. C'est dans cette perspective que la formation unique à laquelle ils sont soumis ne saurait fournir des réponses préconstruites, générales et pertinentes, face à des situations toujours très individualisées. Pour certains, cette individualisation des réponses et cette latitude dans la gestion des situations constituent les raisons pour lesquelles ils se sont originellement investis dans cet emploi, l'importance de traiter d'un bout à l'autre des situations humaines pour y apporter une réponse personnalisée. Enfin, le troisième et dernier facteur défini par Robert Karasek se trouve être la qualité du « soutien social », technique ou émotionnel sur lequel les salariés peuvent compter l en cas de problème, tant de

¹¹² Le modèle de Karasek est un questionnaire de mesure du stress au travail. Il a été conçu par le sociologue et psychologue américain Robert Karasek en 1979. Il évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle qui lui est accordée et le soutien social qu'il reçoit.

la part de leur hiérarchie que de leurs collègues.

D'autre part, selon les résultats de l'enquête Sumer réalisée en 2003¹¹³, 23% des salariés français se trouveraient dans une situation de « *jobstrain* » mais d'une façon inégalement répartie entre les sexes et les catégories socioprofessionnelles. Selon les résultats de cette enquête, plus de 28% des femmes seraient concernées contre moins de 20% des hommes. La soumission à ces risques psychosociaux dépendrait également du niveau de qualification, mais pas du statut de l'emploi, contrat à durée indéterminée, déterminée, ou encore intérimaire. Les risques psychosociaux mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés, et représenteraient, selon le BIT¹¹⁴, un coût s'élevant à 3 ou 4% du Produit Intérieur Brut dans les pays industrialisés, raison supplémentaire pour encadrer et prévenir au mieux ces risques dans les entreprises et administrations.

Le modèle de Siegrist, lui, repose sur l'hypothèse selon laquelle une situation de travail stressante se caractérise par « une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses s'accompagnant de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique »¹¹⁵. Les efforts dont il est fait mention ont généralement deux sources distinctes. Un effort dit « extrinsèque » et lié aux exigences physiques et psychologiques du travail, et un effort « intrinsèque » que l'on pourrait rapprocher du surinvestissement, menant dans une grande partie des cas à un phénomène de « burn out », stade ultime du stress au travail. Ce surinvestissement dans le travail est souvent symptomatique d'un besoin compulsif d'en faire « toujours plus » ou de ne vivre qu'au travers de son engagement professionnel. Les faibles récompenses d'un tel investissement mènent inéluctablement à un phénomène d'épuisement physique, moral et psychologique ; les causes en sont un salaire insatisfaisant au regard du temps et de l'énergie investie par l'employé, un manque d'estime et de respect pour le travail effectué incluant un trop faible soutien de la hiérarchie, un traitement injuste ou perçu comme tel, et une faible sécurité de l'emploi couplée à des opportunités de carrières trop restreintes.

« - Et du coup, je terminerai par là, mais je suppose que oui, si vous avez vu le site, vous avez forcément entendu parler des deux salariés qui se sont suicidés sur leur lieu de travail. Est-ce qu'il y a eu quelque chose de la part de

¹¹³ L'enquête Sumer (Surveillance Médicale des Risques), menée sous la responsabilité du Ministère du travail en 2003, dresse un état des lieux de l'exposition des salariés aux principaux risques professionnels. Disponible sur : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/sante-au-travail/enquetes/sumer.html>

¹¹⁴ Bureau International du Travail

¹¹⁵ Mieux comprendre le stress, l'apport de trois modèles, Forum Santé Travail, Toulouse, 19 juin 2007. Disponible sur : snpst.org/downloads/forum santetravailmn1.ppt

la hiérarchie, de la direction, un mot qui a été fait ?

- Bah, ils ont assez vite réagi c'est-à-dire qu'on a eu un message enfin de toutes façons, les syndicats ont très vite réagi aussi, on a eu connaissance de la nouvelle assez rapidement. Bah le directeur régional de Picardie sur le deuxième suicide, bon il a quand même eu une réaction un peu bizarre en disant que c'était quelqu'un qui était assez esseulé, qui avait des problèmes personnels alors qu'en définitive c'était absolument pas vrai donc il aurait peut être du faire gaffe par rapport à ça, mais en tous cas le message il a assez vite tourné sur toute la France sauf qu'après ça a circulé quoi.

- D'accord. Et vous connaissiez les personnes qui étaient concernées ?

- Non non. Mais par contre, c'est vrai que c'est deux... y a eu deux suicides et deux tentatives, hein, depuis... depuis le début d'année, ça fait quand même beaucoup, hein...¹¹⁶

- A quoi pensez-vous que cela soit lié ?

- Bah après le problème des suicides, c'est jamais aussi simple que ça, c'est toujours une conjoncture de situations, mais c'est vrai que quelqu'un qui se suicide sur son lieu de travail, c'est jamais innocent non plus quoi. Donc ouais, enfin, après que ça arrive d'un seul coup... bon, y a déjà eu des... déjà eu des suicides évidemment à l'Anpe, hein, mais bon, c'est vrai que là, la multiplication fait quand même craindre de pire quoi. Parce que justement, y en a quand même certains qui arrivent pas à prendre du recul par rapport à leur travail, et ils se laissent déborder et ils arrivent plus à le gérer, et certains se stressent par rapport à ça, et des fois ça amène les gens à des gestes désespérés, mais y a jamais que le travail pour expliquer ça, y a certainement d'autres causes à côté, mais à un moment donné, le travail, c'est aussi l'un des grands moments de vie, quoi. Donc forcément, ça rentre dans ces problématiques là.

- Est-ce que vous avez été en contact avec des psychologues ou des psychologues d'entreprise, que ce soit avant ou au moment ou vous avez appris tout ça, soit pour encadrer la fusion de façon plus générale ?

- Non, bon... Alors on a une cellule d'écoute psychologique, sinon, quand y a des agressions physiques ou verbales très fortes, ils nous mettent à disposition... si on veut aller voir un psychologue, ils nous mettent à disposition mais y a pas vraiment d'appui psychologique plus que ça.

- C'est-à-dire que la cellule psychologique qui est mise en place est tournante et pas définitive sur chaque site ?

- Bah ils font appel en fait à des psychologues privés. Après, ils ont un contrat, ils ont en fait un numéro vert, enfin je crois... vert. Ils ont un numéro où on peut appeler en fait, c'est quelque chose qu'ils sous-traitent dans un centre d'appel délocalisé dans je sais plus quelle grosse zone, grosse boîte, et ils font appel à eux, mais bon... (*il souffle*) on a pas eu vraiment de retour par rapport à ça parce que ils ont pas trop envie de téléphoner à des gens qu'ils connaissent pas du tout, la problématique par rapport au métier, quoi... Y a ça qui existe, sinon y a des problèmes d'agressions, là on peut faire appel à des psychologues dans ces cas-là. Mais sinon on a pas eu d'accompagnement. Je sais que l'agence de Picardie, y a eu un psychologue qui est venu voir les agents après le suicide quoi. Mais c'est rarissime quoi.

- D'accord. Est-ce que les personnes en font mention, expriment le besoin de parler à quelqu'un, d'avoir une cellule d'écoute ou non ?

- Bah oui, ils en ressentent... oui ils ont le besoin d'écoute quoi. Parfois, parfois ça dépend des agences parce que c'est vrai que parfois la hiérarchie peut servir de base d'écoute par rapport à ça mais bon, c'est vrai que ça dépend des hiérarchiques, hein, parfois ils peuvent se sentir esseulés aussi. C'est vrai que nous par exemple, quand on fait nos réunions syndicales, y en a beaucoup qui disent « je suis quand même content d'avoir ce moment de parole, de pouvoir vider mon sac, et de pouvoir repartir sur d'autres bases et pas me sentir seul par rapport à mes problématiques ». Donc après ça dépend, ça peut être un hiérarchique, ça peut être un syndicat, ça peut être des collègues de travail, ça peut être même des amis en dehors du travail, mais ouais, je pense que de toutes façons, on fait un boulot social, on fait un boulot en relation avec des être humains qui sont en souffrance, donc c'est quand même parfois très difficile d'ingurgiter toute cette souffrance toute la journée, et à un moment donné, on a quand même besoin d'en parler de vider son sac et de passer à autre chose, souvent en ironisant, souvent en

¹¹⁶ Entretien mené le 17 mars 2009.

blaguant et cætera, mais on essaie de parler le plus possible. En plus, nous on a des gens très éloignés de l'emploi, c'est vrai qu'on a ce besoin de se parler toujours après une journée de travail parce que c'est quand même très lourd, et faut toujours prendre un peu de recul, et pas toujours prendre sur soi, parce que sinon c'est très difficile et c'est encore d'autant plus difficile en ce moment parce qu'on a pas grand chose à leur proposer, quoi. »¹¹⁷

Pour autant, si ces modèles font autorité en la matière concernant les risques psychosociaux, il ne prennent pas véritablement en compte le ressenti subjectif des salariés : ainsi, si 23% des salariés sont considérés en situation de « jobstrain » selon cette théorie, pourtant, dans la pratique, 34% des salariés français estiment que leur travail est « très stressant »¹¹⁸. Il existe donc certains éléments non pris en compte par ces modèles, qui influencent néanmoins les réponses données par les salariés, tels que la crainte de la perte de son emploi, les horaires de travail, ou encore les altercations avec les usagers ou les collègues pouvant être sources de conflits ou de dégradation des conditions de travail. La connaissance des indicateurs de facteurs de stress au travail reste ainsi encore parcellaire et les données globales sur les dépressions d'origine professionnelle ainsi que sur les suicides en résultant ne sont que rarement rendues publiques ou accessibles. Est ainsi préconisée l'élaboration d'un indicateur national global du stress au travail dont la forme n'est pas encore clairement définie, mais qui pourrait prendre l'aspect d'une enquête périodique obligatoire. Elle pourrait alors porter sur les principales caractéristiques socioprofessionnelles des travailleurs, la taille des entreprises concernées, ainsi que les secteurs d'activité de celles-ci. Un tableau croisé indiquerait les autres risques majeurs afin d'en avoir un aperçu plus complet, tels que les exigences de travail – complexité, quantité, conciliation – la charge émotionnelle pesant sur les salariés – anxiété à l'idée de se rendre au travail, confrontation avec la misère sociale – le degré d'autonomie et de marges de manœuvre, les rapports sociaux au sein de l'entreprise avec la hiérarchie et les collègues ou encore l'insécurité socio-économique dans le cadre des restructurations récentes. Ainsi, les outils de diagnostic et les indicateurs d'action sont actuellement en cours de réalisation avec l'appui de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ANACT), de l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) et des services de santé au travail. Il est à espérer que ces organismes spécialisés parviendront à la création d'un indicateur global intégrant tous les éléments nécessaires à la juste évaluation d'un tel syndrome de mal-être au travail, afin de pouvoir lutter contre ce nouveau fléau contemporain.

¹¹⁷ Agent ex-Anpe, Strasbourg.

¹¹⁸ Dares, Premières synthèses n° 22.1, mai 2008.

La théorie de la gestion par le stress comme renouveau des pratiques managériales

Depuis la fusion, les agents ont été soumis à un stress nouveau : il s'agissait de se défaire des anciennes pratiques de travail, pour intégrer de nouvelles façons de travailler, dans le cadre d'un nouvel environnement, et avec de nouvelles méthodes afin d'atteindre de nouveaux objectifs. Toujours officiellement un service public, Pôle emploi a néanmoins de plus en plus adopté dans les faits, des réflexes d'entreprises du privé répondant à des impératifs d'amélioration de la productivité, principalement afin de faire face à un chômage en constante augmentation. Face à une situation inextricable, les hiérarchies nationale et locale ont mis en place des objectifs quantitatifs d'épuration des « portefeuilles » de demandeurs d'emploi. A charge pour chacun des agents de réduire ce nombre impressionnant afin de faire baisser les taux du chômage. Néanmoins, face à une demande toujours croissante des demandeurs d'emploi, et à une baisse corrélative à la crise économique des offres émanant des entreprises, les agents se retrouvent pris au piège d'une situation à laquelle ils ne peuvent trouver de solution. Cela crée alors un sentiment d'impuissance, puis de stress face à la pression managériale.

« Moi j'étais pas contre la fusion, mais pas de la façon dont ça s'est fait. On est plusieurs à penser ça, d'ailleurs. La fusion ça nous dérangeait pas, mais la méthode, si. Avant, j'étais sur un autre site dans le 11ème, j'ai voulu changer d'agence pour voir comment ça se passait ailleurs, mais soyons honnêtes, ça se passe partout pareil. »¹¹⁹

Le stress, étudié scientifiquement depuis une cinquantaine d'années, représente une réaction de l'organisme tant physique que psychologique survenant chaque fois que nous nous trouvons dans une situation de danger ou de contrainte non maîtrisée. Si le stress peut être une fonction de survie permettant de se mobiliser face au danger, et de se surpasser, certaines personnes réagissent mal à ce type de pression lorsque celle-ci devient trop importante ou chronique, ce qui peut entraîner non seulement des souffrances morales, mais également physiques, voire un suicide. Dans des environnements de plus en plus contraignants, la pression psychologique et les tensions internes ont remplacé la pénibilité physique des emplois du siècle dernier. Le stress des salariés est parfois revendiqué par certaines entreprises comme

¹¹⁹ Extrait du journal de bord en date du 13 janvier 2010. Conversation en salle de pause. Agent ex-Anpe

un moyen qui permettrait aux salariés de se surpasser, d'accroître leur niveau de concentration, et d'agir plus efficacement. Dans les années 90 notamment, la direction de Renault – dont on connaît les difficultés salariales actuelles – estimait que le stress était l'un des trois facteurs nécessaires à la bonne conduite d'un projet, et que l'implication du personnel était l'un des axes majeurs de sa gestion d'entreprise. A ce management par le stress s'est couplée une autre méthode, celle d'un management par objectifs, définie par la direction comme « *une méthode fixant des objectifs atteignables, mais suffisamment ambitieux pour que les gens se dépassent* »¹²⁰. Mais pour répondre à de tels objectifs dans une relation de service comme celle de Pôle emploi, la pression a été mise sur les agents afin de dégager un maximum de flexibilité pour répondre aux exigences du marché, participant de fait à une intensification globale du travail. Ainsi, le secteur public, jusqu'à présent épargné, serait lui aussi aujourd'hui contraint de répondre à des objectifs chiffrés au même titre que les entreprises privées, ce qui sèmerait alors un peu plus la confusion dans l'esprit des agents quant au statut réel d'une telle structure. Leurs contraintes se durcissent avec des objectifs de plus en plus éloignés des réalités du terrain, leur activité se voit morcelée, divisée entre différents agents, éparpillée entre différents sites, et la planification de leur activité se trouve toujours plus incertaine au vu d'un emploi du temps changeant constamment, et les obligeant à une mobilité physique et intellectuelle difficilement soutenable au vu du grand nombre d'activités pratiquées. Les salariés se retrouvent alors pris dans l'urgence d'une situation qui leur fixe des objectifs inatteignables alors que dans le même temps, ils voient les moyens pour y répondre en train de se réduire. Face à ces contraintes, leurs marges de manœuvre diminuent également : ces nouveaux objectifs entraînent de nouvelles méthodes de travail qui les obligent à se conformer à une charte de fonctionnement clairement préétablie et difficilement adaptable aux situations humaines auxquelles ils se retrouvent quotidiennement confrontés. L'expérience professionnelle n'a plus sa place, et il devient dès lors impossible aux agents de s'adapter à la situation particulière d'un demandeur d'emploi, d'anticiper, ou de s'organiser selon ses propres méthodes, empêchant ainsi de « penser le travail ».

« On est devenus des machines. Face aux gens, qu'est ce que vous voulez qu'on réponde ? Le logiciel, là, il a pas la bonne case. Moi je peux rien faire, et je comprends le demandeur qui devient dingue. Mais qu'est ce que je peux faire ? »¹²¹

Le nombre de demandeurs d'emploi reçus chaque mois, le nombre de dossiers traités,

¹²⁰ KAHN, Annie, Quand les patrons vantaient les bienfaits du management par le stress, *Le Monde*, 21 octobre 2009.

¹²¹ Agent ex-Assedic, Paris.

ou « liquidés »¹²², le nombre d'appels pris en charge sur la plateforme du 3949 durant les périodes d'affectation au « standard » comme les agents le surnomment, ou encore le nombre de demandeurs d'emplois sortis du portefeuille sont ainsi comptabilisés. Afin de contrôler le travail des agents et leurs performances en terme de quantité de dossiers traités, la hiérarchie locale dispose de moyens sophistiqués d'évaluation et de contrôle de conformité aux prescriptions données. Par exemple, les agents disposent de 20 minutes, pas plus, par demandeur d'emploi dans le cadre de leur entretien SMP¹²³, puisqu'ils doivent recevoir trois demandeurs d'emploi par heure. De même, ils ont un nombre variable selon les mois, de demandeurs d'emploi à faire « sortir » de leur portefeuille afin de baisser artificiellement les statistiques des chiffres du chômage de catégorie A. Lors des plages horaires spécifiquement affectées au traitement des appels du 3949, les agents ont 3 minutes pour répondre aux questions du demandeur d'emploi avant qu'un voyant ne passe à l'orange, pour finalement devenir rouge au bout de 6 minutes, leur signifiant que le temps imparti par demandeur d'emploi est dépassé, et les engageant instamment à terminer la conversation afin de passer à l'appel suivant. Ainsi sont-ils tenus de traiter 9 à 10 appels par heure. Un compteur informatique localisé sur leur poste d'ordinateur indique donc au fur et à mesure des appels le nombre de dossiers traités. Après chaque appel, l'agent dispose de quelques minutes pour remplir la fiche du demandeur d'emploi et l'objet de son appel. C'est à cette unique condition que l'appel sera validé. Durant cette opération, il doit ainsi cliquer sur l'icône correspondant au « traitement de dossier » avant de repasser sur « disponible » ce qui aura pour effet de rediriger vers son poste téléphonique les appels en attente. Une icône représentant une tasse à café permet également de prendre quelques minutes de pause. L'agent devra alors informer le logiciel de son absence en positionnant son statut sur « en pause » tout en gardant à l'esprit le nombre de demandeurs d'emploi qu'il lui faudra néanmoins traiter dans l'heure. Si certains appels sont extrêmement rapides et durent moins de 3 minutes – la plupart du temps relatifs à des informations contenues dans le dossier du demandeur d'emploi et immédiatement accessibles à l'agent – certaines demandes sont nettement plus complexes et nécessitent par exemple le calcul des droits du demandeur d'emploi sur les prochains mois, quand bien même l'agent en charge de répondre à ces questions serait issu de l'ex-Anpe et non de l'ex-Assedic.

« On ne peut pas toujours rencontrer le nombre de personnes voulues dans une matinée parce que l'on a des cas

¹²² Traitement complet d'un dossier d'inscription (saisi des fiches de salaire, des montants et des périodes, calcul des droits en montant et en durée).

¹²³ Suivi mensuel personnalisé

complexes, des situations dramatiques. Alors on dit à la personne suivante de revenir un autre jour où on lui propose de procéder par téléphone. On est obligés de tricher ! »¹²⁴

De plus, ce logiciel mouchard est centralisé à travers toute l'agence, permettant à la hiérarchie de consulter à n'importe quel moment le tableau récapitulatif d'activité. Aussi peut-on lire en un seul coup d'œil le nombre de dossiers déjà traité par chacun des agents, et son statut – « disponible », « en ligne », ou « en pause » – actuel. Un système de messagerie instantanée permet alors au responsable d'agence d'envoyer un message instantané de poste à poste à l'un des agents dont la performance n'est pas à la hauteur de l'objectif chiffré du jour, ou encore afin que celui-ci revienne de pause pour répondre aux demandeurs en attente. Cette pression perpétuelle n'est pas sans rappeler le système de surveillance carcérale inventée par Jeremy Bentham, et repris par Michel Foucault dans son ouvrage *Surveiller et punir*, qu'est le *panopticon*¹²⁵. Cette « prison de verre » à travers laquelle chacun des détenus était observable à tout moment par une mise en lumière rendant leur action évidente au surveillant au centre de cette prison circulaire, et permettait ainsi de faire régner la peur sur l'intégralité de la prison au moyen d'une simple présomption simple de surveillance, chacun pouvant être épié à tout moment. Le logiciel mis en place sur les bureaux informatiques des agents de Pôle emploi fait peser sur chacun d'eux la peur d'être surveillé tant dans son activité que dans la réalisation – ou non – de leur « objectif chiffré » du jour, faisant planer sur chacun d'eux un stress permanent.

« Les agents de Pôle emploi dénoncent un "management par les chiffres", qui crée une pression de plus en plus forte pour atteindre des objectifs quantitatifs et non plus qualitatifs. "La direction nous met une pression énorme avec des objectifs chiffrés, témoigne Olivier. Par exemple, nous devons réaliser dix entretiens téléphoniques par heure, sachant qu'un entretien téléphonique a la même valeur en termes de résultats pour la direction qu'un entretien physique d'une demi-heure. C'est la logique des comptes !"

"Le plus intolérable, c'est la perte de sens et de qualité de notre travail, renchérit Fabienne, 44 ans, conseillère professionnelle de placement depuis 17 ans à l'Anpe. Le travail a toujours été difficile mais il y avait un sens à ce que l'on faisait, on avait le sentiment d'aider les demandeurs d'emploi. Aujourd'hui nous sommes devenus des opérateurs de saisie, des procéduriers. Or je refuse d'incrémenter des compteurs pour alimenter des statistiques, ce n'est pas un service aux demandeurs d'emploi." »¹²⁶

Mais ce logiciel n'est pas seulement accessible à la direction. Chacun des agents dispose également d'une fenêtre annexe à son logiciel propre lui indiquant le nombre d'agents actuellement en ligne, le nombre de dossiers traités par chacun, et le nombre d'agents en

¹²⁴ CAU-BAREILLE, Dominique. Souffrance au travail : n'y a-t-il rien à faire du point de vue syndical ? *Institut FSU*, 6 novembre 2009.

¹²⁵ FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard. 1975.

¹²⁶ LEVEQUE, Emilie, Management par les chiffres, perte de sens du métier, stress... Des salariés de Pôle emploi témoignent, *L'express*, 2 novembre 2009.

pause. Dans un contexte de course permanente à l'objectif, chacun se trouve alors en concurrence directe avec ses collègues, faisant planer une ambiance de stress interne, auto-alimentée. La solidarité et l'entraide sont ainsi remplacées par la concurrence et l'individualisme dans une course au chiffre toute personnelle. Les agents n'osent plus aller les uns vers les autres pour se poser des questions. Solliciter des collègues peut être coûteux en terme de temps, et comporte par ailleurs des risques : celui de déranger ses collègues, de retarder l'avancement du travail, ou la crainte d'être exclu du groupe, ces craintes étant identifiées comme facteur de risque de stress collectif¹²⁷. Mais si chacun doit atteindre ses objectifs quantitatifs personnels, tous doivent concourir à l'effort commun d'image globale de l'agence au niveau régional ou national puisqu'est publié mensuellement un classement global de toutes les agences régionales puis nationales, en fonction du nombre de demandeurs d'emploi inscrits, de dossiers traités, et de retour à l'emploi. Cette mise en concurrence malsaine « des salariés, des équipes ou des différents sites d'une entreprise font ainsi partie d'une nouvelle forme d'organisation tendant à monter les salariés les uns contre les autres dans une course aux chiffres plutôt que d'encourager les solidarités qui pourraient être un support de régulation des systèmes »¹²⁸. Christophe Dejours, psychanalyste, se risque même à comparer cette pratique gestionnaire à la logique totalitaire selon la conception d'Hannah Arendt en ce que l'humain serait, dans les deux cas, traités comme quelque chose d'inutile, d'interchangeable, comme une variable d'ajustement uniquement utilisée à des fins statistiques¹²⁹.

Certains salariés zélés peuvent même, dans une optique carriériste individuelle, demander d'accéder à certaines formations leur délivrant *in fine* des « habilitations » ; celles-ci leur permettront à leur tour, sans intégrer la hiérarchie de l'agence pour autant, de se « distinguer » des autres agents en opérant certains contrôles pratiques des dossiers traités par leurs collègues au moyen d'une fiche d'évaluation appelée fiche « Océan »¹³⁰. Ces contrôles aléatoires opérés par certains agents sur d'autres maintient au quotidien une pression tant psychologique que psychique et un climat de suspicion perpétuelle au sein des agences¹³¹. Non content d'être vertical et descendant, le contrôle est désormais horizontal, et crée de ce fait une

¹²⁷ DAUJARD, Eliane. *Le « stress collectif », un risque professionnel, Performances-Stratégies et Facteur humain*, 2001, n°1, p. 18-22.

¹²⁸ FAUJARD Eliane, *Le « stress collectif », un risque professionnel, Idem*, p. 25-26

¹²⁹ BEGUE, Florence, DEJOURS, Christophe. *Suicide et travail : que faire ?* Coll. Souffrance et théorie. Paris : PUF. 2009.

¹³⁰ Voir annexe n° 6 du présent document, un exemplaire de fiche d'évaluation « formulaire OCEAN ».

¹³¹ VOLKOFF, Serge, GOLLAC, Michel, *Intensification du travail : des effets néfastes sur la santé*. Paris : La Découverte. 2001.

distorsion des relations salariales par un déséquilibre persistant entre les agents à l'aune d'une fusion qui vise à unifier tant leurs statuts que les méthodes de travail. Ces contrôles inopinés des dossiers déjà traités par les agents et de leurs modes de fonctionnement, permettent de calculer ce que la direction appelle le « taux de qualité » de chacun d'entre eux. Ce taux, dont la dénomination laisse entendre que les qualités individuelles, tant humaines que salariales, peuvent être restreintes à des chiffres relatifs à quelques contrôles, permettra ensuite de calculer le taux de qualité de l'agence en général, influant par là même son classement régional et national. Le « taux de qualité » souhaité par la Direction pour chaque agent est de 92%. Si toutefois ce taux n'était pas respecté, des « actions correctives » s'engageraient alors dans le cadre d'un « dialogue de performance » avec son contrôleur. Ces appellations sont en un sens, assez révélatrices de la mutation qui s'opère actuellement dans le service public. On glisse ainsi vers une exigence de rentabilité et de contrôle de « performances » auxquelles on n'avait jusqu'alors jamais eu recours ; Agnès Aflalo estime pourtant que « *la culture de l'évaluation repose sur l'idée simple qu'il n'y a presque pas de différence entre l'humain et l'objet. Simple question de qualité à chiffrer. La qualité est alors devenue le maître-mot au nom duquel la traque des vivants a commencé, car la qualité, qui fait la différence, c'est la vie elle-même* »¹³².

Face à ces changements imposés, les suicides feraient-ils partie des dommages collatéraux aussi pudiquement appelés « accidents d'organisation » ?

¹³² AFLALO, Agnès. L'évaluation : un nouveau scientisme. *Cités*, 2009, n°37, p.79-89

Sous-Partie II - Le suicide au travail comme échappatoire au stress professionnel

Dans un contexte de tension particulièrement palpable, à l'heure du management par objectifs chiffrés, les salariés du nouvel organisme, anxieux et impuissants face à une recrudescence du chômage, sont pour certains passés à l'acte, attendant – parfois fatalement – à leur vie. La lecture de l'acte suicidaire est toujours complexe : plurifactoriel, il ne saurait se réduire à un mal-être au travail. Cependant, lorsqu'il est commis sur le lieu même de l'exercice de ses activités, et compte tenu du contexte particulièrement anxiogène inhérent à la fusion, le suicide apparaît révélateur de profondes difficultés personnelles. Survenant dans plusieurs agences distinctes sur l'ensemble du territoire national, il véhicule alors un message de souffrance au travail qu'il convient de prendre en compte afin de pouvoir mettre en place les actions de soutien psychologique nécessaires, mais également les mécanismes correctifs indispensables à un retour au bon fonctionnement de l'organisme¹³³.

Le facteur humain dans un contexte de restructuration d'entreprise

Les effets des restructurations d'entreprises sur la santé sont un domaine dans lequel peu de mesures ont été prises et qui ne suscite l'intérêt que depuis peu, particulièrement au regard de la dégradation subite des conditions de travail au sein de la société France Télécom. Intervenant principalement suite à la mise en concurrence du marché dont ces sociétés avaient le monopole, ces restructurations induisent un changement organisationnel beaucoup plus important que les modifications courantes que connaissent toutes les entreprises à un moment de leur existence. Elles affecteront alors au minimum tout un secteur de l'organisation, et parfois jusqu'à l'ensemble de l'entreprise, cela pouvant se traduire par des fermetures de sites, des réductions d'effectifs, une externalisation ou une sous-traitance de l'activité, une délocalisation géographique matérielle ou salariale, une mobilité forcée des salariés, une réorganisation interne complexe ou encore une fusion de plusieurs organismes en un

¹³³ DAVEZIES, Philippe. De mauvaises réponses à une vraie question. Suicides : Le travail en accusation, *Santé et travail*, octobre 2007, vol n°60, p 29-31.

organisme unique, comme c'est le cas en l'espèce avec Pôle emploi.

Peut-on dès lors parler de corrélation immédiate entre les effets de la restructuration, et la santé des salariés ? Dans une telle hypothèse, quels effets cela peut-il avoir sur les performances de l'entreprise ? Comment prendre en compte le problème de la santé des salariés lors de restructurations importantes afin de réduire au minimum les résistances qui se feront jour et ménager les acteurs sociaux ?

Le manque de connaissances spécifiques sur les effets de telles restructurations est véritablement problématique puisque cela interdit à la hiérarchie d'accompagner au mieux ses salariés durant ces périodes de modifications significatives de leurs conditions de travail. Un seul projet dénommé « projet MIRE » (Monitoring Innovative Restructuring in Europe - Etude des pratiques innovantes en matière de restructuration en Europe, 2005-2007)¹³⁴ s'est penché sur ces questions à la suite duquel le rapport HIREs¹³⁵ s'est intéressé plus spécifiquement aux « crises mettant en danger les conditions de travail et par là même l'emploi, en plus des difficultés et des conflits dus aux changements intervenus dans les activités de l'entreprise, créant incertitudes et mécontentements ». Dans cette perspective, ce rapport met en exergue l'importance de « l'encouragement des efforts conjoints des salariés de l'entreprise afin de sécuriser durablement l'emploi », de même qu'il préconise la « mise en place de processus de décision plus transparents et équitables » tant en amont de la restructuration que durant sa période d'accompagnement afin de réduire le sentiment d'insécurité salariale résultant des modifications. Dans un tel contexte de stress salarial, il est important de favoriser au maximum l'accompagnement dans le processus de fusion afin d'éviter que ne se propage l'idée générale et grandissante de « convoi social » – licenciements et autres réaffectations en dépit de toute volonté des agents – des salariés en transitions professionnelles. Cela peut intervenir tant par le biais de la préconisation d'un dialogue social renforcé que par la nécessité d'une surveillance et d'une gestion particulièrement attentive au processus de restructuration à l'aide d'outils, d'instruments et de pratiques pouvant contribuer à opérer certains changements d'une façon beaucoup moins dommageable socialement que sans accompagnement.

« - De quelle façon les salariés ont-ils été impliqués dans la fusion ? De quelle façon ont-ils pu apporter leur

¹³⁴ Disponible sur : <http://www.mire-restructuration.eu/>

¹³⁵ Disponible sur : www.astrees.org/.../1241706166_La_sante_dans_les_restructurations_Le_rapport_HIREs.pdf

pierre à l'édifice ?

- Bah... pas grand chose, hein, ils n'ont pas eu grand chose à dire sur la fusion. Pour beaucoup elle a été subie hein .. personne n'en voulait. Et les salariés et les syndicats, la plupart des syndicats étaient... ils ont pas été... ils ont pas été... comment on dit ? (*rires*) Ils ont pas été consultés ?

- Consultés, oui.

- Non, ils ont pas été consultés du tout quoi. D'ailleurs c'est notre grand... c'est notre grand problème à nous aussi, parce que là, quand ça commence à les toucher de plein fouet, là on demande vraiment à ce que pour des questions toutes bêtes, pratico-pratiques sur le...; leurs bureaux, des choses comme ça, ils soient vraiment consultés, et qu'il y ait une réelle, un réel dialogue quoi... parfois des trucs tout bêtes, par exemple les agents indemnisation à terme vont intégrer les équipes professionnelles de l'Anpe parce que l'Anpe fonctionne par équipe professionnelles. On sait pas du tout par exemple comment... si on va les mettre d'office dans une équipe professionnelle, ou est-ce qu'ils auront le choix. Donc ça, ça nous pose problème actuellement. Donc on essaie que les agents ex-indemnisation puissent avoir au moins un peu des possibilités de choix entre les équipes professionnelles... Si à terme ils doivent aller vers les entreprises, ça serait bien que ce soit pas dans un domaine dans lequel ils aient pas du tout du tout envie de travailler. On aimerait bien que les gens soient consultés sur ce point là quoi. Qu'ils puissent participer pleinement à cette fusion parce que sinon... pour l'instant ils la subissent, ils la vivent très mal...

- Et qu'est-ce qu'ils proposeraient alors, si on leur demandait leur avis ? Qu'est-ce qu'ils préconiseraient ? Qu'est-ce qu'ils auraient à dire ?

- Oh bah si... pour les... par exemple, pour les salariés... bah si on leur posait la question, comme la direction veut absolument aller vers ces conseillers personnalisés, c'est-à-dire qu'on soit polyvalent sur les questions d'indemnisation et de placement, pour beaucoup, ils souhaitent garder leur ancienne fonction, en fait. C'est-à-dire qu'ils souhaitent pas faire de l'indemnisation, ils souhaitent faire que du placement. Y en a certains qui sont intéressés, hein. Qui sont intéressés par faire les deux, mais y en a beaucoup qui disent « j'ai pas envie de conseiller les gens sur la recherche d'emploi », et y en a d'autres qui disent « j'ai pas du tout envie de faire du calcul de droit », parce que c'est vraiment pas le même métier et les gens sont quand même très réfractaires. Donc en fait, eux ce qu'ils voudraient, c'est avoir le choix. Et pas qu'on leur impose de dire « vous êtes conseiller personnalisé, point » quoi. Ça crée une solidarité la-dessus, ouais, je veux dire y a quand même, on se retrouve sur les mêmes thèmes puisque on est touchés de la même façon, et comme maintenant on se côtoie de plus en plus souvent, y a une certaine solidarité la-dessus, ouais. On comprend très bien que les agents ex-Assedic n'aient pas envie de faire conseiller à l'emploi, et ils comprennent très bien qu'on ait pas envie de faire de la comptabilité, parce que c'est de la comptabilité. »¹³⁶

La prise en compte réelle de l'importance du facteur humain lors de la refonte de l'entreprise ne pourra que sécuriser la performance même de l'entreprise. C'est pourquoi l'intégration d'une dimension sociale lors d'une telle restructuration constituerait déjà un premier pas vers la sécurisation de la santé des individus, comme le montre le concept ILO-SSER de « Restructuration d'entreprise socialement sensible développée par l'Organisation Internationale du Travail »¹³⁷. Le rapport insiste ainsi sur le fait que les changements organisationnels sont toujours un facteur potentiel de stress dans la mesure où les suppressions d'emplois font souvent partie intégrante des restructurations. C'est pourquoi le niveau de stress des employés est un signe précurseur indicatif des efforts de prévention spécifique

¹³⁶ Agent ex-Anpe, responsable syndical, Strasbourg.

¹³⁷ Disponible sur : <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-2.pdf>

devant être déployés en la matière. Le contrôle et la coordination de la prévention de la santé des employés doivent ainsi être particulièrement pris en compte dans l'accompagnement salarial. Une gestion collaborative des changements à venir peut également s'avérer particulièrement efficace dans une optique de prévention de crise sociale qui pourrait avoir un impact majeur au niveau de la communauté. Les données étudiées par le groupe HIREs « prouvent ainsi sans aucun doute possible que le processus de restructuration peut avoir un effet préjudiciable important sur la santé des salariés concernés ». Le compte rendu d'une réunion syndicale Alsacienne a pu m'être communiqué, et retrace point par point les revendications tant humaines que matérielles des agents¹³⁸.

Alors qu'au sein de l'entreprise France Télécom, 27 salariés se sont suicidés au cours des 18 derniers mois¹³⁹, la direction du groupe semble avoir quelques difficultés à reconnaître l'ampleur du phénomène de la souffrance au travail. Pourtant la France a, parmi les pays européens, l'un des taux de suicides les plus élevés¹⁴⁰. Selon le centre d'épidémiologie sur les causes médicales de décès (CépiDc¹⁴¹), centre d'étude rattaché à l'Inserm (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale), le taux global de suicides en France, en 2007, s'élevait à 16,3 pour 100 000 habitants, avec un pic à 41,6 pour 100 000 chez les hommes de 45 à 49 ans. Sans tenir compte de l'âge, les hommes se suicideraient trois fois plus que les femmes. Néanmoins, globalement, rappelle le CépiDc-Inserm, le nombre de suicides annuels en France aurait tendance, depuis 1993, à diminuer. En revanche, aucune étude ne s'est jusqu'à présent penchée en particulier sur les suicides d'origine professionnelle. Les chiffres sont fondus dans le nombre global. On les estime, de source syndicale, entre 400 et 500 par an, tous secteurs confondus. Mais ce chiffre est peut-être sous-estimé, et au vu des cas France-Télécom, Renault-Technocentre, Peugeot ou Pôle emploi, il y a sans doute là une piste à développer pour mieux définir l'échelle du problème.

Autres chiffres annoncés tout récemment par la Caisse Nationale d'Assurance-Maladie (CNAM) et dévoilés par le quotidien « les Echos » en septembre 2009 : sur 72 demandes de reconnaissances de suicides comme accidents du travail, reçues entre janvier 2008 et juin 2009, la CNAM a répondu positivement à 28 d'entre elles. Cinq demandes sont encore en

¹³⁸ Voir en annexe n°7 du présent document, le compte-rendu d'une réunion syndicale Alsacienne.

¹³⁹ Décompte arrêté au 9 mars 2010

¹⁴⁰ Disponible sur : www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er488/er488.pdf

¹⁴¹ www.cepidc.vesinet.inserm.fr/inserm/html/pdf/adsp-45.pdf

cours d'examen. Parmi ces demandes, recense la Cnam, 85% des victimes étaient des hommes âgés de 40 à 57 ans. Dans un cas sur deux, le suicide s'est produit au travail, ce qui tendrait à prouver que les suicides en dehors du lieu de travail tendent petit à petit à être reconnus comme étant liés à l'activité professionnelle¹⁴². Mais ces chiffres ne concernent, selon Les Echos, que les entreprises du secteur privé. Pourtant, le secteur public n'est pas épargné par ce fléau. Récemment, le 6 mars 2009, un salarié de Pôle emploi s'est pendu dans la cage d'escalier de son lieu de travail sur le site de Saint Quentin (Aisne). Le 1er octobre 2009, un salarié a tenté de mettre fin à ses jours par pendaison sur le site Pôle emploi de Narbonne ; le 9 décembre 2009, une salariée de l'agence de Six-Fours (Var) a également tenté de se suicider au sein même de son agence ; le 16 février dernier, un agent du site Pôle emploi d'Ajaccio a tenté de s'ouvrir les veines dans les toilettes de l'agence. Officiellement, un suicide et cinq tentatives ont été enregistrés depuis le début de l'année à Pôle emploi sur le lieu de travail, selon le bilan présenté par la direction aux élus du personnel lors d'un CNHSCT (Comité National d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) vendredi 9 octobre 2009¹⁴³. Les syndicats militent cependant pour ajouter à ces chiffres les tentatives de suicide ou suicides ayant eu lieu en dehors du lieu de travail. Selon eux, cela concernerait une douzaine de cas, voire une quinzaine depuis un an. « Nous n'avons pas de liste exhaustive, la direction ne communique pas dessus. Nous n'avons que des bribes d'informations ». Les employeurs réticents à une telle comptabilisation, nient toute responsabilité hors du lieu de travail des salariés.

« Difficile de compiler les chiffres car les CHSCT régionaux sont isolés et la direction fait tout pour éviter un regroupement », se voit-on répondre par les élus du CHSCT. « Au niveau de la direction, c'est l'omerta totale. Cela concerne aussi bien les tentatives de suicide que les arrêts maladie. Mais l'alerte est sérieuse. La principale conclusion des expertises réalisées par des cabinets indépendants pour des CHSCT régionaux depuis le début de l'année est que l'entreprise présente des risques psychosociaux alarmants » nous informe un délégué syndical Pôle emploi. « Les chiffres sont connus et communiqués lors des CHSCT », se défend la direction de la communication de Pôle emploi. Concernant les chiffres des suicides à domicile, il est délicat d'en connaître les causes et de les lier au travail. « De même, nous ne

¹⁴² BOULET, Anne-Marie. Suicides au travail, à quand la vérité des chiffres ? *Magazine Viva*, 19 octobre 2009. Disponible sur : http://www.viva.presse.fr/Suicides-au-travail-a-quand-la_12731.html

¹⁴³ Les chiffres se montent à un suicide et dix tentatives, au 1er mars 2010.

connaissons pas le nombre d'arrêts de travail pour dépression, en raison du secret médical».¹⁴⁴

Quand le tabou est levé : la réalité du suicide au travail

Les suicides et tentatives de suicide sur les lieux de travail sont apparus dans la plupart des pays occidentaux au cours des années 1990 : la catégorie socioprofessionnelle la plus touchée par ce drame était les salariés du secteur primaire, du fait de conditions de vie et de travail très difficiles, mais également à cause d'une confusion des lieux de travail et de vie courante ne permettant pas de séparation entre vie privée et vie professionnelle. Avec les années, les milieux touchés par ces suicides se sont considérablement diversifiés et l'on a pu constater une mutation des catégories socioprofessionnelles concernées par le stress au travail à l'issue fatale. Le suicide est un phénomène social que de nombreux auteurs ont étudié. Durkheim est l'un des premiers à avoir mis en exergue la plurifactorialité de tels actes, permettant si ce n'est de les comprendre, du moins de les classer en différentes typologies ne s'excluant toutefois pas les unes des autres.¹⁴⁵ Mais si les causes du suicide ne sont jamais clairement établies, l'acte en lui-même étant éminemment personnel, il n'en demeure pas moins que le suicide, comme tout acte social, tend à délivrer un message. Il apparaît ainsi délicat de nier toute implication du travail dans les causes d'un suicide se produisant justement sur un lieu de travail. Au moment des premières tentatives de suicide à Pôle emploi, la presse s'est fait l'écho des raisons invoquées par ces salariés à bout de nerfs, publiant leurs témoignages sur l'ambiance délétère au sein de leurs agences qui seraient selon eux, en partie responsables de leur geste. « *Comme en plus c'est ma vie professionnelle que je ne peux plus assumer, je tire l'échelle* », invoquant « *un directeur qui ajoute des tâches supplémentaires inutiles alors qu'on est déjà enfoncé jusqu'au cou* ». Un autre évoque son « *stress* » et sa « *déprime* » : « *j'en ai ras-le bol, on ne donne pas les moyens à mon service de fonctionner. Ma situation n'est pas isolée, et elle illustre les prémices de ce qui se passe à France Télécom* »¹⁴⁶. Ainsi, les médecins psychologues cliniciens en charge de l'accompagnement psychologique des salariés de Pôle emploi recensent notamment par le biais de la ligne

¹⁴⁴ Extrait d'un article de presse du magazine l'Expansion. Disponible sur : http://www.lexpansion.com/Économie/actualite-economique/les-syndicats-de-pole-emploi-sonnent-l-alarme-sur-les-suicides_203616.html?XTOR=EPR-175

¹⁴⁵ DURKHEIM, Émile. *Le suicide : Étude de sociologie*. 2e édition. Paris : Les Presses universitaires de France. 1897.

¹⁴⁶ BARROUX, Rémi. La souffrance au travail des salariés de Pôle emploi, *Le Monde*, 19 octobre 2009.

d'écoute téléphonique mise à leur disposition¹⁴⁷, « *ces dernières semaines plusieurs menaces de suicide* », relevant principalement « *d'épuisement professionnel* » et de « *conflits internes* ».

Il convient néanmoins de conserver à l'esprit que si le travail peut être mis en cause dans certains suicides de salariés, il joue comme traumatisme, révélateur de failles internes et n'intervient souvent que sur un terrain psychologique déjà largement fragilisé. Ainsi, en 1930, dans son introduction aux *Causes du suicide*, Maurice Halbwachs rappelle que « *l'individu que rien ne rattache plus à la vie trouvera, de toutes manières, une raison d'en finir : mais ce n'est pas une raison qui explique son suicide. De même, lorsqu'on sort d'une maison qui a plusieurs issues, la porte par laquelle on passe n'est pas la cause de notre sortie. Il fallait d'abord que nous ayons le désir au moins obscur de sortir. Une porte s'est ouverte devant nous, mais si elle eût été fermée, nous pouvions toujours en ouvrir une autre* »¹⁴⁸.

Le déchiffrement de la symbolique d'un tel acte reste cependant très délicat, même si certains sociologues se sont penchés sur la question et ont tenté d'apporter quelques éléments de réponse. Ainsi, pour Durkheim, le taux de suicide s'expliquerait à partir d'une analyse globale de la société, et varierait en proportion inverse de la capacité d'intégration de l'individu au sein de groupes sociaux. Ainsi, dans ce contexte bien particulier de fusion d'organisations, deux groupes sociaux ont été contraints de « collaborer » et « cohabiter » au sein de mêmes locaux là où préalablement une identité de groupe s'était construite avec ses rites, ses usages, et ses codes internes. Certains salariés en tant qu'agents sociaux ont pu passer d'un climat d'acculturation au sein sociologique contemporain à celui d'assimilation, rendant plus perceptibles les effets de résistances rencontrées, jusqu'à ce que certains, ne le supportant plus, trouvent refuge dans le suicide. C'est ce que Durkheim a appelé le « suicide anémique » survenant généralement lors de dérèglements d'ordres sociaux trop rapides pour que les sujets parviennent à ajuster les repères moraux à ces nouveaux codes. C'est la mise en place de la fusion décriée par certains comme étant responsable de l'ambiance délétère dans les nouvelles agences Pôle emploi qui pourrait ainsi être à l'origine d'un mal-être persistant de certains salariés :

¹⁴⁷ Voir en annexe n°8 du présent document, le courrier relatif à l'instauration d'une ligne d'écoute téléphonique.

¹⁴⁸ HALLBWACHS, Maurice. *Les causes du suicide*. Paris : PUF. 1930.

« - Vous êtes rentré aux Assedic il y a longtemps ?
- Oh oui, il y a très longtemps. Avant j'étais pas ici, j'étais à la compta... donc ça fait une quinzaine d'année que je suis aux Assedic, mais ici, ça fait cinq ans.
- Qu'est ce que vous entendez par « ici » ?
- A l'antenne. Parce que dans l'institution, ça fait 15 ans que j'étais à la compta et après j'ai changé je suis venu ici.
- Et vous êtes rentré avec un diplôme de comptable, donc, c'est ça ?
- Ouais. (*silence*) C'est vrai que les personnes au siège, elles ont été obligées de rejoindre le siège... de l'Anpe !
- Au lieu d'être au siège des Assedic ?
- (*acquiesçant*) Hum hum.
- Qu'est ce que ça leur change, concrètement ?
- Deux heures et demi de transport. Aller / retour.
- Il est situé où le siège ?
- Noisy. Noisy le Grand.
- Et l'ancien siège Assedic ?
- A Savigny (*nda: Savigny le Temple*)
- Ah oui, ça fait plus loin... Et on ne leur a pas demandé leur avis ?
- (*silence, et mine consternée*)
- Parce que les sièges ont été réunifiés, c'est ça ?
- Voilà. Y a plus qu'un siège.
- D'accord. Et qu'est ce qu'il est devenu des locaux du siège Assedic ?
- Bah pour l'instant y a encore quelques personnes, mais à terme on sait pas.
- Et si c'est assez grand, ils n'envisagent pas éventuellement de...
- (*me coupant*) Ils savent pas. Ca dépend de s'ils sont locataires ou propriétaires... Enfin c'est quand même marrant que le siège retenu soit le siège Anpe.
- Vous croyez que c'est dû à quoi ?
- (*ironiquement*) Ah, c'est bizarre, hein ?
- C'est plus grand ? C'est n'est pas le plus grand ?
- Si c'est plus grand, mais bon, heu, on aurait pu bien trouver un endroit pour réunir d'autres... pour faire un siège commun, c'est pas la peine de... de prendre l'Anpe quoi.
- Un nouvel endroit vous voulez dire ?
- Oui.
- En même temps, vous soulignez les difficultés de trouver un nouveau... des nouveaux locaux...
- Oui mais bon, quand on veut, on peut !
- Vous pensez qu'ils favorisent l'Anpe ?
- Ah j'ai pas dit ça mais bon... J'ai pas dit ça m'enfin c'est criant de vérité, je sais pas... Vous avez bien dû vous en rendre compte, non... ? C'est tout. Tout est comme ça. Heureusement qu'il n'y avait pas de siège à Marseille, parce qu'on aurait été obligé d'aller à Marseille... Non enfin bon, c'est comme ça... Enfin bon, moi je dis, c'est pas une fusion, c'est une absorption. Et comme dans toute absorption, c'est le plus fort qui absorbe l'autre. Tout se passe... (*silence*) Non mais c'est intéressant parce que bon, c'est en plein dedans mais bon... le ressenti que j'ai, c'est le même que les autres, mais bon, est ce qu'on peut faire quelque chose ? Non. Bon. En conclusion, vous pourrez mettre que c'est pas une fusion, mais une absorption. C'est comme ça. C'est une décision politique qui fait qu'on a pas le choix, mais c'est nous qui payons. »¹⁴⁹

Pour d'autres, parler de « suicide fataliste » pourrait être plus approprié – comme avec le krach boursier de 1929 – la crise économique couplée aux modifications de fond ainsi qu'aux nouvelles conditions de travail seraient ainsi à l'origine d'une dépression personnelle dont ils ne pourraient sortir que par une issue fatale. Didier Lombard, le PDG de France Télécom, suite aux nombreux cas de suicides recensés au sein de son entreprise, eut une parole malheureuse largement relayée par les médias traditionnels, selon laquelle « les suicides

¹⁴⁹ Entretien avec un agent ex-Assedic, Melun.

seraient un effet de mode ». Si le propos apparaissait largement déplacé au vu du contexte social dramatique traversé par son entreprise, il n'en demeure pas moins que cela recouvre, volontairement ou non, une notion bien connue en psychologie sociale : « l'effet Werther ». Cet effet Werther, du nom de l'ouvrage de Goethe, *Les souffrances du jeune Werther* paru en Allemagne pour la première fois en 1774, et mis en lumière par le sociologue Phillips dans le milieu des années soixante aux États-Unis, démontre qu'il existe un lien entre la publicité faite par les médias autour d'un fait divers sur le suicide, et le nombre de personnes mettant ou tentant de mettre fin à leur existence dans les jours suivant la diffusion de ce fait. La médiatisation entraînerait alors une vague d'imitation de la part de sujets déjà psychologiquement fragilisés et prédisposés à un tel acte. Selon le sociologue, cela aurait pour conséquence de lever, par un effet déculpabilisant, tous les obstacles personnels ou moraux qui les empêchaient de passer à l'acte. Pour autant, Goethe n'a pas incité ses lecteurs à se donner la mort, il aurait simplement, par le biais de son ouvrage, « réhabilité le suicide dans le champ des possibles » en accréditant l'idée selon laquelle la mort volontaire ferait alors partie d'une certaine « normalité ».

Une fois ce tabou levé, rien n'interdit dès lors à l'individu d'en finir avec la vie, ni la morale, ni la religion, ni l'opprobre social, les précédents suicidés ayant été faits « martyrs de la cause ». Ainsi désinhibé, il pourra passer à l'acte. L'annonce d'un tel effet a alors posé le problème de fond de la médiatisation de tels cas, principalement dans un contexte social déjà fragilisé. Le sociologue parle alors de « suicides imitatifs », de « preuve sociale » qui seraient, selon lui, une forme de persuasion indirecte ou d'incitation à l'imitation. Une proximité humaine se crée entre l'imitateur et le suicidé dont les médias se sont fait le relais : la détresse sociale constitue le lien entre les deux et constituerait une justification suffisante dans l'esprit de la personne souhaitant passer à l'acte. Injonction a alors été faite à la presse de « ne pas présenter le suicide comme une méthode employée pour trouver une solution à ses problèmes personnel » au motif que « *la glorification des suicidés présentés comme martyrs et comme objets de l'adulation du public pourrait suggérer aux personnes sensibles que la société dans laquelle elles vivent rend honneur au comportement suicidaire* »¹⁵⁰. Le lien humain, moral, ou même physique est ainsi encore plus prégnant dans le cas des suicidés tant à France Télécom qu'à Pôle emploi. Le climat délétère de l'entreprise, le stress pesant sur les employés, ou la

¹⁵⁰ MICLO, François. Simple comme un coup de fil ? Le suicide, un phénomène social complexe, Causeurs.fr [en ligne], article publié le 21 septembre 2009. Disponible sur : <http://vendredi.info/2009/09/30/le-suicide-simple-comme-un-coup-de-fil/>

modification brutale des conditions de travail de ces derniers, sans concertation préalable avec les partenaires sociaux, ont pu présider entre autres à leur passage à l'acte. Il n'est ainsi pas à exclure que la médiatisation des suicidés à France Télécom ait pu conditionner certains employés déjà fragilisés par une fusion délicate, à passer à l'acte par un mécanisme de mimétisme conscient ou non.

De même, et dans une logique plus interne, on a pu constater que les quelques suicides et tentatives de suicide survenus à Pôle emploi s'étaient déroulés sur une période temporelle très restreinte, corroborant ainsi la théorie de Phillips. En effet, ces suicides sont intervenus de façon concentrée sur deux périodes distinctes : entre mai et juin pour les premiers, et entre septembre et décembre 2009, soit durant la période dite de « reprise » suite aux congés d'été. Sociologiquement, cela prend tout son sens lorsque l'on étudie ce pic à la lumière de statistiques sociologiques sur le sujet : ainsi, de même que l'on se suiciderait plus les lundis que les autres jours de la semaine, les suicides ont tendance à diminuer de moitié durant la période estivale avant de connaître une nouvelle hausse brutale en septembre, avec le retour de l'activité salariale.

« Le travail serait-il « suicidogène » ? On serait tenté de le conclure, le suicide diminuant pendant les vacances. Une autre explication paraît pourtant plus sérieuse aux chercheurs de l'INSEE : les périodes de vacances ne se réduisent pas à une simple cessation de travail. L'environnement économique et social, les modes de vie, les relations entre les personnes se transforment aussi. L'ensemble de la société est organisé d'une autre façon que pendant le reste de l'année : on ne produit plus, on consomme ; à la sociabilité contrainte et formelle du bureau et de l'usine, succède un type de relations plus informel avec des amis. C'est le moment d'une plus grande disponibilité des individus pour la vie familiale. La preuve : aujourd'hui c'est en mai que la natalité est la plus forte ; or, les naissances de mai renvoient à une conception en août. « Les rythmes sociaux agissent donc à un niveau très profond, puisqu'ils parviennent à orienter des comportements aussi fondamentaux que ceux qui donnent la vie et la mort. Il est remarquable que le point haut de la courbe des variations saisonnières de la conception coïncide avec le point bas de celle des suicides. »¹⁵¹

Ainsi, durant le seul mois de décembre, cinq tentatives de suicide se sont déroulées sur le lieu de travail, trois en Ile-de-France et deux en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Elles font suite à un premier suicide à Saint-Quentin dans l'Aisne en mars 2009, et à quatre autres sur le territoire national. Que penser de ces tentatives de suicide ? Volonté affichée de mettre fin à ses jours, ou cri d'alerte afin de mettre en lumière une situation désormais intenable ? L'un des agents ayant tenté de se suicider aurait confié à ses collègues son « ras-le-bol » et avoir souhaité, par ce geste, « faire un exemple, comme à France Télécom » s'inscrivant ainsi dans

¹⁵¹ MORICE, Gérard. Le suicide, une affaire moins privée qu'on ne le pense. *Revue Science et vie*, avril 1985, n° 811, pp. 42 à 46.

une logique « Wertherienne » du suicide.

L'enjeu de la prévention de tels drames est majeur dans la mesure où « *un seul suicide au sein de l'entreprise constitue de facto un problème affectant l'intégralité de la communauté de travail tant sa survenance témoigne d'une dégradation en profondeur de l'ensemble du tissu humain et social du travail* »¹⁵². Un suicide, même isolé signale que le sujet qui en est l'auteur n'a pas réussi à trouver que ce soit dans son intimité familiale et amicale ou sur son lieu de travail – si ce dernier est l'une des raisons l'ayant poussé à l'acte – la solidarité, l'esprit d'entraide ou l'écoute dont il avait besoin. La thérapie passerait-elle alors par la parole ? Les suicides constitueraient-ils alors de fait un échec de la communication interne de l'entreprise sur la vie de l'entreprise en tant que telle, mais également sur ses salariés eux-mêmes ?

« Qu'un suicide puisse se produire sur le lieu de travail indique que toutes ces conduites d'entraide et de solidarité, qui n'étaient ni plus ni moins qu'une prévention des décompensations assumée par le collectif de travail, se sont effacées des usages ordinaires de la vie de travail. A la place, le chacun pour soi et la solitude pour tous sont devenus la règle. Un collègue s'enfonce, on ne lui tend pas la main. En d'autres termes, un seul suicide sur les lieux de travail, ou manifestement en rapport avec le travail, signe la déstructuration en profondeur de l'entraide et de la solidarité, c'est-à-dire une dégradation très avancée du vivre ensemble dans toute la collectivité. Quand un salarié se suicide pour des raisons qui sont en rapport avec le travail, c'est toute la communauté de travail qui est déjà en souffrance. C'est pourquoi le nombre de suicides ici n'a guère d'importance.»¹⁵³

Ainsi, si l'on considère que le suicide est un acte de mise en accusation du travail et de ses conditions au sein de l'entreprise, une absence totale de réaction de la part de la direction sera perçue par les salariés restants comme un désintérêt total de cette problématique sociale, mais également comme une absence de volonté de transformation de l'organisation du travail pour éviter qu'un tel schéma se reproduise à nouveau dans un futur proche. Le problème majeur reste que, la situation demeurant inchangée, le risque perdure. Les psychologues spécialisés en psychologie sociale estiment alors que « A qui le tour ? » est l'inévitable question que tous les survivants avouent s'être posée.

¹⁵² BEGUE Florence, DEJOURS Christophe, *Suicide et travail : que faire ?*, *Idem*. p. 14

¹⁵³ BEGUE Florence, DEJOURS Christophe, *Suicide et travail : que faire ?* *Idem*. p. 20

Un outil de mesure de la dégradation de l'environnement professionnel : l'envoi de questionnaires aux salariés

France Télécom dénombre plus de 27 suicides à l'heure actuelle¹⁵⁴. Il est difficile de connaître le nombre exact de suicides ou tentatives à Pôle emploi, néanmoins, il semblerait qu'il s'agisse d'une dizaine de cas, très limités dans le temps. Pourquoi – fort heureusement – ce phénomène social n'a-t-il pas connu la même ampleur dramatique qu'au sein de France Télécom ? La gestion de la crise en entreprise est un art délicat, et force est de constater que l'application d'une politique de déni ne saurait résoudre une situation si délicate. Ainsi, les apparitions et commentaires publics du Directeur Général de France Télécom, Didier Lombard¹⁵⁵, ne sont survenus que très tardivement, après un nombre déjà conséquent de suicides au sein de son entreprise. Dans le même temps, si une cellule d'aide psychologique avait temporairement été mise en place au sein des sites concernés, rien n'était fait à une échelle plus globale afin de remédier à cette situation, et il aura fallu attendre la fin de l'année 2009, avec le vingt-cinquième suicide d'un salarié, pour que soit décidé l'envoi d'un questionnaire ; ce dernier, distribué aux salariés leur a permis de s'exprimer sur leurs conditions de travail.

Fort de ces erreurs commises par la direction de France Télécom, MM. Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi et en charge du dossier de fusion de l'Unédic et de l'Anpe, ainsi que Christian Charpy, Directeur Général de Pôle emploi, ont manifesté très rapidement leur émotion à la suite du premier suicide à Pôle emploi. De même, a été instauré très rapidement un questionnaire sur le modèle de celui de France Télécom, distribué aux salariés afin de percevoir leur ressenti, tant sur la question de la fusion que sur leurs conditions de travail. Menée par le cabinet Isast (Intervention sociale & alternatives en santé au travail), l'enquête s'appuie sur un questionnaire envoyé aux 47 853 salariés de Pôle emploi, comprenant des indicateurs régionaux spécialisés, et s'appuyant sur les chiffres précis du nombre de jours de grève par an, du nombre d'arrêts maladie par agence, des nouvelles demandes de temps partiel, ou encore des tentatives de suicide commises sur le lieu de travail. Avec 25 000 réponses, il aurait ainsi obtenu un taux de retour d'environ 53%¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Chiffres arrêtés à la date du 1er mars 2010.

¹⁵⁵ Remplacé à la tête de France Télécom en date du 2 février 2010.

¹⁵⁶ Voir en annexe n°2 du présent document, les résultats du questionnaire soumis aux agents Pôle emploi.

« - Il y a tout un clan de sensibilisation de l'encadrement intermédiaire qui a été lancé à la rentrée. La deuxième chose, c'est qu'on a demandé à la direction de Pôle emploi de lancer un vaste questionnaire qui sera adressé à tous les agents sur la manière dont ils vivent leur quotidien sur leur souffrance morale, sur leurs conditions travail, sur le biais, notamment enfin sur l'aspect très psychologique du stress, la pression, le contact avec les demandeurs d'emploi qui peuvent parfois être extrêmement agressifs, et donc sur cette base là, un diagnostic sera fait à la fin de l'année, les questionnaires sont ou sont en train d'être envoyés...

- A l'initiative de qui ?

- C'est la direction générale qui s'occupe de ça. Les questionnaires sont récupérés au mois de décembre, ils seront analysés, et l'idée c'est de lancer un grand plan de mobilisation autour des risques psychosociaux sur le premier trimestre, enfin premier semestre de l'année 2010 avec l'obligation pour les directeurs d'agence de mettre en place des ateliers, hein des ateliers collectifs, mais aussi avec des phases individualisées pour vraiment discuter de ces questions là, de mettre le problème à plat, de voir comment est ce qu'on peut réorganiser le travail au sein de l'agence, comment est ce qu'on peut mieux travailler collectivement face à ce problème là, alors lorsqu'on a un problème difficile avec un conseiller, bon alors des choses toutes bêtes, hein, par exemple, vous verrez si vous visitez une agence Pôle emploi, que les bureaux, en fait les bureaux ça fait comme des box avec des portes qui donnent côté public, mais vous avez aussi une sorte de chemin de déambulatoire derrière pour que les agents puissent, dans le cas où ils seraient confrontés à un demandeur d'emploi agressif puissent battre en retraite, et s'échapper de leur bureau. Enfin vous voyez, ça c'est le genre de choses toute bête, mais qui permet quand même au conseiller de pas se sentir isolé dans son box, et de sentir que bon, y a ses collègues et que s'il faut on peut appeler des agents, la sécurité ou la police pour intervenir, donc voilà, dans l'organisation concrète des relations de travail, y a des choses à faire, mais c'est vrai que c'est tout de même assez anecdotique mais moi ça m'a frappé quand on a visité un pôle et qu'on étaient en immersion. Mais donc c'est sur ces détails qu'ils faut travailler concrètement pour lutter contre la problématique de la souffrance psychologique. »¹⁵⁷

Notons également que le taux de retour du questionnaire adressé aux salariés de France Télécom dépassait les 70%. Ces chiffres démontrent bien d'une part le mal-être perçu par les salariés au sein de leurs entreprises actuellement en difficulté, mais également leur investissement et l'importance qu'ils attachent à celles-ci, ainsi qu'à leurs conditions de travail. Ces retours témoignent alors d'une situation objectivement difficile pour tous. Ainsi, plus de 70% des agents se plaignent de « la quantité de travail excessive » tandis que 61% déplorent « les ordres contradictoires » reçus de leur hiérarchie. La quasi-totalité, soit 90 % d'entre eux indiquent qu'il faut travailler « vite, » « intensément, » que les « tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard ». Il semblerait alors que l'impact de la mutation sur le travail des agents soit plus prégnante que les problèmes matériels de locaux ou d'accès à des postes informatiques, bien que ceux-ci soient également dénoncés par de nombreux salariés. Le stress des agents monte encore d'un cran lorsque ceux-ci sont en relation directe avec le public, soit au sein des agences dites « d'accueil ». D'autant que, suite à l'explosion du chômage en 2009, ce sont 600 000 demandeurs d'emploi supplémentaires qui ont poussé les portes des agences. Dans le même

¹⁵⁷ Conseiller principal de Laurent Wauquiez, en charge de la fusion Pôle emploi et des questions sociales.

temps, les directeurs d'agences confient avoir beaucoup moins de temps, depuis la fusion, pour prospecter auprès des entreprises afin de collecter de nouvelles annonces d'emploi, et que malheureusement, depuis la crise économique, les offres d'emploi ont baissé de manière significative. L'exacerbation de ce déséquilibre entre les efforts déployés et les retours sur le terrain est d'ailleurs inversement proportionnelle à la proximité avec le public qui décrie un manque d'efficacité notable dans la réinsertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail par le service public d'aide à l'emploi. Les employés qui assurent le suivi des chômeurs seraient ainsi plus de sept sur dix à ressentir fortement cette contradiction. Les employés qui ne reçoivent pas de public sont un sur deux à verbaliser cette souffrance, taux qui tombe à quatre sur dix chez les cadres dans la même situation si l'on en croit les premières analyses des questionnaires retournés.

L'enquête ne porte cependant pas exclusivement sur leur relation aux demandeurs d'emploi. Elle fait alors ressortir que les rapports entre collègues peuvent être « *amicaux* » ou « *indifférents* ». Les choses deviennent plus délicates lorsqu'est abordée la question de l'encadrement hiérarchique : seul un employé sur deux estime que l'aide apportée par son supérieur ou que la capacité de son supérieur « *à faire collaborer ses subordonnés* » est effective. Ils jugent ainsi globalement leur hiérarchie trop peu disponible et à l'écoute de leurs salariés. Les nouveaux directeurs d'agence sont ainsi issus indifféremment de l'Anpe ou des Assedic, et doivent se former à leurs nouvelles fonctions extrêmement rapidement pour le bon fonctionnement de leurs agences qu'ils découvrent sur le terrain. Les décrets de nomination sont parus en septembre dernier, et obligation leur avait été faite de ne pas rester sur le site qu'ils dirigeaient préalablement à la fusion, dans un souci d'équité, de telle sorte que l'intégralité des salariés débute sous la direction d'un nouveau directeur d'agence afin d'éviter tout soupçon de connivence interne entre une partie des salariés et la direction. Une réunion régionale des directeurs d'agence, sous la houlette de M. Charpy, devrait prochainement intervenir sur le sujet afin de les sensibiliser sur l'importance des réunions d'équipe, du temps de parole alloué à chacun, et des risques psychosociaux toujours omniprésents. Sur ces mêmes risques, une batterie d'indicateurs a ainsi fait l'objet d'une présentation au comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) début janvier 2010.

L'une des raisons pour lesquelles le mal-être au travail des salariés de Pôle emploi est mal perçu, est le contact direct et quotidien avec des demandeurs d'emploi en forte détresse

socio-économique. Occulté par la presse jusqu'à très récemment, leur mal-être est immédiatement décrié et moqué par la population au prétexte que bénéficiant d'un emploi, et pour certains bénéficiant des avantages relatifs au statut de fonctionnaire, ceux-ci seraient prémunis contre les effets de la crise : en témoignent de nombreux commentaires identiques sur le fond, que l'on peut trouver sur internet, dans la partie ouverte aux lecteurs, sous les articles de presse en ligne évoquant le sujet :

« C'est la grosse mode depuis France télécom de parler du suicide des salariés du « public »... Bon c'est plus facile à cerner que celui des personnes âgées et « isolées » ou encore, de celui des chômeurs et Rmistes qui n'arrivent pas à s'en sortir, ou plus simplement, du suicide des travailleurs du « privé »... C'est vrai que dans le « public » on a le temps de faire grève, de faire du nombrilisme social, et que, pendant ce temps-là, la France d'en-bas se bouge pour faire quelque chose de sa vie qui ne soit pas programmé, plans de carrières, congés gérés par les C.E., retraites animés par les mêmes, et compagnie. Alors le malaise des gens de Pôle emploi, comme celui des autres « nantis » qui bossent dans LE fromage... qui, intérieurement, savent que « la boîte » ne fermera pas à cause d'un carnet de commandes rempli pour tant de temps, que les banquiers ne mettent pas la pression sur leur avenir... importe très, mais vraiment très très peu ! »¹⁵⁸

Ce renvoi perpétuel à une situation idéalisée provoque ainsi chez les agents un fort pouvoir culpabilisant, contribuant à les enfermer dans un silence oppressant, renforçant leur sentiment d'isolement. La hiérarchie sur place, elle-même aux prises avec son nouveau poste, une nouvelle agence et devant se familiariser très rapidement avec ses nouvelles fonctions, n'a pas toujours le temps d'être à l'écoute de chacun de ses agents. Pourtant, parmi ses obligations légales en matière de prévention des risques professionnels, l'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale de ses salariés¹⁵⁹. Les délégués syndicaux disposent d'ailleurs dans ce domaine d'un droit d'alerte de leur employeur s'ils « constatent qu'il existe une atteinte à la santé mentale des salariés dans l'entreprise ». Ils peuvent en saisir immédiatement l'employeur qui doit alors « procéder sans délai à une enquête avec le délégué afin de prendre les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation »¹⁶⁰. Preuve d'un intérêt globalisé sur le sujet, le sujet du stress au travail a fait l'objet d'un accord européen en date du 8 octobre 2004 dont la transposition en droit français a été assurée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) le 2 juillet 2008. Selon cet accord, le stress résulterait d'une « distorsion entre la perception par une personne des contraintes résultant de son environnement et la perception des ressources dont elle dispose pour y faire face impliquant alors une pression exercée sur le salarié de

¹⁵⁸ Commentaire en ligne d'un internaute, sous un article publié dans Le Monde en date du 7 janvier 2010, intitulé « *Pôle emploi face au malaise de ses agents* ».

¹⁵⁹ Article L412-1 du Code du Travail.

¹⁶⁰ Article L 2313-2 du Code du Travail

manière continue ou du moins répétée dépassant ses capacités de résistance ». Cet accord n'opère pas de distinction entre les différentes entreprises ou types de contrats concernés. Ainsi, il dispose que « le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi ». En droit français, l'employeur s'est progressivement vu imposer « une obligation de sécurité de résultat » qui se distingue de « l'obligation de moyen ». Alors qu'en vertu d'une obligation de moyen, le salarié serait tenu d'apporter la preuve d'une faute de l'employeur, l'obligation de résultat implique la responsabilité automatique de ce dernier dès lors qu'est constatée une carence de sa part en matière de santé et de sécurité. Cette carence consisterait notamment pour l'employeur de ne prendre aucune mesure visant à prévenir et optimiser la santé et la sécurité des salariés sur leur lieu de travail. La Cour de cassation a ainsi considéré dans un arrêt du 1er juillet 2003 que des troubles psychologiques puissent être pris en charge comme accident du travail¹⁶¹, ou qu'un suicide n'intervenant pas au temps et au lieu de travail, mais causé par le fait du travail, pouvait être qualifié d'accident du travail¹⁶² »¹⁶³. Un second accord-cadre européen concernant plus spécifiquement le cas délicat du suicide au travail en date du 26 avril 2007 sera, lui, transposé par une directive française dans les mois à venir.

Ainsi, si la culture d'entreprise et plus particulièrement le facteur humain, sont bien souvent à l'origine des nombreux échecs de fusion de sociétés, c'est que, trop souvent négligés, ils ne sont pas suffisamment pris en compte dans les lignes stratégiques de la Direction. La non-reconnaissance de groupes minoritaires au sein de l'entreprise entraîne bien souvent de nombreux conflits internes qu'il conviendra de dénouer par la parole et la communication interne. Ces oppositions d'identité interfèrent plus encore avec un changement dont la réalisation s'avère déjà délicate. Une telle transformation de l'institution ne se décrète pas, elle s'accompagne notamment des nombreux vecteurs communicationnels internes à l'entreprise, et qui permettent de prendre un certain nombre d'appuis indispensables au bon déroulement de ce changement.

¹⁶¹ Disponible sur : [Cour de Cassation, Chambre civile 2, du 1 juillet 2003, 02-30.576, Publié au bulletin](#)

¹⁶² Disponible sur : [Cour de cassation, civile, Chambre civile 2, 22 février 2007, 05-13.771, Publié au bulletin](#)

¹⁶³ VAUDOYER, Alexis. Le stress au travail, entre pression et harcèlement, à chacun ses responsabilités. *Le petit juriste*, décembre 2009, n°6, p.16-19.

Partie III - Des différents **modes de** **communication en période de** **fusion d'organisations.**

« Communiquer suppose aussi des silences, non pour se taire, mais pour laisser un espace à la rencontre des mots. »¹⁶⁴

¹⁶⁴ SALOME, Jacques. *Heureux qui communique : Pour oser se dire et être entendu*. Paris : Albin Michel. 2003.

Sous-Partie I - La communication, un moyen de redéfinition des rôles internes

Intervenue dans un contexte socio-économique particulièrement éprouvant, la fusion des organismes de placement et d'indemnisation en une structure unique a dû faire face à de nombreuses résistances internes, fruits de dysfonctionnements pratiques et matériels majeurs. Face à celle-ci s'est alors mis en place un plan de communication interne, tant montante que descendante, visant à synthétiser l'ensemble des informations afin de remettre le processus de fusion en adéquation avec les attentes salariales, ainsi qu'avec celles des demandeurs d'emploi. Vecteur possible de l'adhésion salariale au nouveau projet par le biais d'une explication claire, simple et efficace, la communication d'entreprise prend toute son importance en période de bouleversements structurels ; c'est pourquoi il convient d'y accorder une attention toute particulière.

De la théorie bureaucratique à l'application sur le terrain : la communication descendante

La décision de la fusion entre les organismes d'indemnisation et de placement des demandeurs d'emplois n'est pas neuve. Elle a successivement pu être abordée sous la présidence de Jacques Chirac au début des années 2000, sans toutefois voir le jour. Mais c'est le candidat à la présidentielle de 2007, Nicolas Sarkozy, qui en a fait une véritable promesse de campagne. Mise en œuvre par la loi n°2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi, les deux organismes fusionnent si ce n'est dans les faits, du moins officiellement avec la création d'une personnalité nommée « Pôle emploi »¹⁶⁵ et le dépôt de statuts provisoires le 1er janvier 2009.

Au sein des instances dirigeantes, le message est clair : il s'agit de fusionner les deux organismes le plus rapidement possible afin de tenir la promesse électorale faite en 2007, et de

¹⁶⁵ Auparavant courrait une période transitoire au cours de laquelle existait une personnalité morale nommée l'INP (Instance Nationale de Préfiguration).

faciliter les démarches des demandeurs d'emploi tout en centralisant tant leurs recherches que leurs indemnités. La raison première de l'instauration d'une telle fusion repose donc sur la simplification de la procédure d'inscription des demandeurs d'emploi. Les difficultés rencontrées par les agents lors de cette fusion, si elles ne sont pas ignorées, ne pèsent que peu face à cet impératif d'harmonisation du service public. Cela ressort de manière particulièrement nette dans les propos du plus proche conseiller de Laurent Wauquiez, spécialiste des questions sociales et de la fusion Pôle emploi, avec lequel j'ai eu l'occasion de m'entretenir, Nicolas Pinaud :

« - De quand date vraiment la création de Pôle emploi, et de quand date le projet de fusion ?

- Ah le projet de fusion ! Mais c'est un projet qui remonte à... enfin ça dépend ce qu'on appelle le projet, le projet ça fait très longtemps qu'il existe hein, cette idée qui est assez frappée au coin du bon sens qu'il faut fusionner le volet indemnisation, enfin l'organisation de l'indemnisation, et l'organisation du placement en une seule et même institution pour simplifier les démarches des demandeurs d'emploi et aussi avoir un système public, enfin un service public de l'emploi plutôt cohérent, plus fluide et donc plus pratique aussi pour les demandeurs d'emploi, c'est une idée qui est pas récente hein, et que d'ailleurs nos voisins ont mise en avant et ont mis en application y a déjà une dizaine d'années. Donc c'est pas un projet récent, hein.

- D'accord. Et aujourd'hui est ce que la fusion est effective sur le terrain ?

- (*sourire*) Ah non, c'est tout le problème... c'est le grand sujet ! Donc même sur le plan juridique, en effet, il y a un très grand nombre d'aspects qu'il faut harmoniser pour rendre cette fusion même effective sur le plan juridique, le statut des personnels reste... ça constitue encore une mosaïque de statuts avec l'ensemble des statuts qui préexistaient avec l'ex-Anpe... puis évidemment ensuite, il y a tout l'aspect « fusion opérationnelle et organisationnelle » alors là c'est un vaste chantier mais qui ne sera pas d'ailleurs achevé... enfin qui sera achevé en façade je dirais, pour le client, et c'est ce qui est, en première approche, je dirais, essentiel, d'avoir un service public unifié de l'emploi, et ça se sera fait à la fin de l'année, mais ensuite il faut fusionner tous les process, toutes les méthodes de travail, et ça ça prendra... ça c'est un chantier en deux-trois ans, hein... »¹⁶⁶

On voit bien à travers ces propos que la fusion des deux organismes a été prioritairement mise en place à l'attention même des demandeurs d'emploi sous couvert d'une unification « logique » du service public dans ses volets indemnisation et placement. Tout se passe alors, dans ce discours, comme si la fusion n'allait modifier que les habitudes et pratiques de ces derniers dans leurs démarches quotidiennes de recherche d'emploi et d'indemnisation. Il semble alors que l'aspect salarial du processus se jouant hors de la vue des demandeurs d'emploi, ne soit pas au cœur des préoccupations de la Direction, plus préoccupée par l'image de l'institution renvoyée au grand public. Il insiste ainsi sur la nécessité première de rendre la fusion effective « au moins en façade pour le demandeur d'emploi », priorité actuelle. On peut dès lors s'interroger sur la mise en perspective de ces priorités dans la mesure où le bon fonctionnement interne à l'organisme Pôle emploi se ressentira

¹⁶⁶ Extrait d'entretien avec le conseiller spécial de Laurent Wauquiez sur la fusion Pôle emploi.

nécessairement sur le service rendu aux demandeurs d'emploi – et inversement.

Ce message est relayé tant auprès des agences elles-mêmes que de la population, par le Secrétaire d'État chargé de l'emploi, Laurent Wauquiez. Le 13 février 2008, Christian Charpy est nommé à la tête des agences nationales et est de fait chargé de conduire la fusion entre les deux organismes. Énarque, il était depuis 2005 le Directeur de l'Anpe ; cette nomination a contribué à tendre davantage les relations salariales au sein du nouvel organisme. Les anciens agents Assedic ont ainsi dénoncé assez unanimement la nomination d'un ancien Anpe à la tête de Pôle emploi, renforçant un sentiment persistant d'absorption de l'Assedic par l'Anpe.

A ainsi été établi plus ou moins officiellement un plan de communication afin de lutter contre l'incertitude, principal facteur de stress pour les salariés confrontés à une restructuration d'une telle ampleur. Une communication efficace peut ainsi participer à la création d'un sentiment d'implication fort de la part de la Direction au processus de réorganisation, particulièrement si certains éléments majeurs communicationnels sont respectés : une bonne qualité d'information, une accessibilité facilitée, ainsi que l'exactitude de l'information dans un délai maximisant son utilité, tout en ciblant spécifiquement ses destinataires. Il faut enfin prendre garde à faciliter la remontée d'information afin de tenir compte des informations, avis et opinions des salariés ou représentants impliqués dans le processus dans le but d'améliorer les conditions de travail. La communication descendante, de la Direction Générale aux agents est décisive, dans un processus de restructuration d'entreprise. L'enjeu majeur est alors de conserver la confiance des salariés afin de faciliter les transitions structurelles. Les agents ont ainsi besoin de se sentir écoutés, compris, et surtout pris en compte. Une anecdote relatée par l'un des agents confirme ainsi que la Direction n'a pas toujours pris le temps d'effectuer une démarche positive auprès des salariés : Christian Charpy serait ainsi venu avec la presse en début d'année dans une agence rénovée, afin d'effectuer une interview « en situation » et de faire quelques photos d'un site nouvellement mixte. Après cet entretien et quelques photographies, il aurait quitté l'agence avec la presse sans même prendre la peine de faire un tour des bureaux, de serrer la main des agents présents ou de s'entretenir avec eux quelques minutes. Cette anecdote marque bien l'énergie consacrée à la communication externe – sur laquelle nous reviendrons – au détriment d'une communication interne pourtant au moins aussi – si ce n'est plus – importante. Une autre erreur majeure de communication intervient de même immédiatement après l'annonce d'une

prime d'un montant de 300 euros annuels accordée aux agents de Pôle emploi, soit à peine 25 euros par mois. Christian Charpy voit alors dans le même temps ses revenus augmenter de 45 000 euros par an passant alors d'un salaire annuel de 230 000 à 275 000 euros. Cette augmentation de 20% fut largement médiatisée¹⁶⁷ et ne manqua pas d'entraîner une dégradation du climat social déjà tendu au sein des différentes agences. Dépassé par l'ampleur de la révélation, les conseillers en communication de l'équipe et plus particulièrement le conseiller social de l'Élysée, Raymond Soubie, préconisent de faire marche arrière, Christian Charpy revenant alors à son salaire initial. Pour autant, dans un tel climat de tensions, de stress et de manque de moyens au sein de l'organisme, cette erreur de communication a constitué le point d'orgue de la rupture entre la Direction Générale et les agents de terrain.

L'un des enjeux de la communication descendante consiste pourtant en une explication, une dédramatisation, et une compréhension manifeste des difficultés rencontrées. Pourtant, dans le premier temps de la fusion, la communication a été davantage axée vers une communication externe plutôt qu'interne, accentuant plus encore les anxiétés des agents.

Dans un second temps, une meilleure prise en compte des agents et de leur ressenti a pu se dégager. Ainsi, un magazine interne a fait son apparition en juillet 2008, soit quelques mois en amont de la fusion effective du 1er janvier 2009. Intitulé « Action - Le journal de l'Instance Nationale Provisoire - » titrait ainsi son premier exemplaire « Fusion, mode d'emploi », et comprenait une interview de Christian Charpy, Délégué Général de l'Instance Nationale Provisoire, un calendrier initial de la fusion, et trois autres interviews de Geoffroy Roux de Bézieux, Président de l'Unédic à l'époque, Annie Thomas, Vice-Présidente de l'Unédic, et Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi, soit 9 pages consacrées à la fusion étudiée d'un point de vue interne à l'attention seule des agents des deux organismes. Si le ton se veut apaisant, le message initial, lui, reste le même :

« Toutes nos énergies seront tournées vers un seul objectif : apporter une offre de services renouvelée et élargie aux employeurs et aux demandeurs d'emploi. L'institution issue de cette réforme a pour ambition de devenir le service RH de la France. D'expérience, on sait qu'une règle n'est efficace que si on l'applique correctement. C'est tout l'enjeu de ce nouvel opérateur qui devra apporter à ses clients un service de qualité irréprochable à la fois efficace et réactif, grâce notamment à l'implication de ses agents »¹⁶⁸

« Il s'agit de créer un nouvel opérateur sur le marché de l'emploi, aux fonctions renforcées et au public élargi.

¹⁶⁷ Parution initiale dans le Canard Enchaîné du 7 janvier 2009.

¹⁶⁸ Dominique-Jean Chertier, Président du Conseil de l'Instance Nationale Provisoire (INP).

Cela nous permet de réaliser un vrai saut qualitatif et quantitatif dans notre action au service des entreprises et des demandeurs d'emploi. Ces derniers auront un interlocuteur unique, riche de multiples expertises, qui sera compétent à la fois sur l'indemnisation et le retour à l'emploi. Ils bénéficieront ainsi d'un meilleur diagnostic de leurs besoins et d'une réponse plus personnalisée pour accélérer leur retour à l'emploi durable. Grâce à la création de forces de prospection en direction des entreprises, nous démultiplierons notre capacité à proposer des emplois adaptés, indispensables à la croissance des entreprises. Enfin, nous devons prendre en charge de nouvelles urgences comme l'accompagnement vers l'emploi des exclus du monde du travail, la sécurisation des parcours professionnels ou encore l'orientation des jeunes sans diplôme et sans qualification. Tout cela se fera en étroite coopération avec les collectivités territoriales, les structures d'insertion par l'activité économique, les missions locales. Notre action doit s'inscrire dans la continuité de nos succès passés et de notre double filiation : paritarisme de l'Assurance chômage et culture de service publique de l'Anpe »¹⁶⁹

« La notion de service RH de la France est une bonne feuille de route. Cela veut dire que l'institution doit anticiper ce que sera le marché du travail dans cinq ans, être efficace dans la réponse aux besoins d'embauche et travailler sur la mobilité professionnelle et géographique. Globalement, nous devons passer d'une réflexion sur le taux de chômage à une réflexion sur le taux d'emploi, notamment en rapprochant de l'emploi ceux qui en sont les plus éloignés. »¹⁷⁰

« La gouvernance doit concilier deux objectifs : la proximité avec les besoins des salariés et des entreprises qui est assurée par les partenaires sociaux et l'égalité dans l'accès aux services sur tout le territoire, qui est garantie par l'État. »¹⁷¹

Face à ces extraits d'interviews, on remarque que l'ensemble des verbes est actif, mettant ainsi l'accent sur le rôle des agents au sein de cette fusion. Mais loin de les mobiliser face à une telle réorganisation, le discours tenu par la Direction du futur organisme fait peser sur eux le poids d'une nouvelle charge de travail supplémentaire, et de la réussite même du projet, sans à aucun moment les évoquer dans leurs propos dans toute leur individualité. L'usage du « nous » à cet égard est particulièrement révélateur. Se voulant probablement rassembleur, il ne marque finalement qu'un clivage plus grand encore entre les décisionnaires et les acteurs de terrain qui, pas ou peu consultés sur la question de la fusion ni sur le calendrier de sa mise en place, se sentent exclus des décisions :

« Nous procéderons en deux étapes. La première, début 2009, consistera à mettre en place le socle de service de la nouvelle institution qui marquera le premier changement perceptible par nos clients. La seconde portera sur des évolutions plus structurantes, avec la refonte progressive de l'offre de service et la mise en place de l'organisation cible. »¹⁷²

Dans cette nébuleuse communicationnelle se distingue pourtant un mode de communication plus franc, plus direct, interpellant davantage les agents, leur parlant d'eux-mêmes, celui de Laurent Wauquiez :

¹⁶⁹ Christian Charpy, Délégué Général de l'INP.

¹⁷⁰ Geoffroy Roux de Bézieux, Président de l'ex Unédic.

¹⁷¹ Annie Thomas, Vice - Présidente de l'ex Unédic.

¹⁷² Bruno Lucas, Directeur Général Adjoint en charge de la production de services et de l'animation du réseau de l'ex - Anpe.

« A chaque fois que je me rends dans une agence Anpe ou une antenne Assedic, je suis frappé par la qualité des équipes et du travail que vous faites sur le terrain. Pourtant, il faut bien constater que l'opinion publique et les demandeurs d'emploi sont parfois critiques vis-à-vis du service public de l'emploi. Ma conviction profonde est que le système actuel ne vous permet pas de produire le meilleur résultat. La réforme est justement faite pour améliorer le fonctionnement de la structure et permettre ainsi à votre travail d'être reconnu à sa juste valeur. L'objectif est d'offrir un accompagnement plus personnalisé à chaque demandeur d'emploi, grâce notamment à un guichet et un référent unique pour lui permettre de retrouver au plus vite un emploi. Le sur-mesure doit devenir la règle : cette évolution que vous avez initiée sur le terrain, la réforme vient la concrétiser et l'amplifier. J'ai la conviction que s'offre à vous une opportunité exceptionnelle d'enrichir mutuellement vos métiers et vos parcours professionnels. Vous participez à une aventure absolument unique. Il s'agit d'une des plus grandes réformes du service public de ces trente dernières années. Vous avez la chance de mener à bien un projet historique, très attendu par nos concitoyens et qui changera le visage de notre pays dans les années à venir avec pour horizon le retour au plein emploi. »¹⁷³

On voit bien au travers de ces confrontations d'entretiens qu'un changement dans le mode de communication a été opéré. On passe ainsi du « nous » exclusif des agents de terrain à un « vous » s'adressant uniquement à eux. Interpellés, ils sont ensuite félicités pour le travail concret déjà effectué au sein de chacune des agences. Les difficultés rencontrées ou à venir ne sont pas pour autant occultées, mais elles placent chacun d'entre eux dans une optique responsabilisante face à la situation. Le projet de fusion est alors présenté d'une façon différente : non imposée par des décisionnaires qui ne seraient pas en prise avec les réalités du travail de terrain, elle ne serait en fait qu'une transposition légale de ce qui se fait déjà en pratique par les agents eux-mêmes, leur accordant ainsi la paternité d'un projet qu'ils peuvent dès lors difficilement rejeter. Ils sont enfin placés au cœur de ce projet, unifiés dans l'optique d'un projet global qui sera, selon les dires de Laurent Wauquiez, forcément bénéfique et dont chacun pourra revendiquer une part de réussite personnelle.

Les deux numéros suivants du magazine « Action »¹⁷⁴ traitent principalement du nouveau calendrier mis en place pour la suite du processus de fusion ; ils semblent également prendre en compte les remontées d'opinions des agences, abordant ainsi le délicat sujet des cultures d'entreprises. Deux entretiens successifs sont donc consacrés à cette thématique titrant ainsi « Deux expériences, une même culture » et « Le partage entre générations : la clef de la réussite ». L'humain, et plus précisément les agents semblent ainsi remis au cœur du sujet de la fusion, sous l'impulsion de Laurent Wauquiez et de ses équipes en communication. Notons aussi que Nicolas Sarkozy a tenu un discours en date du 23 novembre 2009 devant les cadres de Pôle emploi réunis au Parc des Exposition dont les échos ont été quasi unanimement positifs : « Je vais repartir dans ma région avec un message d'enthousiasme pour mes

¹⁷³ Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi.

¹⁷⁴ Voir en annexe n°9 du présent document, des extraits du magazine « Action ».

collaborateurs » ; « Ça fait vingt ans que je travaille à l'Anpe et c'est la première fois que j'entends un message aussi fort » ; « Avant on pouvait avoir des doutes sur ce que pensait Nicolas Sarkozy de nous, mais là, on se sent portés et soutenus »¹⁷⁵. Selon le même mode communicationnel que Laurent Wauquiez, il aurait félicité les cadres pour un délai de traitement des dossiers en instance toujours plus court malgré la recrudescence du chômage, et avec empathie, leur aurait exprimé sa compréhension de la difficulté de leur tâche : « vous êtes en première ligne face aux difficultés conjoncturelles et structurelles liées à la fusion ». Rappelant les bénéfices de la fusion tant pour les demandeurs d'emploi que pour les agents mêmes, il a néanmoins tenu une position ferme ne laissant pas de place à un éventuel recul dans la fusion. Il termine alors sur l'utilisation de la première personne du pluriel familiarisée, les intégrant ainsi à son propos « on va y arriver ».

La hiérarchie de proximité : vecteur d'une communication intermédiaire

Si le travail et ses contraintes sociales, physiques, ou intellectuelles sont décisives dans la capacité de mobilisation et de motivation des salariés, les méthodes de management d'entreprise, de direction, de gestion des conflits, ou encore d'organisation du travail ont un impact majeur sur le moral des salariés, et doivent être particulièrement prises en compte dans la lecture de l'acte suicidaire ou plus globalement du mal-être au travail.

Depuis la mise en place de la fusion, si la réorganisation interne des agents de reclassement et d'indemnisation n'a pas été aisée, il convient de ne pas oublier qu'une grande partie de la hiérarchie locale, dite « de proximité » – c'est-à-dire les directeurs locaux – a également été réaffectée au sein de nouvelles agences pour occuper des fonctions, elles aussi, sensiblement différentes. Cette hiérarchie de proximité, prise entre une direction régionale et générale pressée de voir se mettre en place la fusion des organismes et son bon déroulement, et des agents stressés, anxieux voire mécontents d'une telle précipitation, n'a eu que peu de temps pour prendre ses repères et décider de son nouveau mode d'organisation et de fonctionnement. Face aux objectifs affichés de la direction générale et du gouvernement, une

¹⁷⁵ Témoignages extraits de l'article « Les cadres de Pôle emploi enthousiastes après le discours de Nicolas Sarkozy », 20 minutes, 23 novembre 2009.

nouvelle doctrine d'organisation du travail a dû être mise en œuvre, et une « gestion par objectifs » est alors apparue comme étant le moyen d'introduire de nouveaux outils de contrôle, jusque sur le poste de travail des agents. Ces résistances aux nouvelles techniques managériales sont bel et bien l'illustration de la dénégation d'un système de valeurs auquel les salariés n'adhèrent pas, ou plus. Les salariés en poste depuis plusieurs années avaient ainsi pu se ménager des marges de manœuvre quant à leurs méthodes de travail, dans le respect des demandeurs d'emploi et du bon déroulement de la procédure de traitement des dossiers. La hiérarchie intermédiaire ne regardait alors, selon leurs dires, que le résultat effectif de leur travail, à savoir l'inscription, l'indemnisation et les offres de reclassement proposées aux demandeurs d'emploi. La fusion des deux organismes a nécessairement entraîné une modification de leurs conditions de travail dans la mesure où chacun des agents des différents organismes a dû s'impliquer et suivre une formation afin d'appréhender et de s'appropriier les méthodes de travail de ses nouveaux collaborateurs. Ces formations, très encadrées et dispensées tantôt par des agents volontaires, tantôt par des formateurs spécialisés, se sont faites de façon très succinctes et quasi uniquement de façon théorique.

J'ai ainsi pu observer que le guichet unique, situé dans la salle principale d'accueil des demandeurs d'emploi, était en réalité scindé en deux petits bureaux d'accueil côte à côte derrière lesquels se tenaient deux agents d'accueil. Je pus apprendre plus tard qu'ils étaient pour l'un issu de l'ex-Anpe et pour l'autre de l'ex-Assedic, répartition qui est censée permettre un échange immédiat en cas de doute sur l'une ou l'autre des procédures à suivre, ou sur une question posée par un usager. De ces nouveaux procédés découle une autonomie d'autant plus faible que les transformations étant toutes récentes, les salariés n'ont pas encore eu le temps de s'approprier des méthodes de travail plus personnalisées. Tous sont ainsi calqués sur un modèle supposé similaire, automatisé, schématique et encadré voyant leur autonomie très largement restreinte. Un changement de rythme s'est donc nécessairement opéré à la demande de la hiérarchie dirigeante et intermédiaire afin de se conformer aux nouvelles exigences de polyvalence. Ces procédures détaillées sont autant de contraintes rigides auxquelles les salariés se voient contraints de se conformer, sans marge de manœuvre personnelle possible ; ils se sentent dès lors réduits à de simples rôles d'exécutants hors de tout aspect humain nécessitant une dimension d'adaptation personnelle. De nouvelles procédures d'évaluations individuelles des salariés par leur hiérarchie locale ont dès lors été mises en application, sur demande de la Direction générale. On assiste à une redéfinition des rôles de chacun des

protagonistes et à une structuration plus nette des responsabilités. Il aurait été intéressant de pouvoir se procurer la grille d'évaluation sur laquelle s'appuie la direction afin d'évaluer chacun de ses agents, mais la confidentialité des évaluations n'a pu le permettre. Les critères d'évaluation sont-ils uniformes ? Quelle est la place du dialogue entre agents et hiérarchie dans ce processus ? Évalue-t-on de la même façon chacun des agents hors de son parcours professionnel propre ? Au-delà de ces réflexions préliminaires, ces évaluations personnelles posent le problème plus profond, plus tenace et plus pernicieux de la mise en concurrence entre les salariés. Ces évaluations sont, suite à leur tenue, nécessairement mises en rapport, comparées, jaugées, et supposées être révélatrices du travail accompli par chacun. Il conviendrait de s'interroger sur la pertinence d'une mise en concurrence, même indirecte, des salariés entre eux, lors d'un processus de fusion de différentes organisations.

De même, il convient de garder à l'esprit que si chaque agent est évalué par la hiérarchie locale, l'agence représentée par son directeur est elle-même évaluée aux niveaux régional et national, faisant porter sur la hiérarchie de proximité d'éventuels mauvais résultats. Dès lors, que penser d'une évaluation des agents d'une organisation effectuée par leurs responsables hiérarchiques, eux-mêmes évalués par leur propre Direction générale ? Peut-on considérer que la neutralité est de mise dans un tel cas où les évaluateurs sont eux-mêmes évalués sur leur capacité à encadrer tant leur agence que leurs salariés ? Si les agents ont vu leur degré de latitude dans la réalisation de leurs tâches diminuer significativement, la hiérarchie intermédiaire s'est également vu confier un rôle d'encadrement des équipes, seuls leurs résultats étant ensuite jugés. Cette liberté d'action couplée à une faible mise à disposition de moyens d'encadrement ont également pu influencer sur la capacité de gestion du stress des catégories d'encadrement. Notons à ce propos que l'égalité sexuelle n'est pas de mise dans la gestion d'un tel stress tant pour la hiérarchie d'encadrement, que pour les agents. Les hommes seraient ainsi plus affectés par les facteurs de contraintes de travail, développeraient un sentiment d'anxiété légitimisée – entre autres – par un manque de communication autour du processus de fusion, face à une hiérarchie générale se montrant trop insistante sur la réalisation d'objectifs « chiffrés » au quotidien. Ils auraient alors du mal à régler leurs conflits éthiques internes face aux situations auxquelles ils peuvent être confrontés. Dans le même temps, les femmes, elles, seraient dans une logique de réaction plus instinctive, plus émotionnelle face à la pression managériale, et développeraient un rapport d'émotivité face aux usagers en

situation précaire. Peu enclines à prendre des décisions ou à cultiver leur autonomie, elles développent corrélativement un sentiment d'inutilité face aux tâches répétitives et strictement encadrées qu'elles effectuent. Concernant les catégories socioprofessionnelles, il ressort de la même étude¹⁷⁶, que celles-ci ne sont pas touchées de la même façon : ainsi, les employées souffriraient prioritairement de la faible autonomie qui peut leur être accordée, ainsi que de toute absence de participation aux décisions de l'entreprise. En découle alors logiquement une faible reconnaissance sociale vraie ou supposée contribuant à alimenter une auto-dépréciation de son statut et de sa personne, qui peut mener à la dépression. Les cadres et professions intermédiaires souffrent, elles, d'une surcharge ressentie ou avérée de travail, et sont soumises à de fortes exigences émotionnelles parfois en désaccord avec leurs attributions socioprofessionnelles, ainsi que d'un leadership aux contours flous et à l'appréhension personnelle délicate.

En date du 28 août 2009 une réunion des acteurs principaux de l'emploi intitulée « Mobilisation pour l'emploi » était organisée à Bercy, conjointement par Christine Lagarde et Laurent Wauquiez. Face aux cadres de l'Unédic, aux directeurs régionaux de Pôle emploi, à l'AFPA, aux organismes de placement privé et aux préfets de région, la Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, son Secrétaire d'État chargé de l'Emploi et Christian Charpy ont prononcé un discours visant à impulser une dynamique nouvelle à chaque région. A l'issue de cette réunion, un fascicule intitulé « mobilisation pour l'emploi » retraçant les principales procédures d'orientation des demandeurs d'emploi dans leurs recherches, ainsi que deux volets dépliants traitant plus spécifiquement de la situation de l'emploi en France à l'été 2009 et des « priorités de la politique de l'emploi du gouvernement » – véritable cahier des charges de la Direction quant aux grandes orientations à adopter face à la recrudescence du chômage – étaient distribués aux participants. Une liste des noms des Directeurs et Délégués Régionaux récemment mise à jour était également jointe au dossier individuel ; elle comportait leurs adresses mail ainsi que leurs numéros de téléphone directs – parfois même leurs numéros de portable. Cette volonté affichée de transparence managériale avait probablement un but de réunification nationale des agences, chacun des cadres acteurs de l'emploi ayant dès lors un moyen de communication directe avec le Directeur de n'importe quelle agence régionale. Cette communication était néanmoins encore trop axée vers une communication externe,

¹⁷⁶ Mission d'information sur les risques psychosociaux au travail, conférence de David Le Breton et Michel Debout, 28 janvier 2010, Assemblée nationale.

laissant de côté des agents se sentant exclus d'une fusion qui les concerne pourtant au premier chef¹⁷⁷.

Autre vecteur de proximité, Benoît Genuini, chargé des relations entre le service public de l'emploi, les demandeurs d'emploi ainsi que les différents médiateurs régionaux, a été durant seize mois le médiateur national de Pôle emploi. Âgé de 57 ans, il a démissionné de ses fonctions le 24 avril 2010, évoquant la difficulté de sa mission, le stress continu, et l'impasse de la situation : « *Bien que venant du privé, je suis un amoureux du service public, désolé de voir qu'il ne fonctionne pas mieux et ne soit pas davantage soucieux de sa qualité de service* ». Selon la loi du 1er août 2008 relative aux droits et aux devoirs des demandeurs d'emploi, le médiateur national reçoit et traite les réclamations individuelles relatives au fonctionnement du service public de l'emploi. Placé auprès du directeur général, il coordonne l'activité des médiateurs régionaux et remet chaque année un rapport formulant des propositions visant à améliorer le service rendu aux usagers, c'est-à-dire pour l'essentiel aux chômeurs. Au sein du service public de l'emploi, cette fonction nouvelle a été créée dans la perspective de la fusion de l'Anpe et des Assedic, le Grenelle de l'insertion ayant montré que les personnes en difficulté ont du mal à se faire représenter et à être écoutées¹⁷⁸. Il évoque ainsi une déshumanisation du système Pôle emploi dans le traitement des situations parfois complexes des demandeurs d'emploi.

« Pôle emploi est une énorme machine à qui l'on demande de traiter de façon efficace et rapide une majorité de cas. Nécessité faisant loi, il fait du traitement de masse. Et, dans bien des cas, cela marche. On arrive à rentrer la plupart des demandeurs d'emploi dans les cases du règlement. Mais il y a aussi des personnes qui se trouvent dans des situations plus compliquées et qui auraient besoin d'un peu plus d'écoute. Et, dans ce cas, le système continue d'avancer tout seul, sans respect des situations humaines particulières.

Bien sûr, on peut m'opposer que je n'avais connaissance que de mille dossiers par mois. C'est vrai, mais j'étais bien placé pour savoir que Pôle emploi donne très peu d'explications, prend rarement la peine de justifier ses décisions, ce qui accroît le sentiment d'arbitraire, d'injustice, fréquent chez les chômeurs, et peut déclencher des réactions de colère. »¹⁷⁹

¹⁷⁷ A noter que Christian Charpy a également pu être auditionné par la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée nationale en date du mercredi 6 mai 2009. Face aux questions des députés, il est néanmoins resté extrêmement vague concernant la situation de travail préoccupante des salariés de l'organisme. Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cafc/08-09/c0809050.asp>

¹⁷⁸ GUELAUD, Claire, Benoît Genuini : « Pôle emploi laisse ses agents dans une relation difficile de face-à-face avec les chômeurs », *Le Monde*, 26 avril 2010.

¹⁷⁹ *Ibidem*.

L'accent est également mis sur le rôle des agents, trop peu encadrés et motivés par une hiérarchie locale uniquement soucieuse du résultat quantitatif au détriment d'une possible amélioration de la qualité du service public de l'emploi.

« Pôle emploi ne dit pas assez à ses conseillers pourquoi ils sont là et quels sont leurs objectifs qualitatifs. Il leur demande de l'efficacité et de la rapidité, jamais de prendre un certain recul face à l'application très stricte du règlement ni de prendre le temps d'approfondir la situation particulière d'une personne. Les conseillers, qui abattent un travail considérable, n'ont aucune marge de manœuvre et ils sont très frustrés de voir la qualité de service se dégrader. Pôle emploi pourrait fonctionner mieux si son management s'ouvrait davantage à l'extérieur, au privé. Il a une conception assez technocratique de la productivité, il laisse les agents travailler un peu isolés, dans une relation difficile de face-à-face, et il ne sait pas promouvoir le travail en équipe. Tant que cela sera le cas, il lui sera difficile de mieux fonctionner. J'ai démissionné pour cette raison et parce que l'institution ne faisait pas, à mon avis, la place qu'il mérite au travail du médiateur.

Autrement dit, elle n'accordait pas assez d'importance à ce qui, par son intermédiaire, remontait du terrain, c'est-à-dire des chômeurs. Dans mon rapport, j'avais fait six propositions pour améliorer les choses, dont deux concernent directement la direction de Pôle emploi : l'une portait sur l'encadrement des conditions dans lesquelles on interrompt le versement de l'allocation-chômage, l'autre portait sur la qualité des courriers de Pôle emploi. Ni l'une ni l'autre n'ont reçu un début de réponse. »¹⁸⁰

De même, les directeurs d'agence, véritable hiérarchie de proximité, ont été contraints de prendre leurs nouvelles fonctions au sein d'une agence différente de celle où ils officiaient précédemment afin que le soupçon de connivence entre anciens salariés en poste et leur ancienne direction ne puisse peser sur certains. Ces réaffectations sont intervenues très tardivement dans le calendrier de la fusion, au courant du mois de septembre 2009. Si les raisons d'une telle réorganisation sont largement compréhensibles, il n'en demeure pas moins qu'elle a pu avoir des effets néfastes sur certaines équipes qui cultivaient l'entente, le dialogue et l'écoute entre agents et direction locale. Ainsi, la relation de confiance qui avait peut-être mis des années à se construire s'est rompue, ce qui est à déplorer, tout spécialement dans des périodes de restructurations délicates. En effet, cette direction de proximité aurait pu jouer, et joue de façon générale, le rôle de pédagogue sur le terrain et peut être amenée à expliciter avec calme et compréhension les modifications structurelles susceptibles d'intervenir. Ce rouage de l'organisation est majeur puisqu'il constitue le lien transitoire entre une hiérarchie bureaucratique, théorique et décisionnaire, et les agents confrontés quotidiennement à l'application concrète sur le terrain des modifications décidées.

¹⁸⁰ *Ibidem.*

Une communication ascendante : de l'importance du rôle syndical

Avec un taux de participation aux alentours de 63%, le syndicat SNU est devenu le syndicat majoritaire au sein de l'organisme Pôle emploi, recueillant 18,86 % des suffrages lors des dernières élections de décembre 2009.¹⁸¹

% des voix	CFDT	CFE CGC	CFTC	CGT	FO	SNAP	SNU FSU	SUD	UNSA
Consolidation nationale	14,91	9,73	6,51	15,66	18,14	5,48	18,86	4,49	3,38
ALSACE	25,34	7,95	18,06	2,43	20,75	1,62	6,60	1,62	15,63
AQUITAINE	18,34	7,42	7,15	16,62	12,05	0,00	26,03	11,13	1,26
AUVERGNE	14,69	7,97	2,66	15,94	19,84	23,13	12,34	2,50	0,94
BASSE NORMANDIE	4,75	14,51	12,05	35,04	0,90	0,00	41,85	0,00	0,90
BOURGOGNE	9,11	21,80	14,04	10,10	8,74	0,00	29,56	4,68	1,97
BRETAGNE	20,28	3,64	6,97	19,97	11,07	0,77	28,87	7,43	1,01
CENTRE	27,04	9,88	5,03	15,36	28,66	1,89	9,07	3,05	0,00
CHAMPAGNE ARDENNE	33,46	0,00	16,60	10,61	26,47	0,00	12,86	0,00	0,00
CORSE	3,09	3,61	0,00	4,12	28,87	0,00	21,65	0,00	0,00
Direction Générale	13,91	25,05	9,65	15,40	20,04	4,45	5,38	0,00	6,12
FRANCHE COMTE	27,70	20,63	8,84	5,70	9,82	0,00	27,31	0,00	0,00
GUADELOUPE	0,00	5,91	0,00	0,00	0,00	4,03	0,00	0,00	0,00
GUYANE	0,00	0,00	0,00	0,00	29,29	36,36	0,00	18,18	0,00

¹⁸¹ Le scrutin devant avoir lieu le 12 janvier 2010 pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

HAUTE NORMANDIE	10,25	11,84	0,00	18,08	25,79	18,39	15,64	0,00	0,00
ILE DE FRANCE	11,88	8,26	5,90	21,38	19,43	2,58	13,65	8,19	7,60
LANGUEDOC ROUSSILLON	12,11	15,57	4,84	11,07	22,15	6,92	19,12	7,27	0,95
LIMOUSIN	3,33	0,00	25,93	6,30	28,89	9,63	25,56	0,00	0,37
LORRAINE	7,03	10,92	12,12	16,93	11,29	2,96	37,84	0,93	0,00
MARTINIQUE	16,86	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00
MIDI PYRENEES	14,62	9,22	2,08	14,70	15,20	2,41	16,69	15,12	9,97
NORD PAS DE CALAIS	18,25	7,47	4,29	10,51	12,26	13,27	30,37	2,86	0,74
PAYS DE LA LOIRE	9,23	3,87	2,58	11,20	33,54	5,97	24,71	4,01	4,89
PES	12,50	18,38	0,00	30,88	31,62	0,00	0,00	0,00	6,62
PICARDIE	13,03	16,72	10,27	12,57	31,95	0,00	10,84	4,61	0,00
POITOU CHARENTES	11,37	17,06	16,90	10,90	13,43	1,42	22,27	0,00	6,64
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REUNION	20,71	10,36	0,00	0,00	26,43	2,14	22,14	0,00	0,00
RHONE ALPES	11,12	8,05	5,77	19,74	15,40	14,68	16,86	3,74	4,63
DSI	29,15	14,27	7,44	26,50	13,76	4,69	4,18	0,00	0,00

Disponible sur : <http://www.lafusionpourlesnuls.com/article-elections-professionnelles-au-pole-emploi-resultats-de-28-etablisements-sur-29--41108835.html>

Ces chiffres posent la question de la place des syndicats dans la construction du changement des organisations. Ont-ils toujours leur place dans la réflexion sur les évolutions des perspectives salariales et des modes de fonctionnement des structures ? Quel est leur ancrage dans les débats qui ont pu avoir lieu ? Au plus proche des salariés, les syndicats ont l'avantage d'être en prise concrète avec le terrain qu'ils défendent. Interlocuteurs privilégiés des salariés à bout de nerfs, ils se substituent parfois, au sein de leur local, à la ligne d'écoute mise en place par la Direction pour écouter les difficultés rencontrées par les agents dans leur travail quotidien. Les tracts et autres affiches punaisées dans les couloirs internes des agences

tiennent un discours désormais commun, faisant de la fusion leur cheval de bataille, dépassant les clivages idéologiques qui avaient pu mener à la construction de syndicats différents par le passé.

« Nous depuis la fusion, on a syndiqué, hein. J'sais pas pour les autres syndicats, hein, mais nous on a...enfin après, c'est vrai qu'à l'Anpe, le suivi mensuel avait déjà été une révolution, c'est-à-dire qu'avant, y'avait pas de personnalisation de la relation entre le conseiller et le demandeur d'emploi. Par contre ça avait augmenté la charge de travail de façon assez importante, même malgré les recrutements. Déjà avec ça, généralement, quand les conditions de travail commencent à être mauvaises, les gens ont tendance à se syndiquer. Nous, on est passés en gros, on a quasiment multiplié par deux les effectifs sur la régions de syndiqués... en même pas 5 ans quoi. Ça veut dire quand même que les gens sont inquiets, et on continue d'ailleurs à syndiquer. Mais là, FO c'est la plus grosse sections hein sur l'Alsace, on a... si on calcule les deux là, Assedic et Anpe, on est à plus de 100 adhérents, donc plus de 10% des effectifs quoi. La dessus je dirais que y a quand même... on sent quand même que les gens se rapprochent de plus en plus des syndicats, prennent des informations ou participent aux réunions syndicales par exemple, derrière, y a souvent de la syndicalisation, parce qu'il se rendent compte quand même qu'il faut être quand même organisé pour proposer des choses et lutter contre des choses qui vont pas, quoi.

- J'ai vu qu'il y avait eu deux grèves générales dont de toutes façons on a beaucoup entendu parler dans les médias, une je crois le 27 novembre 2008, et une le 5 janvier 2009 (*il acquiesce*). Il me semble aussi avoir vu qu'il y avait une majorité de syndicats qui s'étaient mis d'accord pour faire l'appel à la grève. Comment vous expliquez cela ?

- Bah le 27 novembre... le 5 janvier... enfin le problème, c'est que les syndicats majoritaires ont appelé à la grève. Le problème c'est que les syndicats minoritaires n'ont pas appelé à la grève et le 27 novembre et le 5 janvier. Et en fait, le 5 janvier, qui était, on voulait marquer la date de création de Pôle emploi par une grosse grève et on est un peu tombés à l'eau, hein, parce qu'en fait, les syndicats minoritaires avaient négocié un accord avec la direction et partant de ça, ils ont dit « bon ça suffit, on a eu ce qu'on voulait », alors que en fait, sur les négociations, c'était assez pénible parce que c'était déjà obtenu, et ils ont signé alors qu'on devait avancer sur plein d'autres sujet. Après bon, les syndicats ils font ce qu'ils veulent, mais depuis on a retrouvé un peu une unité syndicale parce qu'ils se rendent bien compte qu'au niveau de la... au niveau du terrain ça se passe pas du tout correctement mais par contre le 27 novembre et le 5 janvier, y a pas eu tant de grévistes que ça. Les grèves qui étaient interprofessionnelles, celle du 27 janvier si je me souviens bien et celle du 18 mars, bah celles là étaient beaucoup plus suivies quoi. On avait entre 30 et 40% de grévistes quoi.

- Avec des sites plus ou moins fermés ou....?

- Ouais, y avait... Bah écoutez sur la France, je crois qu'il y avait ¼ ou 1/5 des sites qui ont été fermés. Après de toutes façons, le problème des sites... pour fermer un site il faut vraiment que y ait beaucoup de grévistes parce que y en a qui, parfois au mépris des conditions de sécurité ouvrent avec genre 2 ou 3 agents quoi... et souvent, comme y a quand même un grand nombre de précaires, parce que du temps de l'Anpe y avait quand même entre 15 et 20% de l'effectif qui était en CDD, et souvent ces personnes là, elles osent pas trop faire grève et ont peur pour leur contrat, pour leur renouvellement et caetera... donc ils arrivent toujours à ouvrir des agences avec 3-4 personnes qui sont toujours là quoi. Mais ouais par contre, là on sent quand même qu'y a... on sent en fait que ça monte quoi. On sent qu'y en a ras le bol. Moi je visite des agences régulièrement, on sent qu'y a un ras le bol qui monte qui est de la frustration, on essaie de le faire remonter à la direction pour éviter que ça... que ça dégénère quoi parce que y en a quand même certains qui commencent à vouloir faire des actions... à la limite de la légalité... on va occuper la direction régionale, pourquoi pas séquestrer....»¹⁸²

Cependant, malgré leurs protestations, ceux-ci n'ont pu que constater l'impossibilité d'enrayer le processus de fusion, confirmée par l'un des proches conseillers de Laurent Wauquiez lors d'une entrevue :

¹⁸² Entretien avec un agent ex-Anpe, responsable syndical FO en Alsace.

« Nous notre position c'est qu'il ne faut pas retarder la fusion parce que d'une part c'est une réforme qui a été trop longtemps repoussée et donc c'était une promesse. L'opinion publique a voté pour Nicolas Sarkozy sur un certain nombre de promesses dont celle-ci donc il faut l'honorer. La deuxième raison, c'est que même sur le fond, c'est une réforme qui a été trop longtemps repoussée, donc comme je vous l'ai dit en introduction, c'est des réformes que nos voisins ont fait depuis 10 ans, 15 ans, donc il ne faut pas prendre prétexte de cette crise pour à nouveau repousser cette réforme qui nous paraît essentielle. Et surtout on pense que cette réforme, *in fine*, elle permettra de résoudre un certain nombre de personnes auxquels sont confrontés les agents Pôle emploi c'est-à-dire qu'en mutualisant les fonctions supports de l'Assedic et de l'Anpe, on permettra de redéployer un certain nombre de personnes des fonctions support vers le contact client et donc d'avoir des portefeuilles clients plus réduits par conseillers. Donc on pense que la fusion en elle-même, même si elle a un coût de transition élevé, *in fine*, elle doit permettre de répondre à ses propres problèmes de surcharge des conseillers par rapports à ces portefeuilles de demandeurs d'emploi. Mais là on est au milieu du gué, donc comme à chaque fois qu'on est au milieu du gué, on a de l'eau jusque là, et c'est compliqué d'avancer »¹⁸³.

Face à une telle situation de blocage, les syndicats ont alors décidé de faire front commun et de pointer les mêmes dysfonctionnements du mécanisme. Un consensus a ainsi été trouvé autour de la protection d'un certain nombre d'acquis sociaux des salariés. Les revendications communes portent alors principalement sur la progression de l'autonomie de la hiérarchie de proximité, une augmentation de moyens financiers et humains, une plus grande transparence dans la gestion de l'organisme Pôle emploi, ainsi qu'une volonté de collégialité et de parité dans la prise de décisions, un refus du déclassement, et une volonté de « fusion équitable ». L'angoisse de la perte d'acquis sociaux et de lien avec la Direction générale se ressent très nettement dans la prise de parole des syndicats :

« (...) entre le contenu de leur travail quotidien, les conditions d'exercice de leur responsabilité professionnelle et les structures et processus des prises de décisions stratégiques, il y a un fossé, un abîme parfois. (...) Attention, la distance n'a jamais été aussi grande entre ceux qui décident au plus haut niveau et ceux qui produisent au quotidien, qui managent au plus proche des réalités de travail. (...) Nous sommes peut être confrontés à des problèmes de stratégie mais surtout à des modes de pilotage ignorant souvent la réalité du travail ! Les directions ont en effet les yeux plus rivés sur leurs « indicateurs de performance » que sur la qualité du travail et du service ! »¹⁸⁴

Cette volonté de resserrer les liens entre une Direction trop distante et pas assez en prise avec des agents débordés sur le terrain s'est alors traduite par une irruption des syndicats sur la scène des négociations. Ils passent alors d'un rôle de contestation simple à un rôle proactif et volontariste de véritables acteurs du changement qui se traduit par un renouveau sémantique des tracts proposés aux agents, notamment par l'emploi de verbes d'action :

« La « fusion » nous fait vivre une crise de transformation dont l'issue est toujours incertaine. Pour corriger au

¹⁸³ Conseiller de Laurent Wauquiez, en charge des questions sociales et de la fusion Pôle emploi.

¹⁸⁴ Tract CFDT n°4, « Lettre aux cadres de Pôle emploi », Paris, le 10 avril 2009.

plus vite les déséquilibres actuels, les propositions du syndicalisme doivent pour tous constituer une vision d'avenir et tenir un rôle essentiel de sécurisation »¹⁸⁵

« Nous voulons capitaliser toutes les expertises internes et rester proches de tous les agents et cadres pour dépasser certaines représentations, regarder l'avenir lucidement et contribuer à sa réussite avec les cadres de droit public et de droit privé. »¹⁸⁶

Face à cette prise de pouvoir dans les négociations, les instances dirigeantes ont ainsi dû compter avec les organisations syndicales. Dans l'optique d'une construction commune de l'organisme Pôle emploi, trois accords ont respectivement pu être conclus les 18, 22 et 23 décembre 2008. Signés conjointement par la CFDT, la CFTC CFE - CGC et l'Unsa, ces accords portent sur le « reclassement des agents concernés par le transfert du recouvrement des contributions d'assurance chômage » et sur le « fonctionnement temporaire des instances représentatives du personnel »¹⁸⁷. Ce faisant, la Direction de Pôle emploi pourrait ainsi devenir tripartite en intégrant les organisations syndicales aux prochaines décisions humaines ou matérielles au sein de la structure, afin de mieux prendre en compte les retours des agents sur la situation, et de favoriser la communication ascendante :

« - Quand vous me parliez tout à l'heure de refonte des effectifs, ou du moins des réaffectations possibles, puisqu'on sait bien qu'une fusion se passe toujours avec des doublons de postes par moment, comment ça va se passer, et comment les personnes vont-elles être réaffectées ? Il semblerait que certaines personnes vont être mutées dans des agences Pôle emploi qui n'étaient pas forcément près de chez elles, par exemple... ça se fait avec accord, comment ça s'organise ? Qui décide ?

- Ça... ça bon c'est la direction.... la direction qui décide, en principe en consultation avec les organisations syndicales puisque la fusion, normalement à chaque fois que vous avez une ouverture de ce que l'on appelle les sites mixtes, c'est-à-dire à la fois Assedic et Anpe, vous avez toujours à la fois une procédure d'info-consultation des organisations syndicales. Donc il y a une consultation avec les organisations syndicales, et je crois que de toute façon, c'est dans l'intérêt de Pôle emploi, de maintenir un climat social à peu près sain dans l'entreprise. Je pense pas que Pôle emploi ait intérêt à faire tout et n'importe quoi en la matière, hein... le climat social est déjà suffisamment... tendu au niveau de la fusion pour ne pas en plus rajouter de l'huile sur le feu par une politique extrêmement brutale et autoritaire dans la réaffectation des personnels. Donc là, on fait confiance, enfin je veux dire, c'est pas au Cabinet du Ministre de faire ça, je veux dire là, c'est vraiment du pilotage, hein. C'est vraiment la direction générale de Pôle emploi et c'est le service déconcentré notamment en région puisque la direction régionale a une grande autonomie en matière de pilotage, c'est à elle de piloter ce processus, c'est pas au Ministre d'émettre... *(il ne termine pas sa phrase)*. »¹⁸⁸

Se dessine alors une nouvelle hiérarchisation au sein même de Pôle emploi avec une possible délégation d'un « pilotage » des agences par une direction locale plus proche des employés, plus en prise avec les réalités du terrain, et ce afin de favoriser le dialogue entre

¹⁸⁵ Tract Unsa, « La fusion, ça nous concerne ! », Paris, le 15 février 2009.

¹⁸⁶ Tract Unsa, *Ibidem*.

¹⁸⁷ « Pôle emploi organise la mobilité, la gestion et la représentation de son personnel », *Liaisons sociales quotidien*, 8 janvier 2009.

¹⁸⁸ Conseiller de Laurent Wauquiez en charge des questions sociales et de la fusion Pôle emploi.

agents et Direction. Le niveau gouvernemental conserverait ainsi sa prérogative de Direction générale du processus de fusion au niveau national, tandis que l'équipe de Christian Charpy jouerait le rôle d'une hiérarchie intermédiaire malheureusement encore trop peu présente sur le terrain. On observe toutefois un discours très particulier et exempt de prise en compte humaine, de la part de la Direction avec notamment l'emploi de termes rationalisants et de métaphores techniques assez peu appropriées à une situation salariale précaire :

« - Très bien. Et justement, comment se segmentent vos domaines de compétences entre le niveau gouvernemental, au niveau de Monsieur Charpy, et après au niveau des directions internes et locales ?

- Eh bien nous, on est avec le Ministre, c'est la tutelle de Pôle emploi, d'ailleurs c'est une tutelle partagée avec les partenaires sociaux dans le cadre du Conseil d'Administration de Pôle emploi, puisque vous savez qu'au Conseil d'Administration de Pôle emploi il y a l'Unédic et, donc représente les partenaires sociaux, les organisations patronales, puis il y a l'État. Donc l'État, lui exerce sa tutelle, donc ce qui nous regarde, c'est les résultats assignés à la Direction générale de Pôle emploi dans le cadre d'une convention d'ailleurs qui a été signée en avril dernier, une convention tripartite, et on vérifie que les objectifs signés dans cette convention soient bien respectés par Pôle emploi. Donc on regarde les résultats, bon en même temps je vais pas vous faire de la langue de bois, hein, on regarde aussi comment ça se passe, c'est-à-dire que quand les résultats sont pas là, même si c'est pas le rôle du Ministre de faire du... comment faire... comment vous expliquer... c'est comme un moteur, hein, un moteur on regarde s'il fonctionne globalement bien, ou on commence à faire du réglage de carburateur. Bon, le rôle du Ministre, c'est pas de faire du réglage de carburateur. Par contre, si le moteur fonctionne pas bien dans ces modalités, le Ministre peut être amené à dire « bon bah là, on va peut être changer telle pièce, là... on va mettre »...

- (*le coupant*) Qu'est ce que vous entendez par « pièce » ?

- Bah heu... La pièce par exemple... est ce qu'il n'y a pas de sujet de contentieux majeur, mais lorsque la progression des sites mixtes avancera aussi vite qu'on l'aura souhaité, le Ministre va chercher à savoir pourquoi ça n'avance pas assez vite. Pourquoi est ce que la procédure d'info-consultation des IRP prennent autant de temps, voilà. Ensuite c'est pas à lui de s'immiscer dans les négociations entre Christian Charpy et les syndicats. Mais voilà, lui, en tous cas, a un droit d'exercer un droit de savoir ce qu'il se passe, et notamment de prendre des options pour faire en sorte que ça aille mieux. »¹⁸⁹

Comme évoqué précédemment par certains syndicalistes, il transparaît ici clairement que seuls les objectifs chiffrés réalisés ou non par les agents sont pris en compte par la Direction qui aurait, selon leurs dires « les yeux uniquement rivés sur leurs indicateurs de performance » loin d'un management humain au cas par cas en fonction de situations géographiques et humaines souvent radicalement différentes d'une agence à une autre. Il n'y aurait alors pas de « pièce à changer » selon les termes employés, mais bien un meilleur accompagnement humain et financier à mettre en place auprès de chaque agence selon ses caractéristiques propres.

¹⁸⁹ Entretien avec le conseiller spécial de Laurent Wauquiez, spécialiste des questions sociales et de la fusion Pôle emploi.

Sous-Partie II - De la communication interne à la communication externe

Si la communication interne a joué un rôle décisif dans la perception de la fusion par ses salariés, ceux-ci ont par la suite pu échanger entre eux, partageant ainsi leurs sentiments, impressions, et ressentis quant à cette réorganisation de leurs méthodes de travail. Face à une communication externe dont la presse s'est largement fait le relais, les agents ont alors dû endosser eux-même le rôle de communiquant au sein des agences, auprès des demandeurs d'emploi inquiets de voir émerger un nouvel organisme administratif.

Une communication horizontale entravée

Si la communication descendante s'avère majeure dans un contexte de crise tant sociale que salariale, la possibilité d'un dialogue interne entre les différents agents d'une même organisation prend tout son sens dans le cadre d'une réorganisation difficile. Face à une hiérarchie absente, il conviendrait de pouvoir faciliter les échanges inter-salariaux afin de permettre à chacun de s'exprimer sur le ressenti personnel de sa situation, et de ses conditions de travail. Ce rapprochement, loin d'être anodin, s'avère plus salvateur encore dans le cas d'un rapprochement de différentes organisations comme c'est le cas à Pôle emploi. L'un des enjeux majeurs de cette fusion était ainsi la cohabitation puis la coexistence des agents issus des deux institutions au sein de locaux communs afin de déboucher, à terme, sur une homogénéisation salariale. Peu préparée en amont d'un point de vue humain, le clivage entre agents et professions s'est naturellement et immédiatement fait ressentir, la répartition implicite des bureaux au sein des différentes agences en est encore la preuve la plus marquante¹⁹⁰. Le partage de locaux relève ainsi actuellement davantage d'une juxtaposition que d'une véritable fusion ou d'une unification des organismes. Originellement ignorants des métiers des uns et des autres, les agents sont longtemps restés sur des *a priori* négatifs des activités d'autrui.

¹⁹⁰ Voir Partie I, Sous-Partie I, l'aménagement de l'espace salarial, page 37 du présent document.

« - Et la cohabitation avec les ex-Anpe, ça se passe bien ?

- (longue pause, il continue de remplir le dossier informatique sans relever la tête) Joker ?

- (rires). Mais vous n'êtes pas sur le même site déjà donc...

- Oui donc oui mais enfin bon, y a de tout hein, c'est sûr. Ça peut se passer bien comme non... mais y a un choc de culture qui se fait... Chacun est un peu sur son poste et veut pas trop donner de... (il ne termine pas sa phrase)

- Les différences de statuts entre public et privé... ?

- (me coupant) C'est surtout la différence de mentalité entre guillemets... du public quoi qui fait que bon... y a un choc, quoi, c'est vraiment un choc... Parce que nous on travaille pas comme eux.

- A quel niveau ?

- Bah... Nous c'est tracé, c'est carré, c'est cadré... eux ça part dans tous les sens hein !

- C'est cadré par l'administration ?

- Oui, nous c'est cadré ! On a un cahier des charges, on a été certifié, on a des consignes à retenir enfin... c'est pas n'importe quoi ce qu'on fait ! Enfin je veux pas dire que c'est n'importe quoi, mais enfin un petit peu quand même... sans être méchant... Enfin je me tais parce qu'après on dira que... »¹⁹¹

La multitude de sites dépendant d'une même agence mais répartis dans un même quartier, couplée au nomadisme forcé des agents dû à une répartition « tournante » des bureaux a empêché, de fait, toute constitution du moindre esprit de corps de l'organisme Pôle emploi. La construction de son identité au travail passant par une interaction entre les agents, il était pourtant impératif de favoriser les échanges. Pourtant, avec deux à trois sites de quartiers par agence au sein desquels officient les agents, la rencontre et la création de liens ne sont pas favorisées. Chaque site dispose d'une salle de pause, unique point de rencontre des agents hors de leur temps de travail ; durant cette pause, ils peuvent échanger de façon plus informelle, hors de toute pression hiérarchique. Pour autant, ces lieux exigus ne permettent des rencontres qu'entre un nombre très restreint de personnes pour de simples raisons de capacité de contenance de la salle. D'autre part, les emplois du temps de chacun ne sont pas étudiés pour favoriser l'interaction entre agents : chacun étant affecté à une tâche différente, il leur est extrêmement délicat pour ne pas dire impossible de prendre des temps de pause concordants afin d'assurer un nombre suffisant d'agents en service auprès des demandeurs d'emploi. Durant ma période d'observation de deux semaines, je me suis moi-même rendue sur les différents sites de l'agence et j'ai eu l'occasion de rencontrer de nouveaux agents jusqu'au dernier jour. Il est ainsi possible de travailler ensemble, au sein de la même agence, et ce

¹⁹¹ Agent ex-Assedic, Melun.

durant deux semaines, sans parvenir à se croiser une seule fois.

D'autre part, à ce stade de la fusion et compte tenu des faibles formations ayant pu être accordées à chacun, il apparaît que ne peuvent être « conseillers référents » que les agents anciennement issus de l'ex-Anpe. De même, chaque agent, en fonction de son organisme d'origine, ne peut avoir accès qu'à une partie du dossier du demandeur d'emploi dans la mesure où celui-ci est accessible depuis deux logiciels intranet différents pour lesquels des identifiants personnels sont nécessaires. L'agent du placement n'aura ainsi pas accès aux informations relatives à l'indemnisation ou le calcul des droits du demandeur d'emploi qu'il devra conseiller. De même, les conseillers spécialisés dans l'indemnisation n'ont pas accès à la partie du dossier du demandeur d'emploi traitant de son reclassement. Travaillant ainsi sur des logiciels clairement distincts et non – encore – unifiés, il est impossible aux agents issus du placement d'ajouter à l'attention de leurs collègues issus de l'indemnisation certaines informations personnelles au sujet du demandeur d'emploi ou de sa situation. Il n'existe pas non plus de mise en commun des informations ou des savoirs. La durée de formation des agents aux différents types de métiers était initialement prévue pour une durée de six jours : trois jours de formation théorique, puis trois jours de formation pratique, en binôme avec l'un des agents issus de l'autre formation.

« Par exemple pour Strasbourg, d'ici deux à trois mois, il ne devrait y avoir que 7 sites qui seront ouverts au public et où les gens devront ou pourront trouver toutes les informations à la fois par rapport au placement et à l'indemnisation. Et une fois que ça sera enclenché, à ce moment là, (*haussant les sourcils, et d'une voix traînante*) normalement, les conseillers, que ce soit indemnisation ou placement, devront pouvoir répondre à toutes les questions. Bon ça c'est la théorie, hein, parce qu'après sur la pratique, ça va être certainement remis en cause parce que ya tellement de chômage actuellement et tellement de gens qui s'inscrivent qu'à un moment donné, il faut que les droits d'indemnisation puissent être calculés et pour ça il faut que les gens soient compétents dessus. Et c'est pas en quelques jours de formation qu'on arrive à calculer des droits par rapport aux règles et caetera. Donc certainement que leur volonté de fusionner les deux fonctions de conseiller placement et de conseiller indemnisation, ça risque d'être mis à mal parce qu'il faudra à un moment donné que les gens puissent toucher leur allocation chômage, quoi.

- Et en ce qui concerne la formation, puisque vous m'en parlez, comment ça se passe ?

- Heu, la formation, elle est assez...(*rires*) comment dire ? Elle est assez faible parce que les premiers qui sont partis en formation sur le début de l'année, s'ils sont partis, par exemple pour les ex-Anpe ils sont... ils ont fait trois jours de formation pour apprendre... vraiment le .. la base de l'indemnisation. C'est-à-dire que pour qu'ils puissent juste donner des informations, ou savoir où rechercher l'information par rapport aux droits, par rapport à quel papier faut et caetera. Donc ça, ils ont eu une formation de 3 jours qui a été montée très très rapidement et donc les agents dont pas forcément... (*longue pause*) très contents. Surtout qu'ya un problème, c'est-à-dire qu'à un moment donné, ya un décalage en fait entre le moment où les gens passent la formation et la mettent en œuvre. Et on avait déjà mis le doigt la dessus au niveau de la direction c'est-à-dire que ça sert à rien de faire des formations au mois de janvier s'ils les mettent en application en juillet quoi.

- Comment ça, mis en application plus tard ?

- C'est-à-dire que si... là pour l'instant, on ne répond pas encore aux questions indemnisation par exemple pour les ex-Anpe. Donc tant qu'il y a pas ces sites uniques qui sont ouverts, bah les agents ex-Anpe ne répondent pas encore à ces questions. Ce sera qu'à partir du moment où y aura un accueil unique que le conseiller personnalisé sera réellement identifié pour les demandeurs d'emplois qu'ils vont vraiment rentrer dans cette fonction là. Et dans ce cadre là, c'est vrai que quand on fait une formation, à un moment X, si vous faites... si vous mettez en application 6 mois après, c'est perdu. C'est la même logique pour l'indemnisation : c'est-à-dire que les agents qui étaient ex-Assedic, à terme ils devraient prendre ce que l'on appelle un port de demandeurs d'emplois donc qu'ils suivraient, qu'ils convoqueraient et caetera, mais ils ont eu 5 jours, eux, de formation plus deux jours de tutorat sur le terrain, mais c'est vraiment ridicule, parce qu'on aurait ne serait-ce que pour s'approprier les logiciels... propres à l'ex-Anpe... ça met... beaucoup de temps quoi. Beaucoup beaucoup de temps. Et ces gens là, ils ont notamment peur d'être (*longue pause*) d'être perdus en fait par rapport à la masse de travail. Déjà là, ils ont des problèmes pour... pour finaliser tous les dossiers d'indemnisation, ils se disent bah si en plus il faut que je prenne même un portefeuille de 30 demandeurs d'emplois, comment je vais faire pour les convoquer, sur quel temps.... ils sont pas sûrs de bien faire et caetera, donc c'est vraiment un écueil pour eux aussi quoi. Dans les deux sens quoi.

- D'accord. La formation dure trois jours pour tout le monde ?

- Trois jours pour les ex-Anpe, avec... une journée supposée de *e-learning* sauf que c'est sur ordinateur, et de deux journées si je me souviens bien de tutorat enfin de doublon... doublure sur le terrain quoi. Et pour les ex-Assedic, c'était cinq jours de formation plus... deux jours sur le terrain, et de nouveau une petite session je crois de deux jours après de formation. Mais en gros c'est sept jours de formation réelle quoi.

- D'accord. Alors que votre formation initiale... Comment ça se passait ?

- Alors la formation initiale avant, du temps de l'Anpe était à base de... 10 à 12 semaines de formation pour l'Assedic, on considérait que l'on ne pouvait pas être bon, enfin on pouvait pas être autonome sur l'indemnisation avant un an quoi... Donc y avait aussi des sessions de formation je sais plus exactement du nombre de semaines, c'était 8 à 10 si je me souviens bien. Mais après s'il faut, il faut quand même qu'il y ait une longue période d'appropriation en même temps sur le terrain en doublure avec des gens pour qu'on puisse apprendre des subtilités du... les subtilités des calculs d'indemnisation ou quand on fait du placement... les techniques pour aller à l'entreprise, les techniques de recherche d'emploi et caetera. Ou compter les dossiers de formation. Donc tout ça ça s'approprie pas non plus en une semaine de formation. En espérant qu'après sur le terrain, ça se passe bien, quoi. (*rires*)¹⁹²

Malheureusement, des considérations matérielles ont empêché la réalisation de cette partie pratique pourtant indispensable à leur formation, le nombre d'agents disponibles face à la quantité de travail n'étant pas favorable à une période d'encadrement des agents les uns des autres. Le rapprochement humain n'a ainsi pas pu avoir lieu par ce biais de socialisation salariale. Rien n'a été mis en œuvre par la hiérarchie afin de faciliter, par le biais de l'informatique notamment, la mise en commun des méthodes et techniques de travail propres à chaque profession. Des formations complémentaires devraient toutefois intervenir dans les mois prochains, et les conseillers dits « d'indemnisation » devraient se voir confier des portefeuilles d'une trentaine de demandeurs d'emploi pour débiter afin d'améliorer les délais de traitement des dossiers.

¹⁹² Entretien avec un agent ex-Anpe, responsable syndical, Strasbourg.

La communication entre agents révèle d'autant plus son importance dans un contexte délicat de fusion d'organisations et dans une optique d'uniformisation des métiers, des statuts, et des agences Pôle emploi. Nombre d'agents ont ainsi particulièrement mal vécu les débuts de la fusion, et ce manque de communication n'a pu qu'accentuer leur sentiment de solitude face à ce bouleversement majeur de leurs pratiques de travail. Cette absence de communication a néanmoins trouvé une parade de quelques jours au travers d'un épisode assez cocasse, mais révélateur d'une ambiance interne oscillant entre inquiétude et esprit bon enfant. Christian Charpy a en effet envoyé un email collectif à l'ensemble des salariés de l'organisme au courant du mois de décembre 2008 afin de les informer de la mise en place d'une mutuelle obligatoire. Il n'a cependant pas, comme il est de coutume, et sans doute par inadvertance, caché les milliers d'adresses email des salariés lors de cet envoi groupé. Les nombreux destinataires de l'information se sont donc rendus visibles, mais surtout la possibilité d'effectuer une réponse globale à l'intégralité des salariés de l'institution par le biais de l'icône « répondre à tous ». S'en est ainsi suivi un échange massif d'email de salariés de toute la France dénonçant pour la plupart les conditions de travail, les méthodes managériales, et le surcroît d'activité, consécutifs à la fusion tandis qu'une minorité décriait la « pollution » des messageries de chacun, tournant parfois leurs propres remarques en dérision

« Ce fut un déchaînement incroyable. Tout le monde s'est servi de la messagerie interne pour discuter de la fusion, donner des avis, échanger des expériences à travers toutes les agences de la France entière. Une véritable assemblée générale électronique, avec son habituel lot de boudeurs qui renvoyaient des messages rageurs : « Il y en a qui bossent, merci ! » E-mail qui provoquait en retour une avalanche de boomerangs ironiques : « C'est vrai, quoi, arrêtez d'empêcher les autres de travailler », ou des protestations plus argumentées. La chaîne a fini par mourir après que le service informatique a limité la possibilité d'envoyer des messages collectifs. Mais pendant deux semaines, chacun a pu exprimer son ras-le-bol. Nous avons pu juger de l'étendue du malaise... Et de la détermination de nos collègues. »¹⁹³

« D'ailleurs en fait, à un moment... juste pour dire par rapport à la communication interne, bon avant décembre, enfin fin décembre, ils nous avaient fait un envoi à tous et des gens ont commencé à utiliser la fonction « envoyer à tous », enfin ils avaient toute la base de donnée en fait, et tout le monde s'est envoyé des mails, donc ça a bloqué le système pendant 15 jours donc... C'était bien, on échangeait des trucs, des liens d'articles de presse qui parlaient de nous, du coup ça circulait très très rapidement, hein »¹⁹⁴.

La Direction s'étant rendu compte quelques jours plus tard de la faille dans le système, le service informatique a pu faire en sorte de rendre impossible toute communication massive par le biais d'un « répondre à tous », annihilant ainsi le seul véritable lien de communication entre tous les salariés de l'institution sans distinction de formation initiale ou de localisation

¹⁹³ GUISELIN Gaël, ROSSIGNEUX Aude, *Confessions d'une taupe à Pôle emploi*, *Idem*. p.74

¹⁹⁴ Agent ex-Anpe, responsable syndical, Strasbourg.

géographique. Malgré l'engouement pour un tel système d'échange, la Direction a préféré rendre impossible toute communication transversale entre les agents tant au niveau national qu'au niveau local ; elle a de plus refusé de proposer une alternative, quand la création d'une messagerie ou d'un forum en intranet aurait été si simple à mettre en place. Peut-être faut-il y voir une volonté de la Direction de garder une certaine mainmise sur la communication interne de l'entreprise, et de limiter la possibilité d'interaction entre les agents pouvant aboutir à des conflits internes.

Dans ce contexte, l'unique lien de socialisation entre agents ex-Anpe et ex-Assedic reste un site internet participatif sous forme de blog¹⁹⁵ créé par deux agents qui, soucieux de leur anonymat officient sous les pseudonymes « Noèle Obhalkon » et « Paco Thyzon ». Ce blog est participatif, puisque la possibilité de laisser des commentaires sous chacun des articles publiés est offerte. Créé au mois de juillet 2008 sous une impulsion paritaire puisque les deux créateurs seraient originaires de l'ex-Anpe et de l'ex-Assedic, il a pour vocation de communiquer, d'échanger, et de partager leurs impressions, leur vécu ainsi que leurs commentaires sur des sujets d'actualité.

« Qui sommes nous ? Que voulons nous ? C'est quoi ce site ?
Site d'information et d'échanges dédié aux 47 500 salarié(e)s de Pôle emploi.
Noèle OBHALKHON (ex-Anpe)
Paco THYZON (ex-assedic)
et leurs collègues du site Pôle emploi de Truchtersheim sur Mer

Que voulons nous ?
Créé en juillet 2008, ce blog est réalisé par des collègues qui ont envie d'échanger leurs pratiques, de se comprendre, de comparer leurs droits sociaux, de confronter leurs cultures professionnelles. Un des principes fondateurs du site est de ne pas opposer les différentes catégories de personnel: ex-assurance chômage, ex-Anpe et nouveaux recrutés. Ce blog se veut également un lieu-ressources (sic) pour consulter en ligne des documents épars qu'il est parfois difficile de se procurer. Ce blog se propose également de suivre le processus de fusion. Il ne vise à concurrencer ni l'intranet institutionnel, ni les sites des organisations syndicales, mais à suivre pas à pas les avancées de la négociation, en fournissant l'intégralité des textes en discussion. La fusion pour les nuls n'est pas un site partisan, même s'il défend des valeurs d'humanisme et de solidarité. Notre ambition est que chacun se fasse son propre point de vue à partir d'informations fiables, d'arguments étayés, et d'échanges (parfois passionnés) entre collègues.

Bonne lecture.
Noèle et Paco »¹⁹⁶

Reprenant régulièrement des articles de presse publiés dans la presse nationale quotidienne sur le sujet de Pôle emploi, il se résume finalement à une revue de presse assez

¹⁹⁵ Le Blog (ou WeBlog) est un journal en ligne, personnel ou collectif, permettant à un internaute de publier régulièrement des informations ou de commenter l'actualité sur un sujet

¹⁹⁶ Article de présentation des auteurs de lafusionpourlesnuls.com

partiale sur le sujet. Il offre néanmoins – et c’est son point fort – un accès direct et complet à tous les textes légaux et réglementaires inhérents à la fusion et qui permettent de mieux en comprendre les enjeux. La participation des agents sur ce site est néanmoins assez faible puisque chaque article ne comptabilise qu’une vingtaine de commentaires en moyenne sous chaque article publié. On regrettera l’absence de billet plus personnel, tant de la part des créateurs que de celle des lecteurs qui pourraient éventuellement envoyer leurs contributions propres. De même, le format s’y prêtant peu, les commentaires sont souvent extrêmement courts et donc nécessairement peu construits. En revanche, ce site à l’adresse particulièrement accrocheuse¹⁹⁷ semble jouir d’une notoriété importante auprès des agents de Pôle emploi.

« - Est ce que vous avez entendu parler d'un blog internet qui a été créé...

- (*me coupant tout de suite*) ouais, « la fusion pour les nuls ». Ouais ouais !

- Est-ce que beaucoup de gens le connaissent ?

- Ouais, beaucoup de gens le connaissent, d'ailleurs beaucoup de gens... beaucoup d'agents l'utilisent d'ailleurs, pour eux c'est vraiment la base de donnée par rapport à ça même si parfois tout n'est pas forcément juste dessus, mais là c'est vrai que bon, le nom est frappeur, au niveau de la communication c'est bien pensé, mais forcément, les gens ont tendance à aller facilement dessus. Plus facilement d'ailleurs que sur les sites propres des syndicats.

- D'accord. Oui, parce que là le site se revendique par d'un syndicat spécifique.

- Oui, mais bon, même si y a forcément un syndicat derrière... () ouais ouais ouais, non mais par contre ils ont... ils vont souvent dessus. D'ailleurs souvent je reçois des... des emails d'agents lambda qui mettent un lien avec le site quoi...

- D'accord. Donc vous pensez que ça favorise l'échange entre...

- Ouais quand même hein... Et puis après ce qui est bien à la limite, c'est que même si y a un syndicat derrière, ça puisse paraître commun à tout le monde quoi, que les gens puissent se retrouver sans que ça soit partisan quoi. Parfois, ce que les gens ont du mal à comprendre, c'est un peu les enfin les luttes et les différences de perception entre les syndicats quoi. Dès fois ils sont perdus, quoi. Et ça, j'ai l'impression que ça, au niveau de la communication ça leur permet d'avoir une source à peu près fiable à 110% sans discours partisan ou... enfin il est partisan d'une certaine façon, mais... mais sans discours trop syndicaliste derrière.

- D'accord. Finalement, le... la communication se fait plus facilement en interne et pas commanditée par la hiérarchie vous avez l'impression ?

- Ouais, je pense qu'ils vont plus chercher là où ils pensent avoir des vraies informations en fait que juste la communication lénifiante de la direction quoi.

- D'accord. Parce qu'il y a eu tous les textes qui ont été mis en ligne, tous les textes officiels donc ça c'est une bonne base de données, après, c'est souvent des reproductions d'articles de presse qui sont mis là (*il acquiesce*) donc ça fait une espèce d'agglomérat d'informations pour les personnes qui ont pas le temps d'aller les chercher, c'est ça ?

- Ouais ouais ouais, et en plus... bon après comme les personnes ont sans doute des mandats nationaux et qu'ils participent aussi aux comités centraux des entreprises, ils présentent aussi des choses qui sont dans ces instances là, donc ça permet aussi de voir ce qu'il se passe au niveau de la direction. Voir si la direction est passée en force sur certaines choses... les gens sont au courant aussi quoi...

- D'accord. Et les agents c'est comment, parce qu'ils y a des commentaires qui sont pas modérés, enfin visiblement, du mois a priori, mais ils sont assez peu nombreux, donc est-ce que les échanges se font plutôt autour de la machine à café, ou... ?

- Ouais, ouais ouais ?

- C'est ça ? Les gens en parlent... ?

- Les gens en parlent plus directement que... que souvent même les agents, je vois quand y a des articles dans la presse, souvent y a des articles sur nous, enfin du temps de l'Anpe surtout, sur Libération ou n'importe quel article, souvent on avait des messages assez insultants concernant (*mot incompréhensible*) on a jamais été trop populaires, mais c'est vrai qu'on voyait quand même beaucoup d'agents qui allaient dire « ouais, moi je suis agent

¹⁹⁷ www.lafusionpourlesnuls.com

public. Croyez pas que c'est comme ça tout le temps quoi », mais ouais, sinon, ils en discutent plus autour de la machine à café, puis comme c'est toujours information sur information qui arrivent, dès fois les gens ils sont... enfin y a beaucoup de gens qui sont dépités, qui ont même plus envie de travailler quoi, ils se disent de toutes façons, dans les conditions dans lesquelles on travaille, 200 personnes à voir tous les mois, on me donne de moins en moins de temps, de moins en moins de moyen, comment je fais, je fais pas de miracle, quoi. Donc on sent vraiment de la frustration et typique en fait de la part des agents. »¹⁹⁸

Si sa revendication affirmée de ne dépendre d'aucune organisation syndicale se retrouve dans l'absence de mise en avant de l'une ou de l'autre, le discours tenu est en revanche largement orienté, laissant à penser qu'il est effectivement probable que ses initiateurs jouissent de mandats syndicaux, ou soient du moins engagés auprès d'un syndicat, quel qu'il soit. L'absence de tracts copiés-collés sur le site et son contenu quasi journalistique garantissent toutefois une certaine objectivité de l'information. La dérision vis-à-vis de la situation se ressent néanmoins parfois au travers de certains titres d'articles et contenus comme par exemple l'organisation d'un concours participatif pour la création d'un nouveau logo Pôle emploi, dénonçant au passage le prix payé par l'organisme pour la création de sa nouvelle charte graphique dans une période de diminution drastique des moyens humains et financiers¹⁹⁹.

Pédagogie et dédramatisation : le rôle quotidien des agents de Pôle emploi face aux usagers

J'ai pu observer durant plusieurs journées le quotidien des agents Pôle emploi au sein de leur agence. La première matinée passée fut assez représentative de ce à quoi chacun d'entre eux est confronté chaque jour dans le cadre de sa mission d'accueil des demandeurs d'emploi²⁰⁰.

Le premier demandeur d'emploi été reçu ce matin là semblait dans d'assez mauvaises dispositions personnelles et a manifesté une hostilité certaine à l'égard de l'agent d'accueil quand celle-ci lui a expliqué que son rendez-vous de suivi mensuel avait lieu non pas sur le site de Bercy où nous nous trouvions et qui était dédié à la première inscription des

¹⁹⁸ Agent ex-Anpe, Strasbourg.

¹⁹⁹ Voir en annexe n°10 du présent document, quelques illustrations.

²⁰⁰ Observation réalisée sur le Pôle emploi de Bercy, site de Bercy, 25 janvier 2010, 9h00-14h00.

demandeurs d'emplois, mais sur un autre site, situé à quelques rues de là, spécifiquement dédié aux suivis mensuels. Passablement agacé, il a requis la présence du responsable de l'agence. L'agent au guichet, ne se départissant pas de son calme, lui a alors expliqué de nouveau les différentes affectations de sites puis s'est muni d'un plan afin de lui indiquer le chemin le plus court pour se rendre à son rendez-vous. Quelques minutes plus tard, un homme âgé accompagné d'un autre jeune homme – visiblement son fils – se présentent au guichet. L'homme le plus âgé semble avoir rendez-vous mais s'exprime dans un français très peu compréhensible. Le fils joue alors le rôle de traducteur et demande à accompagner son père durant son entretien d'inscription, pourtant normalement individuel et confidentiel. Face à la situation, l'agent d'accueil accepte la présence du jeune homme et les conduit dans un bureau individuel. Si deux agents – un ex-Anpe et un ex-Assedic – sont situés derrière les guichets d'accueil situés côte à côte en face de la porte principale, la file d'attente qui se forme spontanément est unique, signe que si deux agents sont présents, il s'agit plus de désengorger l'accueil et de diminuer le temps d'attente que de scinder en deux l'espace accueil. Deux autres agents sont mobilisés au sein de cet espace et se dirigent d'emblée vers les personnes afin de les orienter vers les agents avec qui ils ont rendez-vous, et le cas échéant, vérifier que les dossiers sont effectivement complets de telle sorte que l'inscription puisse se faire rapidement. Un peu plus tard dans la matinée, une femme mécontente d'attendre, interpelle un agent déjà occupé avec un autre demandeur d'emploi afin de lui soumettre son problème. L'agent lui indique alors calmement qu'il lui faudra attendre son tour et que quelqu'un s'occupera de son dossier dans les minutes à venir. Dans le même mouvement, un homme qui patientait également se lève et peste après une attente trop longue à son goût. Une autre femme soupire bruyamment et acquiesce aux propos des l'homme assis à ses côtés.

Ces mouvements d'humeur de la part de demandeurs d'emploi tendus ne sont pas rares, et le ton monte quotidiennement au sein de l'espace accueil, dans cette agence pourtant réputée pour être calme. Les demandeurs d'emploi sont aussi prompts aux altercations avec d'autres demandeurs d'emploi concernant leur placement dans la file d'attente et leur ordre de passage, qu'avec certains agents de Pôle emploi au sujet de l'état d'avancement de traitement de leur dossier et de leurs indemnisations.

De nombreuses difficultés rencontrées entre agents et demandeurs d'emploi sont ainsi relatives à la fusion. En effet, la communication externe autour de la fusion a été faite bien en

amont de sa réalisation effective, laissant ainsi à penser à ses usagers quotidiens que le nouvel organisme était effectivement en état de fonctionnement optimal dès le 1er janvier 2009. Les demandeurs d'emploi se rendent ainsi sur l'un des sites de l'institution pensant y trouver, conformément aux informations disponibles dans la presse sur le sujet, des organismes fusionnés pour une simplification de leurs démarches. Or, sur place, ceux-ci sont confrontés à une désorganisation certaine, une fusion inachevée encore « en chantier », selon les propres termes de la Direction, et des réponses différentes à leurs interrogations en fonction de l'interlocuteur interrogé. On distingue ainsi très nettement deux catégories de demandeurs d'emploi : ceux effectuant leurs démarches au téléphone par le biais de l'opérateur 3949, et les demandeurs d'emploi se déplaçant sur les sites. On peut noter une agressivité nettement plus prégnante de cette seconde catégorie pour plusieurs raisons : les demandeurs d'emploi effectuant leurs démarches par le biais de la plate-forme téléphonique le font dans deux hypothèses simples : la déclaration mensuelle de recherche d'emploi visant à être réinscrit pour un mois supplémentaire et continuer de percevoir les allocations et bénéficier des services de Pôle emploi, ce qui se fait assez simplement tant pour le demandeur d'emploi que pour l'agent interlocuteur ; ou une demande d'information sur une question précise relative à une situation particulière ; ou au calcul de leurs droits.

Dans les deux derniers cas de figure, l'agent se retrouve face à un demandeur d'emploi calme, qui fait une démarche volontaire d'appel, de façon ponctuelle, concernant les demandes spécifiques, ou de manière récurrente au contraire concernant la réinscription mensuelle dans leur agence. Les demandeurs d'emploi qui se rendent physiquement sur un site Pôle emploi le font, eux, le plus souvent sur convocation de la part de leur conseiller référent dans le cadre d'un suivi mensuel des démarches entreprises par le demandeur d'emploi, ou bien afin de régler une situation délicate inhérente à un dossier complexe qu'il serait difficile de mettre en ordre par téléphone. On passe donc d'une démarche active à une démarche passive. Cela constitue pour bon nombre d'entre eux un moyen de se confronter physiquement à l'institution ou du moins à sa représentation. Comme évoqué précédemment, on assiste alors à une matérialisation des déficiences de l'institution à travers ses agents qui, eux, ont ainsi un travail d'écoute, de compréhension et d'apaisement des situations face à des demandeurs d'emploi stressés et dépassés par une administration aux allures parfois kafkaïennes.

Ils sont ainsi chargés d'apporter aux demandeurs d'emploi des réponses concrètes à

des situations délicates liées à une fusion dont ils ne sont qu'acteurs. Ce rôle de pédagogie et de dédramatisation passe par des explications sur la répartition géographique des différents sites, la procédure d'inscription non encore effectuée par un agent unique, ou des procédures rigoureuses auxquelles ils sont contraints de se soumettre en dépit du caractère parfois particulier de la situation. Par ces actions quotidiennes d'explication ou d'apaisement des situations de tension, les agents participent d'une façon active à un type de communication majeure dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise : la communication explicative et descendante externe.

Un entretien auquel j'ai eu l'opportunité d'assister dans une agence de la banlieue parisienne résume à lui seul assez bien la situation. L'agent, face à un demandeur d'emploi venant s'inscrire pour la première fois lui explique ainsi la situation et la configuration complexe des différents sites. Le demandeur d'emploi titulaire de plusieurs diplômes d'études supérieures se montre particulièrement intéressé par la situation, et dans ce cas précis ne montre aucun signe d'hostilité à l'encontre de l'agent, contrairement à certaines situations dont j'ai pu être témoin au cours des semaines précédentes. On sent ainsi la situation se détendre de part et d'autre au fur et à mesure de l'avancée de la discussion :

« - Alors l'entretien d'aujourd'hui a pour but de vous inscrire dans un premier temps, et après de traiter votre dossier. Donc ça va durer une vingtaine de minutes, et après je vous donnerai un rendez-vous pour l'Anpe juste après... dans la foulée.

- (*étonné*): Parce que ce n'est pas ensemble ?

- (*gêné*) : Je vais prendre votre dossier, juste pour mettre la convocation. Pour l'instant dans les textes on est fusionnés, mais concrètement dans les faits, on est encore deux sites séparés. Vous savez où elle se trouve l'Anpe ?

- Non, je ne me souviens plus bien.

- Bah je vais vous expliquer.

[Inscription et propos relatifs au dossier]

- Donc là en fait, on fait l'inscription mais uniquement Assedic c'est ça ?

- Assedic oui, c'est ça.

- Et après on fait l'inscription Anpe. (*curieux*) Mais vous vous êtes Assedic ?

- Oui, c'est ça, je suis Assedic, moi.

- Ah oui, d'accord.

- Non mais une fois que l'inscription est faite, l'Anpe ne la refait pas, hein ! C'est fait une fois pour toute !

- Ah oui, oui, d'accord.

- Ils ont un fichier commun donc vous irez pour l'entretien professionnel voir ce que vous voulez faire après, les formations éventuelles et caetera.

(Un blanc. Il met en ordre les papiers)

- Mais ça fait pourtant un moment que c'est Pôle emploi, non ?

- Bah depuis le début de l'année.

- Oui, donc c'est si long que ça pour que ça...
- Bah il faut trouver les locaux, hein... pour qu'on fusionne
- C'est ça qui pose problème ?
- C'est uniquement un problème de locaux. Bah oui.
- Y a personne de l'Anpe pour l'instant sur ce site ?
- Pour l'instant non. A terme peut-être mais pour l'instant non.
- Vous allez devoir déménager dans des plus grands locaux ailleurs ?
- A terme oui. Mais pour l'instant bon heu.... vu qu'on a pas trouvé de locaux, de local pour 80 personnes... Ca se trouve pas comme ça donc bon...
- Oui parce que depuis le début de l'année on aurait pu penser que c'était effectif .. mais je comprends, cela dit, oui.
- De toute façon, sur toute la France, c'est pas encore fait, hein. Y a que Paris quelques arrondissements, mais sans ça, tout le monde est encore comme ça. C'est pas... c'est pas du jour au lendemain que vous fusionnez...
- Oui c'est sur. Mais quoiqu'il en soit, on aura toujours un interlocuteur ou plusieurs parce que là, je vous vois vous, je vais voir quelqu'un de l'Anpe alors est ce qu'après on aura qu'une personne ?
- (*dans un rire*) Après vous me verrez plus !
- (*rires*).
- Après vous serez suivi par une personne de l'Anpe, ça sera qu'une personne de l'Anpe.
- Donc vous n'avez pas de suivi avec les personnes, vous faites juste les inscriptions vous ?
- Pour l'instant, toujours pour l'instant oui, mais après à terme, y aura qu'un référent unique qui fera tout. Mais pour l'instant comme je vous dis, c'est encore séparé et ça va encore durer un petit peu, un petit instant... c'est un peu compliqué mais c'est comme ça.
- Oui, c'est le temps de la mise en place, c'est sûr.
- Ca peut pas se faire très rapidement du fait qu'il y a les locaux qu'il faut trouver, et ça se trouve pas comme ça et puis en plus avec la crise, ça n'a pas arrangé les choses donc bon... mais à terme, bon y aura plus qu'une personne. Mais pour l'instant...
- Ah oui. Mais ça veut dire que la personne fera le travail et d'Assedic et d'Anpe ? Donc faut que vous soyez formés vous aussi à ça... ?
- Oui oui !
- Oui alors c'est peut être pas près d'être fait parce que....
- Oui mais on a déjà commencé à être formés. Pas tout le monde mais certains, certaines personnes de la formation. Mais d'ici là, y a encore le temps... bah comme dans toute fusion, en même temps.... Là c'est deux régimes différents en plus un public et un privé donc bon ..
- C'est dommage de l'avoir annoncé avant, disons...
- Oui mais ça, c'est politique, ça. C'est annoncé mais dans la réalité c'est pas ça quoi. C'est mieux de faire l'inverse mais bon...
- C'est vrai que qualitativement la personne doit s'y retrouver par la suite mais bon...
- Oui c'est sur. (*un blanc*) Bon, on va partir quand même sur l'inscription. Donc vous me voyez une fois et après, on se verra plus. A moins que d'ici là – enfin je le souhaite pas pour vous- mais que vous reveniez d'ici 2-3 ans, et peut être que vous aurez la chance de retomber sur moi, mais c'est pas sur... (*sourire*). »²⁰¹

On assiste alors à une inversion des rôles avec des agents acteurs demandeurs d'explications à leur direction qui deviennent *de facto* des chargés de communication pour l'institution auprès des demandeurs d'emploi qui, perdus dans une fusion qui les dépasse, leur demandent des comptes de façon plus ou moins pondérée en fonction des interlocuteurs et de leur degré de nervosité. Les agents doivent alors expliquer une situation qu'ils ne maîtrisent pas.

²⁰¹ Entretien entre un agent ex-Assedic et un demandeur d'emploi venu s'inscrire pour la première fois au Pôle emploi.

La question de la communication externe

La question de la communication externe autour du sujet de Pôle emploi a pu être décisive dans la mise en application de sa fusion. Si de nombreux articles sont parus dans la presse quotidienne nationale et régionale depuis l'annonce de la fusion souhaitée par Nicolas Sarkozy, force est de constater que dans l'immense majorité de ces articles, l'angle d'approche choisi par les journalistes demeure le même : l'établissement des « ratés » et autres « dysfonctionnements » de la fusion sous forme de dénonciation du travail des agents et de la montée du chômage sans rechercher des causes sous-jacentes plus profondes. Ce traitement médiatique de la fusion a pu entraîner une certaine lassitude de la part des agents, à force de voir leur travail sur le terrain et leurs efforts non reconnus, et d'être tenus pour responsables d'un ensemble de difficultés liées à la mise en place de la fusion. La presse écrite a pu se faire l'écho des différents préavis de grèves depuis le 1er janvier 2009 tout en insistant davantage sur la situation économique actuelle, plutôt délicate, que sur les conditions de travail des agents et leurs revendications propres.

« Trois syndicats ont appelé les salariés de la structure à la grève le 18 juin pour dénoncer « l'accroissement de la précarité des personnels ». Le départ du directeur général Christian Charpy est également réclamé. Pôle emploi a fait état mercredi de la destruction de 175 000 emplois salariés au premier trimestre 2009, soit un recul de 1,1 % en trois mois. Son directeur général, Christian Charpy, a annoncé le recrutement sur des plates-formes téléphoniques régionales de 500 CDD supplémentaires à la rentrée, pour faire face à l'afflux de demandes d'inscription. Un renfort, en plus des 1 840 embauches programmées, qui n'a pas empêché trois syndicats (FSU, CGT et SUD) d'appeler les 45 000 agents à faire grève le 18 juin pour dénoncer « l'accroissement inouï de la précarité des personnels », « la dégradation des conditions de travail » ou encore « les disparités salariales » entre les ex-Anpe et Assedic. Alain Lecanu, administrateur CFE-CGC de Pôle emploi, avait demandé le matin dans *Les Echos*, la démission de Christian Charpy, accusé de « fonctionner en cercle fermé » et de « prendre ses ordres auprès du gouvernement ». Le DG de Pôle emploi a reçu deux soutiens dans la journée. L'un de Dominique-Jean Chertier, le président du conseil d'administration, qui a déclaré que « ce n'est pas en attaquant ou en changeant les personnes qu'on règle les problèmes ». Et l'autre du secrétaire d'État Laurent Wauquiez, qui lui a exprimé « toute la confiance du gouvernement ».²⁰²

Le ton des articles a pris un tour sensiblement différent lors des premières tentatives de suicides ayant eu lieu dans des agences Pôle emploi, et après le suicide d'un agent à Saint-Quentin dans l'Aisne le 5 mars 2009. Concordant avec une situation salariale extrêmement délicate à France Télécom où le nombre de suicides et la constatation d'un malaise croissant des agents étaient mis en exergue, le contexte humain de la fusion Pôle emploi a pu se faire connaître du grand public sous un angle nouveau.

²⁰² Pôle emploi : appel à la démission et grève en vue, *Le Figaro*, 11 juin 2009.

« A Pôle emploi, les salariés sont appelés, mardi 20 octobre, à faire grève par l'ensemble des syndicats, SUD appelant à poursuivre l'action mercredi. Le mouvement de protestation porte sur les conditions de travail et les "services dégradés" rendus aux chômeurs, alors que la mise en œuvre de la fusion Anpe-Assedic, censée améliorer leur accueil, a créé des difficultés dans les agences. Les syndicats critiquent aussi "le management par objectif" prévalant à Pôle emploi, la quantité "insupportable" de demandeurs d'emploi suivis par conseiller et le recours accru à la sous-traitance d'organismes privés. Chez France Télécom, les salariés sont appelés à se mobiliser sous des formes à définir dans chaque établissement (débrayage, rassemblement, assemblée générale...) alors que reprennent mardi les négociations sur le stress dans le groupe déclenchées par la multiplication des suicides (25 en moins de deux ans). Ce même jour auront lieu les obsèques du salarié de Lannion (Côtes-d'Armor) qui a mis fin à ses jours jeudi dernier. »²⁰³

« Au Pôle emploi, qui regroupe désormais l'Anpe et les Assedic, quatre syndicats (FO, CGT, SNU-FSU, Sud) appellent à la grève. Ils réclament des garanties sur le financement du Pôle emploi et dénoncent le « flicage » des demandeurs d'emploi, qui, selon la CGT, transforme les agents « en auxiliaires de police ». »²⁰⁴

« Deuxième volet de notre enquête sur les conséquences de la crise et de la fusion Anpe-Assedic : les employés des pôles emploi sont de plus en plus nombreux à craquer.

La nouvelle n'a pas fait grand bruit : un employé du Pôle emploi de Saint-Quentin (Aisne) s'est pendu dans la nuit de jeudi à vendredi dernier sur son lieu de travail. Lundi, Sud emploi a appelé la direction à « assumer ses responsabilités » estimant que les conditions de travail ont pu jouer un rôle dans cet événement. Selon de nouveaux témoignages que nous avons recueillis (voir la vidéo), d'autres suicides ont eu lieu, et pourraient être étroitement liés à la dégradation des conditions de travail sur les pôles emploi.

La fusion entre l'Anpe et les ASSEDIC, l'inscription en masse de nouveaux demandeurs d'emploi, ont aggravé la situation. D'abord, parce que depuis la fusion les salariées doivent apprendre sur le tas à gérer plusieurs postes de travail à la fois. Ainsi, un ancien salarié Anpe doit s'occuper de 200 dossiers en moyenne, mais aussi aller répondre aux appels de la plateforme téléphonique du 3949, le nouveau numéro unique du Pôle emploi mis à la disposition des demandeurs depuis janvier; et le lendemain, être amené à se rendre dans une unité différente que celle de la veille. Une charge de travail ingérable pour atteindre les « objectifs » fixés par la direction, et qu'il n'arrive à remplir qu'en rognant sur ses poses déjeuner et en travaillant 45h, déclarées 35...

L'arrivée de 90 000 chômeurs supplémentaires en début d'année a fait monter d'un cran les tensions : l'augmentation des violences verbales et physiques des demandeurs à l'encontre des salariés participe de la détérioration de leur état de santé mentale. Fragilisés, certains craquent, d'autres ont recours aux psychotropes, ou tombent en dépression.

C'est ce revers de la médaille qu'ont accepté de nous raconter trois salariées. Toutes demandent non seulement l'augmentation des effectifs, mais surtout un moratoire sur la fusion, avant que de nouveaux drames se produisent. »²⁰⁵

Si certains journalistes en charge de la rédaction d'articles sur le sujet ne mentionnent pas d'impératif de ligne éditoriale de la part de la direction, certains affirment avoir une « obligation implicite » d'orientation de leurs articles.

« On me l'a fait sentir, et on me l'a dit de vive voix aussi, ici on est un journal plutôt historiquement orienté à droite, donc on peut critiquer le gouvernement, mais mollo... On est un journal orienté, c'est sur. On soutient les

²⁰³ Les salariés de Pôle emploi et de France Télécom appelés à faire grève ce mardi, *Le Monde*, 20 octobre 2009.

²⁰⁴ Qui fait grève, et pourquoi ? Revue des mécontentements, secteur par secteur, *Libération*, 28 janvier 2009.

²⁰⁵ ROELS, Virginie. Pôle emploi : déprimes, psychotropes et suicides, *Marianne* 2, 14 mars 2009.

réformes, m'a-t-on dit. J'ai dû revoir mon papier, un jour. »²⁰⁶

D'autres se défendent de toute ligne éditoriale imposée par leur direction, invoquant seulement un manque de temps chronique pour des enquêtes d'investigations afin de comprendre tous les tenants et aboutissants des dysfonctionnements.

« Le problème, c'est surtout qu'on doit rendre deux à trois articles par jour, alors forcément, faut surtout écrire, et quand on manque d'info, on regarde ce qui se dit ailleurs. Moi je lis la presse, je lis les fils RSS d'actualité, et puis les dépêches AFP. De toutes façons, on a tous la même information. J'ai fait deux fois un reportage à Pôle emploi. Deux fois dans le département du Val d'Oise (95). J'y suis resté une demi-journée à chaque fois. Le problème, c'est qu'on peut pas rentrer dans une agence comme ça pour faire un reportage ou interroger les gens... Faut demander une autorisation à la direction de la com' de Pôle emploi. Ca prend longtemps, il faut environ un mois pour avoir une réponse, et eux-mêmes le disent, on nous envoie là où ça se passe bien, évidemment, hein.... Après c'est évident, on fait du populaire. On a la couleur politique proche du portefeuille donc on a une orientation plus sensiblement à droite... »²⁰⁷

Mais si la communication externe passe par les échos donnés par la presse écrite nationale et régionale à la situation, il ne s'agit pas d'un vecteur communicationnel unique. Ainsi, Pôle emploi a pu charger différents cabinets privés de conseil et de communication du développement de son image et de sa stratégie de communication. C'est ainsi McKinsey, cabinet de conseil en stratégie qui a élaboré le processus global de stratégie en matière de fusion des deux organismes, tandis que le cabinet de management Accenture a mis en application de façon plus concrète sur le terrain l'orientation préalablement décidée. Le cabinet Cap Gemini s'est quant à lui, en accord avec la direction de Pôle emploi, employé à étudier l'organisation du travail des agents ainsi que la mise en place des systèmes d'information internes. L'agence de communication TBWA était pour sa part chargée de la communication interne et externe de Pôle emploi, et ce, avant même sa fusion. Evoquée par l'un de ses salariés, cette communication est définie comme « quasiment de crise avant même que la fusion n'intervienne ». Agence sortante avant le nouvel appel d'offre de Pôle emploi, TBWA a ainsi dû définir deux problématiques majeures dans sa proposition commerciale délivrée à la direction de la communication, dans le respect du cahier des charges précédemment délivré. Ainsi, s'agissant de la communication interne, l'accent devait être mis sur la cohésion des équipes et la création d'un véritable esprit de corps par-delà les différentes cultures dont les agents étaient issus, tandis que la communication externe devait, elle, reposer sur la création de l'image de « marque » de Pôle emploi. L'emploi de ce terme par le

²⁰⁶ Journaliste spécialisé sur la question de la fusion Pôle emploi au quotidien X, préférant conserver l'anonymat.

²⁰⁷ Journaliste spécialisé sur la question de la fusion Pôle emploi au quotidien Y, préférant conserver l'anonymat.

publicitaire n'est pas anodin. TBWA est en effet une des plus importantes agences de communication de la place parisienne en matière de publicité privée. Se pose alors la question de l'opportunité de saisir une agence de communication privée pour effectuer une « campagne » de crise autour de la fusion d'un organisme de service public. L'emploi du terme « marque » est ici révélateur. A l'inverse des groupes privés habituels avec lesquels l'agence de communication a l'habitude de travailler, l'organisme Pôle emploi n'a aucun produit « à vendre » ni aucun « bénéfice » à faire en visant « la population ciblée ». Ce vocabulaire propre à la communication ainsi qu'au marketing privé se trouve ainsi dénoter dans la construction d'une communication publique qui devrait se faire plus discrète et axer ses efforts autour d'un rassemblement des équipes. Il n'a pas été possible de savoir à combien s'élevait le montant du budget « communication » de Pôle emploi. Il aurait pourtant été intéressant de pouvoir le mettre en rapport avec son budget global afin de percevoir la part annuelle allouée à la communication autour de la fusion. Donnée confidentielle, je n'ai pu y avoir accès, et la presse ne s'en est pas fait l'écho. Il semblerait toutefois qu'il s'agisse d'un « gros budget » pour lequel toutes les agences sollicitées lors de l'appel d'offre se sont affairées.

Conclusion

Afin de déconstruire le mécanisme de réunification de ces deux organismes d'aide aux demandeurs d'emploi, il aura fallu s'intéresser aux causes profondes, suggérées ou revendiquées, ayant présidé à la prise d'une telle décision politique. Un bouleversement de cette envergure a nécessairement entraîné une révolution dans le cadre des pratiques de travail des agents, poussant chacun d'entre eux à se dédoubler, se surpasser, parfois crouler sous une charge de travail multipliée par deux, les obligeant à apprendre un nouveau métier, supposé s'acquérir par une expérimentation et un apprentissage de longue durée. On a alors pu assister à une « dé-professionnalisation des métiers », répartissant chaque tâche avec minutie entre différents bureaux, devenue nouvelle réorganisation du traitement global d'un dossier entre des agents toujours catégorisés comme ex-Anpe ou ex-Assedic malgré l'effectivité juridique de la fusion. On assiste alors à une distorsion certaine entre la création immatérielle d'un nouvel organisme, et une réalité du terrain encore balbutiante. La réunion sur un même site de salariés d'horizons différents s'apparente ainsi plus, en pratique, à une juxtaposition qu'à une fusion, le processus d'inscription des nouveaux demandeurs d'emploi se décomposant en deux entretiens bien distincts effectués par des agents issus de formations différentes. La réussite d'une fusion d'organisations repose sur des critères très variables selon les organismes à rapprocher ainsi que sur leurs caractéristiques propres. Néanmoins, l'un des fils directeurs de la conduite du changement demeure, selon Olivier Meier, « *l'assurance de la compatibilité des partenaires en terme d'objectif* »²⁰⁸, ce qui semble délicat compte tenu de la culture d'entreprise de chacun des organismes définissant la pratique du métier de chacun. Organisée très rapidement, cette fusion semble s'être concentrée sur la simplification supposée, ou du moins attendue, du service rendu aux demandeurs d'emploi. Malheureusement, l'évacuation de la question de la compatibilité des différents métiers et de leurs pratiques respectives par les différents agents a contribué à mettre en place un nouvel organisme hybride dyarchique, en cohabitation difficile, plutôt qu'en fusion réelle. La dimension identitaire du métier en tant que savoir-faire, expérience et activité socialement respectée, qui apparaît centrale dans ce projet de fusion, semble pourtant avoir été sous-estimée dans le processus de réussite de la fusion.

²⁰⁸ MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume. La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition. *Vie et Sciences Economiques*, 07/2005, n°168-169, pp.108-120.

Les salariés ne semblent donc pas avoir été mis au cœur de ce projet, tant dans sa construction pratique qu'en amont de sa mise en place, lors d'éventuelles négociations avec les partenaires sociaux qui n'auraient apparemment eu lieu que bien tardivement. Cette négation des existences même des acteurs de cette fusion a pu entraîner une crispation, entravant alors toute menée à bien du projet.

La montée actuelle du chômage n'a pu qu'ajouter un poids supplémentaire à la construction d'une identité commune des agents de ce nouvel organisme. Pris de court par un nombre de demandeurs d'emploi toujours plus important à gérer, et une réduction historique du nombre d'offres d'emploi, le temps alloué à chacun pour se former à l'autre métier est ainsi devenu quasi nul. Loin d'un échange de méthodes de travail, de compétences et d'expériences, il apparaît alors que, dans le meilleur des cas, n'ont été mis en place que quelques conseillers référents pourvus d'un vernis de connaissance dans les deux cœurs de métiers sans être véritablement capables de répondre à des demandes complexes dans certains dossiers. Les deux métiers initiaux cohabitent donc tant bien que mal sans toutefois trop se mélanger ni dans les faits - de par une répartition clairement scindée de l'espace de travail - ni dans les termes - tous étant désignés sous l'appellation « ex-Anpe » ou « ex-Assedic » afin de retracer leur parcours antérieur lors de conversations, même informelles. Un nouveau métier émerge cependant, avec la perspective d'une possible sortie de crise à moyen terme et la diminution de l'inscription hebdomadaire du nombre de demandeurs d'emploi. Cette stabilisation des « portefeuilles » de demandeurs d'emploi à gérer par chacun des agents, couplée à l'embauche de nouveaux agents qui ne seraient issus ni de l'un ni de l'autre des organismes fondateurs, (et ne possédant donc pas, par définition, le conditionnement corrélatif à la culture d'entreprise), laisserait éventuellement présager de la possibilité d'une double formation immédiate, qui pourrait aboutir à la création d'un nouveau métier. Les bonnes volontés se manifestent également de plus en plus, avec des agents s'ouvrant petit à petit à l'autre métier et à un élargissement de leurs compétences et de leurs missions. Cela peut être vécu comme une nouvelle responsabilisation favorable dans le retour à l'emploi des demandeurs réinsérés. On assiste ainsi à une mutation du service public de l'emploi vers une structure encore assez indéfinie qui prendra une forme achevée suivant l'évolution des métiers. Ce nouvel organisme bénéficiera dès lors d'une identité et d'une culture propres.

En filigrane apparaît ainsi l'importance de la culture d'entreprise comme outil de

socialisation et de motivation des agents dans le cadre d'une fusion d'organisations. Plus qu'un simple outil de cohésion des acteurs, elle constitue l'un des buts mêmes à atteindre dans l'optique de la création d'une identité nouvelle. Dans ces conditions, le management, tant national que local joue alors un rôle majeur, dans l'orientation donnée au projet, mais également comme rouage d'une communication ascendante et descendante. Se dessine alors l'importance de la satisfaction dans le travail que peuvent ressentir les agents dans la construction d'un tel projet de fusion. Les facteurs explicatifs d'une telle satisfaction dans le travail, tels que développés par Jean-Marie Rainville et Gilles Guérin²⁰⁹, passeraient ainsi par la qualité du travail effectué en tant que tel, et par les conditions d'exercice de celui-ci. « *Si vous voulez enrichir le travail, enrichissez le chèque de paye... Diminuez les heures de travail... Faites quelque chose au sujet des conditions matérielles de travail (bruit, poussière, etc.). Donnez aux gens qui travaillent un contrôle plus grand sur leurs conditions de travail* ». Ces propos, tenus par un syndicaliste américain dans les années 1970 sont pourtant plus que jamais d'actualité. S'il est une remarque proférée par tous les agents que j'ai eu l'opportunité de rencontrer, c'est qu'aucun d'entre eux n'était contre la fusion par principe ; il s'agissait finalement d'un projet qui leur avait été imposé, décidé sans tenir compte de leur avis, et hors de toute concertation . La conclusion de l'étude de Guérin et Rainville dispose ainsi que « *les efforts à accomplir pour choisir judicieusement un employé en rapport avec le travail qui lui est offert n'auront de valeur que si les conditions de travail que recherche cet individu sont considérées* ». Ainsi placé au centre de la décision tant comme acteur que comme décideur, l'agent se retrouve dès lors plus fortement impliqué dans la réussite d'un projet au sein duquel son investissement se sera vu démultiplié. Jean-Baptiste Obéniche, directeur de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) assure ainsi que « *la participation des salariés au processus décisionnel est la meilleure solution dans la conduite du changement, c'est pourquoi il convient de prévoir en amont les changements organisationnels, en accord avec les acteurs de ceux-ci, et réaliser préalablement une étude d'impact psychosocial avant toute mise en place de mesures* »²¹⁰. Ainsi, face à l'absentéisme, aux retards, aux démissions et aux suicides ou tentatives de suicides, la motivation des agents repose sur deux schémas dominants : la peur ou l'envie. Le passage en force de cette fusion d'organisations, le management par la peur et la fixation d'objectifs quantitatifs inatteignables

²⁰⁹ GUERIN Gilles, RAINVILLE Jean-Marie, *Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail*, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, 1978, p. 15

²¹⁰ Audition de Jean-Baptiste Obéniche, par la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail, 15 janvier 2010.

ayant démontré leurs limites, peut-être serait-il envisageable de laisser une plus grande marge de manœuvre aux agents dans leur travail afin de leur rendre l'envie d'exercer leur métier.

Bibliographie

- AFLALO, Agnès. L'évaluation : un nouveau scientisme. *Cités*, 2009, n°37, p.79-89.
- AUBENAS, Florence. *Le quai de Ouistreham*. Paris : Editions de l'Olivier, 2010. p. 270.
- AKERLOF, George, KRANTON, Rachel. Identity and the Economics of Organization. *Journal of Economic Perspective*, Winter 2005, Vol.19, N° 1, pages 9-32.
- AOULOU, Yves. Le départ manqué de Pôle emploi : L'année sociale 2009, *Liaisons sociales Hors-Série* 2009.
- BARROUX, Rémi. La souffrance au travail des salariés de Pôle emploi, *Le Monde*, 19 octobre 2009.
- BAVEREZ, Nicolas, REYNAUD, Bénédicte, SALAIS, Robert. *L'invention du chômage : Histoire et transformations d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*. Paris : PUF. 1999.
- BEGUE, Florence, DEJOURS, Christophe. *Suicide et travail : que faire ?* Coll. Souffrance et théorie. Paris : PUF. 2009.
- BENARROSH, Yolande, *Recevoir les chômeurs à l'Anpe : l'institution entre don et contrat*. Coll. Logiques sociales. Paris : L'Harmattan. 2006.
- BERGER, Peter, LUCKMANN, Thomas. *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens-Klincksieck, 1986.
- BOULET, Anne-Marie. Suicides au travail, à quand la vérité des chiffres ? *Magazine Viva*, 19 octobre 2009. Disponible sur : http://www.viva.presse.fr/Suicides-au-travail-a-quand-la_12731.html
- CAU-BAREILLE, Dominique. Souffrance au travail : n'y a-t-il rien à faire du point de vue syndical ? *Institut FSU*, 6 novembre 2009.
- CLOT, Yves. *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF. 1999.
- CROZIER, Michel. *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil. 1963.
- DAUJARD, Eliane. Le « stress collectif », un risque professionnel, *Performances-Stratégies et Facteur humain*, 2001, n°1, p. 18-22.
- DAVEZIES, Philippe. De mauvaises réponses à une vraie question. Suicides : Le travail en accusation, *Santé et travail*, octobre 2007, vol n°60, p 29-31.

DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard éditions. 1980.

DEMAZIERE, Didier. *Sociologie des chômeurs*. Coll. « Repères ». Paris : La Découverte. 1995.

DIVAY, Sophie. Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Sociologies Pratiques* 2008/2, n°17, p. 55-66.

DUBOIS, Vincent. *La vie au guichet : Relation administrative et traitement de la misère*. Paris : Economica. 2003.

DURKHEIM, Émile. *Le suicide : Étude de sociologie*. 2e édition. Paris : Les Presses universitaires de France. 1897.

FOLKMAN, Susan, LAZARUS, Richard, *Stress, Appraisal, and Coping*. London : Springer Publishing Company. 1984.

FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard. 1975.

FRIEDMANN, Georges. *Où va le travail humain ?* Paris : Gallimard. 1950.

GUELAUD, Claire, Benoît Génuni : « Pôle emploi laisse ses agents dans une relation difficile de face-à-face avec les chômeurs », *Le Monde*, 26 avril 2010.

GUILLEMOT, Danièle, PÉTOUR, Patrick, ZAJDELA Hélène. Trappes à chômage ou trappes à pauvreté : quel est le sort des allocataires du RMI ? *Revue Economique*, novembre 2002, vol. 53, n° 6, p. 1235-1252.

GUITTET, André. *L'entretien: techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin. 2003.

HALLBWACHS, Maurice. *Les causes du suicide*. Paris : PUF. 1930.

JEANNOT, Gilles, JOSEPH, Isaac. *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris : CNRS. 1995.

KAHN, Annie, Quand les patrons vantaient les bienfaits du management par le stress, *Le Monde*, 21 octobre 2009.

LEVEQUE, Emilie, Management par les chiffres, perte de sens du métier, stress... Des salariés de Pôle emploi témoignent, *L'express*, 2 novembre 2009.

MAURIN, Eric. *La peur du déclassement : Une sociologie des récessions*. Coll. Seuil. Paris : La République des idées. 2009.

MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume. La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition. *Vie et Sciences Economiques*, 07/2005, n°168-169, pp.108-120.

MICLO, François. Simple comme un coup de fil ? Le suicide, un phénomène social complexe, Causeurs.fr [en ligne], article publié le 21 septembre 2009. disponible sur : <http://vendredi.info/2009/09/30/le-suicide-simple-comme-un-coup-de-fil/>

MORICE, Gérard. Le suicide, une affaire moins privée qu'on ne le pense. *Revue Science et vie*, avril 1985, n° 811, pp. 42 à 46.

NIEDHAMMER, Isabelle. Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *CAIRN*, janvier 2007, n° 17.

PFEFFERKORN, Roland. *Inégalités et rapports sociaux*, Pars : La Dispute. 2007.

ROELS, Virginie. Pôle emploi : déprimés, psychotropes et suicides, *Marianne* 2,14 mars 2009.

SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Editions Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1985.

SALOME, Jacques. *Heureux qui communique : Pour oser se dire et être entendu*. Paris : Albin Michel. 2003.

SIBLOT, Yasmine. *Faire valoir ses droits au quotidien : Les services publics dans les quartiers populaires*. Paris : Presses de Sciences Po. 2007.

VAUDOYER, Alexis. Le stress au travail, entre pression et harcèlement, à chacun ses responsabilités. *Le petit juriste*, décembre 2009, n°6, p.16-19.

VOLKOFF, Serge, GOLLAC, Michel, *Intensification du travail : des effets néfastes sur la santé*. Paris : La Découverte. 2001.

WEBER, Max. *Le savant et le politique*. Paris : Union Générale d'Éditions. 1963.

WELLER, Jean-Marc. La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1896-1996). *Sociologie du travail*, n°3, politiques publiques. 365-192, 1998.

Annexes

Table des matières des annexes

Annexe n° 1 : Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi

Annexe n° 2 : Questionnaire soumis aux agents Pôle emploi sur leurs conditions de travail

Annexe n° 3 : Plans des locaux des agences ex-Anpe, ex-Assédic, et Pôle emploi d'Haguenau (Alsace)

Annexe n° 4 : Exemple d'emploi du temps des agents du site de Bercy / Picpus

Annexe n° 5 : Géolocalisation des principales agences Pôle emploi parisiennes

Annexe n° 6 : Fiche de contrôle et d'évaluation des agents - Formulaire « OCEAN »

Annexe n° 7 : Compte-rendu d'une réunion syndicale relative au droit d'expression des agents du site Colmar-Pasteur

Annexe n° 2 : Exemple d'emploi du temps des agents du site de Bercy / Picpus

Annexe n° 8 : Courrier du DRH de Pôle emploi à l'attention des agents, relatif à la mise en place d'une ligne d'écoute téléphonique

Annexe n° 9 : Magazine interne distribués aux agents Pôle emploi : « Action » (numéros #1 (juillet 2008), #2 (octobre 2008), #4 (janvier 2009) #5 (mars-avril 2009)).

Annexe n° 10 : Concours de parodies du logo Pôle emploi sur www.lafusionpourlesnuls.communication

Annexe n° 1 : Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation
du service public de l'emploi

**LOI n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du
service public de l'emploi (1)**

NOR: ECEX0770283L

Version consolidée au 15 février 2008

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,
Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1

A modifié les dispositions suivantes :
Modifie [Code du travail - art. L311-1 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-1-1 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-1-2 \(VT\)](#)

Article 2

A modifié les dispositions suivantes :
Modifie [Code du travail - Section 4 : Placement et accompagnement des dem... \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L311-10-1 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L311-5 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L311-5-1 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L311-6 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L311-7 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-1 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-10 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-11 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-12 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-2 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-3 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-4 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-5 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-6 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-7 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-8 \(VT\)](#)
Crée [Code du travail - art. L311-7-9 \(VT\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L311-8 \(Ab\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L351-17 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L351-18 \(VT\)](#)

Article 3

A modifié les dispositions suivantes :
Modifie [Code du travail - art. L311-10 \(VT\)](#)

Article 4

A modifié les dispositions suivantes :
Modifie [Code du travail - art. L351-21 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L354-1 \(VT\)](#)

Article 5 [En savoir plus sur cet article...](#)

I.-A modifié les dispositions suivantes :

Code du travail
[Art. L351-5-1](#), [Art. L351-6-1](#)

II.-A modifié les dispositions suivantes :

Code de la sécurité sociale.
[Art. L114-12](#), [Art. L142-1](#), [Art. L142-2](#), [Art. L213-1](#), [Art. L243-7](#)
Code du travail

III.-Les I et II entrent en vigueur à une date fixée par décret et au plus tard le 1er janvier 2012.
A compter de la création de l'institution mentionnée à l'[article L. 311-7 du code du travail](#), dans les conditions prévues à l'article 9 de la présente loi, et jusqu'à la date mentionnée au premier alinéa du présent III, le recouvrement des contributions mentionnées aux articles [L. 321-4-2](#), [L. 351-3-1](#) et [L. 351-14](#) du même code est assuré pour le compte de l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage par l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 dudit code dans les formes et conditions et sous le régime contentieux en vigueur avant la publication de la présente loi. Celle-ci assure également le recouvrement des cotisations prévues à l'article [L. 143-11-6](#) du même code pour le compte du régime d'assurance prévu à l'article L. 143-11-1 dudit code, en application d'une convention passée avec l'association mentionnée à l'article [L. 143-11-4](#) du même code et dans les formes et conditions et sous le régime contentieux en vigueur avant la publication de la présente loi.

Pendant la période mentionnée au deuxième alinéa du présent III, les contributions et cotisations mentionnées aux articles L. 321-4-2, L. 351-3-1, L. 351-14 et L. 143-11-6 du même code exigibles avant la création de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code sont recouvrées par l'institution mentionnée au même article L. 311-7.

Les contributions et cotisations mentionnées aux articles L. 321-4-2, L. 351-3-1, L. 351-14 et L. 143-11-6 du même code exigibles avant la date mentionnée au premier alinéa du présent III continuent à être recouvrées, à compter de cette date, par l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code, dans les formes et conditions applicables selon les dispositions en vigueur avant cette date.

Pendant la période mentionnée au deuxième alinéa du présent III :

1° Les agents des services des impôts ainsi que ceux des organismes de sécurité sociale peuvent communiquer à l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code les renseignements nécessaires à l'assiette des cotisations et contributions ;

2° Les informations détenues par les organismes de sécurité sociale peuvent être rapprochées de celles détenues par l'institution mentionnée au même article L. 311-7 pour la vérification du versement des contributions et cotisations ;

3° Pour procéder à la vérification du versement des contributions et cotisations leur incombant, la caisse de congés des professions de la production cinématographique et audiovisuelle et des spectacles, les institutions des régimes complémentaires de retraite de ces professions et l'institution mentionnée au même article L. 311-7 peuvent rapprocher leurs informations.

Article 6 En savoir plus sur cet article...

I.-Une instance nationale provisoire est chargée de préparer la mise en place de l'institution mentionnée à l'[article L. 311-7 du code du travail](#). A cette fin, elle élabore notamment le projet d'organisation des services de cette institution et engage la procédure aboutissant au choix du nom de l'institution. Elle veille à la mise en œuvre des procédures obligatoires d'information et de consultation des instances représentatives du personnel concernées, notamment en application du livre IV du même code. Cette instance nationale est composée d'un conseil et d'un délégué général.

II.-Le conseil de l'instance nationale comprend :

1° Cinq représentants de l'État ;

2° Cinq membres représentant les employeurs et cinq membres représentant les salariés ;

3° Deux personnalités qualifiées choisies en raison de leurs compétences dans les domaines d'activité de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code ;

4° Un représentant des collectivités territoriales, désigné sur proposition conjointe des associations des collectivités concernées.

Les représentants des employeurs et les représentants des salariés sont désignés par les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel mentionnées à l'article [L. 352-2](#) du même code.

Les personnalités qualifiées sont désignées par le ministre chargé de l'emploi.

Les membres du conseil sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'emploi. Leur mandat prend fin à la date de la première réunion du conseil d'administration de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code.

Le président est élu par le conseil en son sein.

III.-Le délégué général est nommé par décret, après avis du conseil. Pour accomplir les missions que lui confie le conseil, dans la limite des missions dévolues à l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code, il dispose des services de l'Agence nationale pour l'emploi et des services de l'Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce et des associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce. Il reçoit mandat du conseil pour négocier et, le cas échéant, conclure la convention prévue au deuxième alinéa de l'article 8 de la présente loi et la convention collective prévue à l'article [L. 311-7-7](#) du même code ainsi qu'un accord préalable à la négociation de cette convention collective qui en fixe le cadre, et tous autres accords ou conventions nécessaires à la mise en place de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code, notamment concernant les conditions de reclassement des salariés de l'Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce et des associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce chargés du recouvrement des contributions d'assurance chômage.L'accord préalable fixe notamment la date à

laquelle, à défaut de conclusion de la convention collective mentionnée à l'article L. 311-7-7 du même code, la convention collective applicable aux salariés des organismes gestionnaires du régime d'assurance chômage cesse de produire effet.

IV.-A compter de sa création, l'institution prévue à l'article L. 311-7 du même code reprend les engagements souscrits au nom de l'instance nationale prévue au I du présent article, qui sont alors réputés avoir été dès l'origine contractés par celle-là.

V.-Le budget du premier exercice, qui commence à la date de la création de l'institution, est préparé par le délégué général et adopté par le conseil de l'instance nationale provisoire à la majorité des deux tiers des membres présents.

Si le niveau de la contribution visée à l'article [L. 354-1](#) du même code n'a pu être défini à cette date par l'accord visé à l'article [L. 351-8](#) du même code, le montant de celle-ci s'élève à 10 % des sommes collectées au titre du dernier exercice des institutions gestionnaires mentionnées à l'article [L. 351-21](#) du même code, rapporté, à due proportion, à la durée du premier exercice de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code.

En l'absence d'adoption à la date de la création de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code, le budget est arrêté conjointement par le ministre chargé de l'emploi et le ministre chargé du budget.

VI.-Toute convention ou tout acte de l'instance nationale provisoire qui engage la nouvelle institution est soumis au visa du contrôle économique et financier de l'État.

Article 7 [En savoir plus sur cet article...](#)

I.-A la date de création de l'institution mentionnée à l'[article L. 311-7 du code du travail](#), les agents de l'Agence nationale pour l'emploi sont transférés à celle-ci. Ils restent régis par le [décret n° 2003-1370 du 31 décembre 2003](#) fixant les dispositions applicables aux agents contractuels de droit public de l'Agence nationale pour l'emploi et par les dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État prévues par le [décret n° 86-83 du 17 janvier 1986](#).

Ils peuvent opter pour la convention collective prévue à l'article L. 311-7-7 du même code dans un délai d'un an suivant son agrément.

II.-A la date de création de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code, les salariés des organismes gestionnaires du régime d'assurance chômage qui participent à l'accomplissement des missions de l'institution mentionnée audit article L. 311-7 et de la mission de recouvrement des contributions et cotisations mentionnées aux articles [L. 321-4-2](#), [L. 351-3-1](#), [L. 351-14](#) et [L. 143-11-6](#) du même code sont transférés à celle-ci. Ce transfert s'effectue conformément aux articles [L. 122-12](#) et [L. 122-12-1](#) dudit code. Par dérogation au dernier alinéa de l'article [L. 132-8](#) du même code, ils restent régis par la convention collective qui leur est applicable au jour du transfert, jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention collective mentionnée à l'article L. 311-7-7 du même code ou, à défaut, jusqu'à la date prévue par l'accord préalable visé à l'article 6 de la présente loi. La convention collective mentionnée à l'article L. 311-7-7 du même code garantit les avantages individuels afférents à leur statut acquis par ces salariés.

III.-Jusqu'à la date d'entrée en vigueur de la convention collective mentionnée au même article L. 311-7-7, les personnes recrutées par l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code bénéficient de la convention collective applicable aux salariés des organismes gestionnaires du régime d'assurance chômage.

IV.-Pour leur régime de retraite complémentaire, les agents visés au I du présent article qui n'ont pas opté pour la convention collective prévue à l'article L. 311-7-7 du même code demeurent affiliés à l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques.

Article 8 [En savoir plus sur cet article...](#)

L'ensemble des biens, droits et obligations, créances et dettes de l'Agence nationale pour l'emploi ainsi que les biens mobiliers de ses services sont transférés de plein droit et en pleine propriété à l'institution mentionnée à l'[article L. 311-7 du code du travail](#). Ce transfert s'effectue à titre gratuit à la date définie à l'article 9 de la présente loi.

Une convention conclue avant le 31 décembre 2008 entre les deux organismes définit les conditions dans lesquelles l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage prévu à l'article [L. 351-21](#) du même code met à disposition de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 dudit code les biens de toute nature, notamment les immeubles et les applications informatiques, nécessaires à l'exercice des missions transférées à celle-ci. Cette convention prévoit, le cas échéant, les conditions de transfert des droits et obligations, créances et dettes relatifs aux activités transférées, ainsi que la création d'un fonds permettant de financer les actions de réorganisation des implantations territoriales. Cette convention peut être passée par l'instance nationale provisoire définie à l'article 6 de la présente loi pour le compte de l'institution mentionnée à l'article L. 311-7 du même code.

Les transferts de biens meubles ou immeubles prévus au présent article ne donnent lieu ni à un versement de salaires ou honoraires au profit de l'État ni à perception de droits ou de taxes.

Article 9 [En savoir plus sur cet article...](#)

L'institution prévue à l'[article L. 311-7 du code du travail](#) est réputée créée à la date de la première réunion de son conseil d'administration.

Article 10

A modifié les dispositions suivantes :

Modifie [Loi n°2006-339 du 23 mars 2006 - art. 32 \(V\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 1 \(V\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 2 \(V\)](#)

Article 11

A modifié les dispositions suivantes :

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 11 \(VD\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 11 \(VT\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 13 \(V\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 9 \(V\)](#)

Modifie [Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 - art. 9 \(VD\)](#)

Article 12 [En savoir plus sur cet article...](#)

Dans un délai de douze mois après la promulgation de la présente loi, le Gouvernement présente au Parlement un rapport sur les modalités du transfert éventuel à l'institution mentionnée à l'[article L. 311-7 du code du travail](#) des personnels de l'Association pour la formation professionnelle des adultes chargés de l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi.

Article 13

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie [Code du travail - art. L365-1 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5124-1 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5135-1 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5429-1 \(VD\)](#)

Article 14

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie [Loi n°77-730 du 7 juillet 1977 - art. 2 \(V\)](#)
- Modifie [Loi n°79-1130 du 28 décembre 1979 - art. 9 \(V\)](#)
- Modifie [Loi n°91-1405 du 31 décembre 1991 - art. 52 \(V\)](#)
- Modifie [Loi n°quinquennale du 20 décembre 1993 - art. 76 \(V\)](#)
- Modifie [Loi n°quinquennale du 20 décembre 1993 - art. 79 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°95-116 du 4 février 1995 - art. 118 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°95-116 du 4 février 1995 - art. 92 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°96-126 du 21 février 1996 - art. 1 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°96-452 du 28 mai 1996 - art. 48 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°98-546 du 2 juillet 1998 - art. 107 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 - art. 2 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°2003-660 du 21 juillet 2003 - art. 15 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°2003-710 du 1 août 2003 - art. Annexe 1 \(V\)](#)
 - Modifie [Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 - art. 4 \(V\)](#)
 - Modifie [Ordonnance n°2005-893 du 2 août 2005 - art. 2 \(VT\)](#)
 - Modifie [Ordonnance n°2005-893 du 2 août 2005 - art. 3 \(VT\)](#)
 - Modifie [Ordonnance n°2005-893 du 2 août 2005 - art. 4 \(V\)](#)
 - Modifie [Ordonnance n°2006-1588 du 13 décembre 2006 - art. 4 \(V\)](#)
 - Modifie [Ordonnance n°2006-1588 du 13 décembre 2006 - art. 45 \(V\)](#)
- Modifie [CODE GENERAL DES IMPOTS ANNEXE 2, CGI AN2. - art. 74-0 A \(V\)](#)
 - Modifie [Code de l'éducation - art. L214-13 \(V\)](#)
 - Modifie [Code de l'éducation - art. L237-1 \(V\)](#)
 - Modifie [Code de la sécurité sociale. - art. L114-12-1 \(V\)](#)
 - Modifie [Code de la sécurité sociale. - art. L412-8 \(V\)](#)
 - Modifie [Code de la sécurité sociale. - art. L434-10 \(V\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L101-2 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L124-11 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L143-11-4 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L143-11-7 \(V\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L143-11-7 \(VD\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L143-11-8 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L143-11-9 \(V\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L321-13 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L321-4-2 \(VD\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L321-4-2 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-10 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-12 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-4 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-4-12 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-4-15-6 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L322-7 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L325-3 \(VT\)](#)
 - Modifie [Code du travail - art. L351-10-1 \(VT\)](#)

- Modifie [Code du travail - art. L351-12 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L351-12 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L351-13-1 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L351-14 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L351-6-2 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L351-9-4 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L352-2 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L352-2-1 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L352-5 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L365-3 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L961-1 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L961-2 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L983-2 \(VT\)](#)
- Modifie [Code du travail applicable à Mayotte. - art. L326 \(V\)](#)
- Modifie [Code général des collectivités territoriales - art. L2123-11-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code général des collectivités territoriales - art. L2573-7 \(V\)](#)
- Modifie [Code général des collectivités territoriales - art. L3123-9-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code général des collectivités territoriales - art. L4135-9-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code général des collectivités territoriales - art. L4433-14 \(V\)](#)
- Modifie [Code rural - art. L313-1 \(V\)](#)
- Modifie [Code rural - art. L741-16 \(V\)](#)

Article 15

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie [Code du travail - art. L322-2 \(VT\)](#)

Article 16

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie [Code du travail - Chapitre II : Placement et accompagnement des d... \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - Section unique : Conseil national de l'emploi. \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1134-4 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1144-3 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1233-68 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1233-69 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1233-69 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1235-16 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1235-16 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1236-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1236-2 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1246-1 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1251-46 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1274-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L1274-2 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L3253-14 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L3253-18-5 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L3253-21 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L3253-21 \(VD\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5112-1 \(V\)](#)
- Crée [Code du travail - art. L5112-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5122-2 \(V\)](#)
- Modifie [Code du travail - art. L5132-3 \(V\)](#)

Modifie [Code du travail - art. L5132-8 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5132-9 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5133-5 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5134-51 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5134-61 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5134-79 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5134-97 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5141-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5212-7 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5221-8 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5311-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5311-2 \(V\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5311-5 \(Ab\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5311-5 \(MMN\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5311-6 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5312-1 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-10 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-11 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-12 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-13 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-14 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5312-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5312-3 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5312-4 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-5 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-6 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-7 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-8 \(V\)](#)
Crée [Code du travail - art. L5312-9 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5313-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5313-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5322-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5322-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5332-4 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5411-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5411-10 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5411-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5411-4 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5422-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5422-24 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5422-4 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5423-14 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5423-17 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5423-7 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5424-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5424-20 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5424-20 \(VD\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5424-21 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5426-1 \(V\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5426-3 \(VT\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5426-4 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5426-9 \(V\)](#)

Modifie [Code du travail - art. L5427-1 \(M\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-10 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-2 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-3 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-4 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-5 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-7 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5427-9 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5531-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L6332-17 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L6341-1 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L6341-6 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L8271-4 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L8272-1 \(V\)](#)

Article 17

A modifié les dispositions suivantes :

Modifie [Code du travail - Section 4 : Modalités de recouvrement et de con... \(VD\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L3253-14 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L3253-18 \(V\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5422-16 \(VD\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5422-17 \(VT\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5422-18 \(VT\)](#)
Abroge [Code du travail - art. L5422-19 \(VT\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5422-20 \(VD\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L5424-5 \(VD\)](#)
Modifie [Code du travail - art. L7122-27 \(VD\)](#)

Fait à Paris, le 13 février 2008.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,

François Fillon

La ministre de l'économie,

des finances et de l'emploi,

Christine Lagarde

(1) Travaux préparatoires : loi n° 2008-126.

Sénat :

Projet de loi n° 141 (2007-2008) ;

Rapport de Mme Catherine Procaccia, au nom de la commission des affaires sociales, n° 154 (2007-

2008) ;

Discussion les 9 et 10 janvier 2008 et adoption, après déclaration d'urgence, le 10 janvier 2008 (TA n° 48, 2007-2008).

Assemblée nationale :

Projet de loi, adopté par le Sénat, n° 578 ;

Rapport de M. Dominique Tian, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 600 ;

Avis de M. Yves Albarello, au nom de la commission des affaires économiques, n° 599 ;

Discussion les 22 et 23 janvier 2008 et adoption le 23 janvier 2008 (TA n° 86).

Sénat :

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale, n° 179 (2007-2008) ;

Rapport de Mme Catherine Procaccia, au nom de la commission mixte paritaire, n° 183 (2007-2008) ;

Discussion et adoption le 31 janvier 2008 (TA n° 54, 2007-2008).

Assemblée nationale :

Rapport de M. Dominique Tian, au nom de la commission mixte paritaire, n° 661 ;

Discussion et adoption le 31 janvier 2008 (TA n° 91).

Annexe n° 2 : Questionnaire soumis aux agents Pôle emploi sur leurs conditions de travail

Pôle emploi - Restitution du 4 décembre 2009

Tris à plat

1. Dans quelle région ou établissement travaillez-vous ?

	C	e-Ardennes
Alsace	h	Corse
Aquitaine	a	DGASI
Auvergne	m	Franche Comté
Basse-Normandie	p	Guadeloupe
Bourgogne	a	Guyane
Bretagne	g	Haute-Normandie
Centre	n	Ile de France

Languedoc-Roussillon	Nb	% cit.
Limousin	546	2,4%
Lorraine	1 236	5,4%
Martinique	507	2,2%
Midi-Pyrénées	530	2,3%
Nord-Pas-de-Calais	617	2,7% 3,8%
Pays de la Loire	869	3,9%
Picardie	891	2,1%
Poitou-Charentes	480	0,5%
Pôle emploi Services	125	0,9%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	215	1,8%
Réunion-Mayotte	422	0,5% 0,3%
Rhône-Alpes	118	3,0%
Siège / DG	60	15,6%
	682	4,8%
	3 599	1,1% 2,9%
	1 106	0,7%
	249	3,8%
	657	6,6%
	158	5,5%
	866	2,8%
	1 515	2,8% 0,8%
	1 267	7,7%
	644	1,7%
	651	9,7%
	173	1,9%
	1 762	
	397	
	2 226	
	433	
Total	23 001	100,0%

2. Comment qualifieriez-vous votre environnement de travail ?

	Nb	% cit.
Rural ou ville de moins de 10 000 habitants	4 037	17,6%
Urbain (Ville de 10 000 à 50 000 habitants)	8 138	35,5%
Urbain (Ville de plus de 50 000 habitants)	10 764	46,9%
Total	22 939	100,0%

3. Par qui avez-vous été recruté(e) ?

	Nb	% cit.
Pôle emploi	1 577	6,9%
ANPE	16 742	72,8%
Assurance Chômage	4 682	20,4%
Total	23 001	100,0%

4. Sur quel type de site travaillez-vous ?

	Nb	% cit.
Site recevant ou en contact avec du public (y compris en plateforme téléphonique)	19 010	82,6%
Structure (DG, Direction Régionale, Direction Territoriale, Centre de formation, Centre informatique...)	3 991	17,4%
Total	23 001	100,0%

5. Actuellement, travaillez-vous dans un site mixte (pôle emploi local, services support, etc.) ?

	Nb	% cit.
Oui	10 527	46,0%
Non	12 365	54,0%
Total	22 892	100,0%

6. Travaillez-vous sur plusieurs sites ?

	Nb	% cit.
Je travaille sur un site unique	12 852	56,3%
Je travaille sur plusieurs sites	9 989	43,7%
Total	22 841	100,0%

7. Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous :

	Nb	% cit.
En contact avec les DE et/ou les employeurs	18 703	81,3%
Sans contact avec les DE et/ou les employeurs	4 298	18,7%
Total	23 001	100,0%

8. De quelle manière êtes vous en contact avec les employeurs ou les demandeurs d'emploi : (plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
De vive voix, en face-à-face	17 972	96,1%
Par téléphone	16 732	89,5%
Total	18 703	

9. Combien de personnes travaillent sur votre site ?

	Nb	% cit.
moins de 20 personnes	3 652	15,9%
entre 20 et 49 personnes	14 320	62,4%
entre 50 et 100 personnes	2 907	12,7%
Plus de 100 personnes	2 055	9,0%
Total	22 934	100,0%

10. Quelle est la durée quotidienne de votre trajet domicile-travail-domicile ? Durée ALLER et RETOUR

	Nb	% cit.
Moins de 30 minutes	10 951	47,7%
entre 30 minutes et 1 heure	7 990	34,8%
entre 1 et 2 heures	3 041	13,2%
entre 2 et 3 heures	815	3,5%
plus de 3 heures	175	0,8%
Total	22 972	100,0%

	Non		Oui, une amélioration		Oui, une dégradation		Oui, sans conséquences		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un changement de votre métier, poste ou fonction	5 846	25,7%	1 398	6,1%	13 760	60,4%	1 778	7,8%	22 782	100,0%
Un changement de vos tâches et/ou procédures	3 229	14,2%	1 254	5,5%	16 204	71,3%	2 032	8,9%	22 719	100,0%
Une évolution professionnelle (salaire, promotion...)	16 525	73,2%	2 913	12,9%	1 787	7,9%	1 351	6,0%	22 576	100,0%
Un changement d'outils informatiques ou l'utilisation de nouveaux outils informatiques (matériel, environnement, applications informatiques, etc.)	5 643	25,0%	2 648	11,7%	10 313	45,6%	3 991	17,7%	22 595	100,0%
Un changement de lieu géographique de travail	14 010	61,8%	1 739	7,7%	4 459	19,7%	2 464	10,9%	22 672	100,0%
Total	45 253	39,9%	9 952	8,8%	46 523	41,0%	11 616	10,2%	113 344	

16. Avez-vous été préparé(e) aux changements affectant votre travail ?

	Nb	% cit.
Très bien préparé(e)	142	0,6%
Bien préparé(e)	2 393	10,7%
Pas bien préparé(e)	10 938	48,7%
Pas du tout préparé(e)	8 964	40,0%
Total	22 437	100,0%

17. Avez-vous été informé(e) sur les changements affectant votre travail

	Nb	% cit.
Très bien informé(e)	213	0,9%
Bien informé(e)	3 983	17,7%
Pas bien informé(e)	13 775	61,3%
Pas du tout informé(e)	4 516	20,1%
Total	22 487	100,0%

18. Avez-vous suivi une formation spécifique (hors formation scolaire) pour le poste ou la fonction que vous occupez actuellement ou que vous occuperez prochainement ?

	Nb	% obs.
Oui, récemment, depuis janvier 2009	7 044	30,6%
Oui, antérieurement à janvier 2009	8 219	35,7%
Non, je n'ai pas reçu de formation pour le poste / la fonction actuel(le) ou futur(e)	8 410	36,6%
Total	23 001	

19. Si vous avez répondu OUI, comment la dernière formation suivie a-t-elle été réalisée ?

	Nb	% obs.
Un module de formation interne (regroupant uniquement du personnel de Pôle emploi)	12 874	87,6%
Une formation extérieure (suivie avec du personnel d'autres entreprises ou organismes)	1 160	7,9%
Une ou plusieurs journée(s) d'immersion	5 116	34,8%
Un tutorat	2 228	15,2%
Total	14 703	

	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Je dispose de consignes précises pour réaliser mes activités	1 352	5,9%	8 709	38,1%	9 264	40,5%	3 535	15,5%	22 860	100,0%
L'aménagement des locaux facilite la réalisation de mes tâches	1 026	4,5%	5 472	24,0%	7 500	32,9%	8 802	38,6%	22 800	100,0%
Au quotidien, je dispose aisément d'un poste de travail complet (bureau, matériel et applicatifs informatiques, bureautique, logistique et téléphone)	3 726	16,3%	6 565	28,7%	5 623	24,6%	6 949	30,4%	22 863	100,0%
L'organisation me permet d'échanger avec mes collègues sur l'activité professionnelle (temps et lieux prévus pour cela)	1 286	5,6%	5 949	26,0%	8 608	37,6%	7 056	30,8%	22 899	100,0%
J'ai l'opportunité d'échanger informellement avec mes collègues sur l'activité professionnelle	2 339	10,2%	12 588	55,0%	5 364	23,4%	2 590	11,3%	22 881	100,0%
Total	9 729	8,5%	39 283	34,4%	36 359	31,8%	28 932	25,3%	114 303	

	Oui, facilement		Oui, mais difficilement		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
...avec vos supérieurs hiérarchiques	7 587	33,2%	11 595	50,7%	3 689	16,1%	22 871	100,0%
...avec vos collègues	12 283	53,7%	9 374	41,0%	1 200	5,3%	22 857	100,0%
...lors de réunions d'équipe	7 250	32,0%	9 141	40,3%	6 270	27,7%	22 661	100,0%
Total	27 120	39,7%	30 110	44,0%	11 159	16,3%	68 389	

28. Cela vous permet-il de résoudre les difficultés que vous rencontrez dans votre activité ?

	Nb	% cit.
Oui, tout à fait	870	3,9%
Plutôt oui	10 107	45,2%
Plutôt non	8 918	39,9%
Non, pas du tout	2 454	11,0%
Total	22 349	100,0%

29. Travaillez-vous sur votre lieu de travail en dehors de vos horaires de référence (début de journée, pause déjeuner, fin de journée, week-end) ?

	Nb	% cit.
Oui, très fréquemment	7 770	33,9%
Oui, parfois	7 505	32,8%
Non, sauf de rares exceptions	4 095	17,9%
Non, jamais	3 522	15,4%
Total	22 892	100,0%

Pour achever mes tâches, il m'arrive de

	Très souvent		Souvent		Parfois		Jamais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Le week-end	2 311	10,3%	2 563	11,4%	6 110	27,2%	11 444	51,0%	22 428	100,0%
Le matin et/ou le soir, en dehors des plages prévues par votre horaire de travail	3 382	15,2%	3 316	14,9%	6 251	28,0%	9 353	41,9%	22 302	100,0%
Pendant mes congés	2 639	11,7%	2 933	13,0%	5 859	26,0%	11 063	49,2%	22 494	100,0%
Total	8 332	12,4%	8 812	13,1%	18 220	27,1%	31 860	47,4%	67 224	

33. Pendant votre temps de travail, arrivez-vous à prendre des pauses ? (en dehors de la pause déjeuner)

	Nb	% cit.
Très souvent	188	0,8%
Souvent	2 483	10,9%
Parfois	15 792	69,6%
Jamais	4 224	18,6%
Total	22 687	100,0%

	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
J'ai le sentiment d'être utile dans mon travail	3 865	16,9%	12 155	53,3%	5 181	22,7%	1 607	7,0%	22 808	100,0%
Dans mon travail, je dois faire des choses auxquelles je n'adhère pas personnellement	6 457	28,4%	11 820	51,9%	3 779	16,6%	698	3,1%	22 754	100,0%
Les orientations de Pôle emploi à l'égard des demandeurs d'emploi et des employeurs sont claires pour moi	1 670	7,4%	8 712	38,4%	9 054	39,9%	3 273	14,4%	22 709	100,0%
Mon travail contribue à la réalisation des missions du service public de l'emploi	2 725	12,0%	11 598	51,1%	5 978	26,4%	2 375	10,5%	22 676	100,0%
Dans l'ensemble je suis satisfait(e) de travailler à Pôle emploi	1 885	8,3%	11 487	50,8%	6 901	30,5%	2 337	10,3%	22 610	100,0%
Total	16 602	14,6%	55 772	49,1%	30 893	27,2%	10 290	9,1%	113 557	

39. Il m'arrive d'avoir des difficultés à concilier travail et vie personnelle

	Nb	% cit.
Toujours	674	3,1%
Souvent	3 986	18,4%
Parfois	11 049	50,9%
Jamais	5 997	27,6%
Total	21 706	100,0%

Karasek (1/2)

	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	15 077	65,5%	7 301	31,7%	468	2,0%	155	0,7%	23 001	100,0%
Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	8 062	35,1%	10 875	47,3%	3 570	15,5%	494	2,1%	23 001	100,0%
Mon travail me demande d'être créatif	3 684	16,0%	7 083	30,8%	8 164	35,5%	4 070	17,7%	23 001	100,0%
Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	3 971	17,3%	10 159	44,2%	6 765	29,4%	2 106	9,2%	23 001	100,0%
Mon travail demande un haut niveau de compétence	6 017	26,2%	11 297	49,1%	4 838	21,0%	849	3,7%	23 001	100,0%
Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	3 574	15,5%	8 867	38,6%	9 161	39,8%	1 399	6,1%	23 001	100,0%
Dans mon travail, j'ai des activités variées	5 906	25,7%	12 511	54,4%	3 748	16,3%	836	3,6%	23 001	100,0%
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	2 215	9,6%	9 371	40,7%	8 900	38,7%	2 515	10,9%	23 001	100,0%
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	2 180	9,5%	9 497	41,3%	8 364	36,4%	2 960	12,9%	23 001	100,0%
Mon travail demande de travailler très vite	10 325	44,9%	10 265	44,6%	2 244	9,8%	167	0,7%	23 001	100,0%
Mon travail demande de travailler intensément	10 606	46,1%	10 383	45,1%	1 849	8,0%	163	0,7%	23 001	100,0%
On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	7 938	34,5%	8 769	38,1%	5 822	25,3%	472	2,1%	23 001	100,0%
Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	610	2,7%	4 548	19,8%	9 741	42,4%	8 102	35,2%	23 001	100,0%
Total	80 165	26,8%	120 926	40,4%	73 634	24,6%	24 288	8,1%	299 013	

	Tout à fait d'accord		D'accord		Pas d'accord		Pas du tout d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	5 079	22,1%	9 221	40,1%	7 824	34,0%	877	3,8%	23 001	100,0%
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	6 067	26,4%	12 489	54,3%	4 204	18,3%	241	1,0%	23 001	100,0%
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	11 541	50,2%	9 074	39,5%	2 229	9,7%	157	0,7%	23 001	100,0%
Mon travail est très "bousculé"	9 951	43,3%	9 200	40,0%	3 599	15,6%	251	1,1%	23 001	100,0%
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	3 823	16,6%	7 653	33,3%	9 902	43,1%	1 623	7,1%	23 001	100,0%
Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	2 865	12,5%	10 461	45,5%	6 310	27,4%	3 365	14,6%	23 001	100,0%
Mon supérieur prête attention à ce que je dis	2 752	12,0%	11 735	51,0%	5 953	25,9%	2 561	11,1%	23 001	100,0%
Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	2 043	8,9%	10 140	44,1%	8 012	34,8%	2 806	12,2%	23 001	100,0%
Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	1 617	7,0%	10 822	47,1%	8 058	35,0%	2 504	10,9%	23 001	100,0%
Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	6 633	28,8%	14 680	63,8%	1 472	6,4%	216	0,9%	23 001	100,0%
Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	4 936	21,5%	15 178	66,0%	2 481	10,8%	406	1,8%	23 001	100,0%
Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	6 047	26,3%	14 840	64,5%	1 850	8,0%	264	1,1%	23 001	100,0%
Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	4 184	18,2%	14 091	61,3%	4 128	17,9%	598	2,6%	23 001	100,0%
Total	67 538	22,6%	149 584	50,0%	66 022	22,1%	15 869	5,3%	299 013	

66. Au travail, je me sens isolé(e) :

	Nb	% cit.
Tout à fait d'accord	1 086	5,9%
D'accord	3 892	21,2%
Pas d'accord	9 504	51,8%
Pas du tout d'accord	3 863	21,1%
Total	18 345	100,0%

	D'accord		Pas d'accord et ça ne me dérange pas		Pas d'accord et ça me dérange un peu		Pas d'accord et ça me dérange		Pas d'accord et ça me dérange beaucoup		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	10 609	46,1%	1 776	7,7%	4 291	18,7%	3 794	16,5%	2 531	11,0%	23 001	100,0%
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	18 175	79,0%	1 866	8,1%	1 801	7,8%	798	3,5%	361	1,6%	23 001	100,0%
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	10 138	44,1%	1 700	7,4%	4 499	19,6%	4 037	17,6%	2 627	11,4%	23 001	100,0%
Total	38 922	56,4%	5 342	7,7%	10 591	15,3%	8 629	12,5%	5 519	8,0%	69 003	

	Pas d'accord		D'accord et ça ne me dérange pas		D'accord et ça me dérange un peu		D'accord et ça me dérange		D'accord et ça me dérange beaucoup		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
On me traite injustement à mon travail	16 506	71,8%	755	3,3%	2 329	10,1%	1 905	8,3%	1 506	6,5%	23 001	100,0%
Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	5 550	24,1%	1 282	5,6%	4 121	17,9%	5 054	22,0%	6 994	30,4%	23 001	100,0%
Mes perspectives de promotion sont faibles	2 587	11,2%	2 257	9,8%	3 284	14,3%	5 345	23,2%	9 528	41,4%	23 001	100,0%
Ma sécurité d'emploi est menacée	10 171	44,2%	693	3,0%	2 048	8,9%	3 617	15,7%	6 472	28,1%	23 001	100,0%
Total	34 814	37,8%	4 987	5,4%	11 782	12,8%	15 921	17,3%	24 500	26,6%	92 004	

74. Dans les années à venir, pensez vous devoir changer de qualification ou de métier ?

	Nb	% cit.
Oui	17 748	77,2%
Non	5 253	22,8%
Total	23 001	100,0%

	D'accord		Pas d'accord et ça ne me dérange pas		Pas d'accord et ça me dérange un peu		Pas d'accord et ça me dérange		Pas d'accord et ça me dérange beaucoup		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	9 062	39,4%	5 204	22,6%	3 142	13,7%	3 000	13,0%	2 593	11,3%	23 001	100,0%
Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	8 365	36,4%	2 080	9,0%	5 075	22,1%	4 133	18,0%	3 348	14,6%	23 001	100,0%
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	2 860	12,4%	2 359	10,3%	4 657	20,2%	5 644	24,5%	7 481	32,5%	23 001	100,0%
Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	2 914	12,7%	967	4,2%	3 895	16,9%	5 286	23,0%	9 939	43,2%	23 001	100,0%
Total	23 201	25,2%	10 610	11,5%	16 769	18,2%	18 063	19,6%	23 361	25,4%	92 004	

	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes supérieurs	3 501	15,2%	8 437	36,7%	9 975	43,4%	1 088	4,7%	23 001	100,0%
Mon travail est apprécié à sa juste valeur par mes collègues	692	3,0%	3 252	14,1%	16 384	71,2%	2 673	11,6%	23 001	100,0%
Mon travail est apprécié à sa juste valeur par des tiers (clients internes ou usagers, ...)	1 784	7,8%	3 834	16,7%	13 302	57,8%	4 081	17,7%	23 001	100,0%
Total	5 977	8,7%	15 523	22,5%	39 661	57,5%	7 842	11,4%	69 003	

	Oui, actuellement		Oui, dans le passé		Jamais		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	4 165	18,2%	5 531	24,2%	13 204	57,7%	22 900	100,0%
Tient sur vous des propos désobligeants	2 640	11,6%	6 248	27,4%	13 902	61,0%	22 790	100,0%
Vous empêche de vous exprimer	2 686	11,7%	4 276	18,7%	15 900	69,5%	22 862	100,0%
Vous ridiculise en public	1 097	4,8%	3 001	13,1%	18 747	82,1%	22 845	100,0%
Critique injustement votre travail	2 692	11,8%	5 964	26,1%	14 163	62,1%	22 819	100,0%
Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	2 321	10,2%	2 957	13,0%	17 546	76,9%	22 824	100,0%
Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement	1 717	7,5%	2 938	12,9%	18 165	79,6%	22 820	100,0%
Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e)	430	1,9%	1 123	4,9%	21 288	93,2%	22 841	100,0%
Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	360	1,6%	1 244	5,4%	21 253	93,0%	22 857	100,0%
Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante	62	0,3%	474	2,1%	22 309	97,7%	22 845	100,0%
Total	18 170	8,0%	33 756	14,8%	176 477	77,3%	228 403	

	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Des collègues	335	57,9%	244	42,1%	579	100,0%
Des responsables hiérarchiques	516	80,4%	126	19,6%	642	100,0%
Total	851	69,7%	370	30,3%	1 221	

	Jamais		Parfois		Souvent		Très souvent		Total	
	N	% cit.	N	% cit.						
De vivre des tensions avec le public (demandeurs d'emploi, employeurs..)	3 863	16,8%	9 826	42,8%	5 347	23,3%	3 906	17,0%	22 942	100,0%
D'être en contact avec des personnes en situation de détresse	2 056	9,0%	5 304	23,1%	7 152	31,2%	8 402	36,7%	22 914	100,0%
De devoir calmer les gens	1 862	8,1%	9 561	41,7%	6 920	30,2%	4 568	19,9%	22 911	100,0%
De retenir vos émotions	2 342	10,2%	9 571	41,7%	6 139	26,8%	4 893	21,3%	22 945	100,0%
D'avoir peur	7 943	34,7%	12 001	52,4%	1 763	7,7%	1 213	5,3%	22 920	100,0%
Total	18 066	15,8%	46 263	40,4%	27 321	23,8%	22 982	20,0%	114 632	

	Non		Si Oui, de la part d'usagers		Si Oui, de la part d'un collègue		Si Oui, de la part d'un responsable hiérarchique		Si Oui, de la part de partenaires ou prestataires		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
D'agressions verbales	6 371	24,7%	15 203	58,9%	2 304	8,9%	1 540	6,0%	411	1,6%	25 829	100,0%
D'agressions physiques	22 066	96,2%	783	3,4%	60	0,3%	15	<0,1%	8	<0,1%	22 932	100,0%
D'agressions à caractère sexuel	22 669	99,2%	109	0,5%	43	0,2%	33	0,1%	8	<0,1%	22 862	100,0%
Total	51 106	71,4%	16 095	22,5%	2 407	3,4%	1 588	2,2%	427	0,6%	71 623	

102. Au cours des 12 derniers mois, vous est-il arrivé d'interrompre ou de refuser une tâche pour préserver votre santé ou votre sécurité ?

	Nb	% cit.
Oui	4 310	19,0%
Non, mais je l'ai envisagé	7 716	34,0%
Non	10 681	47,0%
Total	22 707	100,0%

103. Pouvez-vous évaluer GLOBALEMENT votre état de santé ?

	Nb	% cit.
Très mauvais	135	0,6%
2	403	1,8%
3	1 271	5,6%
4	2 399	10,6%
5	3 602	15,8%
6	3 553	15,6%
7	4 931	21,7%
8	3 676	16,2%
9	1 868	8,2%
Excellent	899	4,0%
Total	22 737	100,0%

104. Pensez-vous que votre travail influence votre santé ?

	Nb	% cit.
Non, mon travail n'influence pas ma santé	5 825	25,8%
Oui, mon travail est plutôt bon pour ma santé	3 563	15,8%
Oui, mon travail est plutôt mauvais pour ma santé	13 217	58,5%
Total	22 605	100,0%

105. Vous sentez-vous en capacité de faire le même travail qu'aujourd'hui jusqu'à votre départ à la retraite ?

	Nb	% cit.
Oui	8 189	35,8%
Non	14 660	64,2%
Total	22 849	100,0%

106. Avez-vous envie de faire le même travail qu'aujourd'hui jusqu'à votre départ à la retraite ?

	Nb	% cit.
Oui	5 772	25,3%
Non	17 062	74,7%
Total	22 834	100,0%

107. Vous êtes ?

	Nb	% cit.
Un homme	6 022	26,2%
Une femme	16 979	73,8%
Total	23 001	100,0%

108. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

	Nb	% cit.
De 18 à 24 ans	281	1,2%
De 25 à 34 ans	5 231	22,7%
De 35 à 44 ans	8 904	38,7%
De 45 à 49 ans	3 129	13,6%
De 50 à 54 ans	2 937	12,8%
De 55 à 59 ans	2 171	9,4%
60 ans et plus	348	1,5%
Total	23 001	100,0%

109. Vivez-vous seul(e) ?

	Nb	% cit.
Oui	5 265	23,1%
Non	17 560	76,9%
Total	22 825	100,0%

110. Avez-vous des personnes à charge ?

	Nb	% cit.
Oui	14 426	62,9%
Non	8 516	37,1%
Total	22 942	100,0%

111. Quelle est la nature de votre contrat ?

	Nb	% cit.
CDI	21 250	92,5%
CDD, y compris contrat aidé, apprenti, stagiaire	1 722	7,5%
Total	22 972	100,0%

112. Quel est votre temps de travail ?

	Nb	% cit.
100%	15 767	68,7%
entre 90 et 99%	1 462	6,4%
entre 80 et 89%	4 724	20,6%
entre 70 et 79%	315	1,4%
entre 60 et 69%	298	1,3%
moins de 60 %	383	1,7%
Total	22 949	100,0%

113. Êtes-vous :

	Nb	% cit.
Cadre	2 913	12,7%
Technicien(ne), Agent de maîtrise	8 852	38,5%
Employé(e)	11 236	48,9%
Total	23 001	100,0%

114. Vous encadrez / vous managez

	Nb	% cit.
Oui	3 485	29,6%
Non	8 280	70,4%
Total	11 765	100,0%

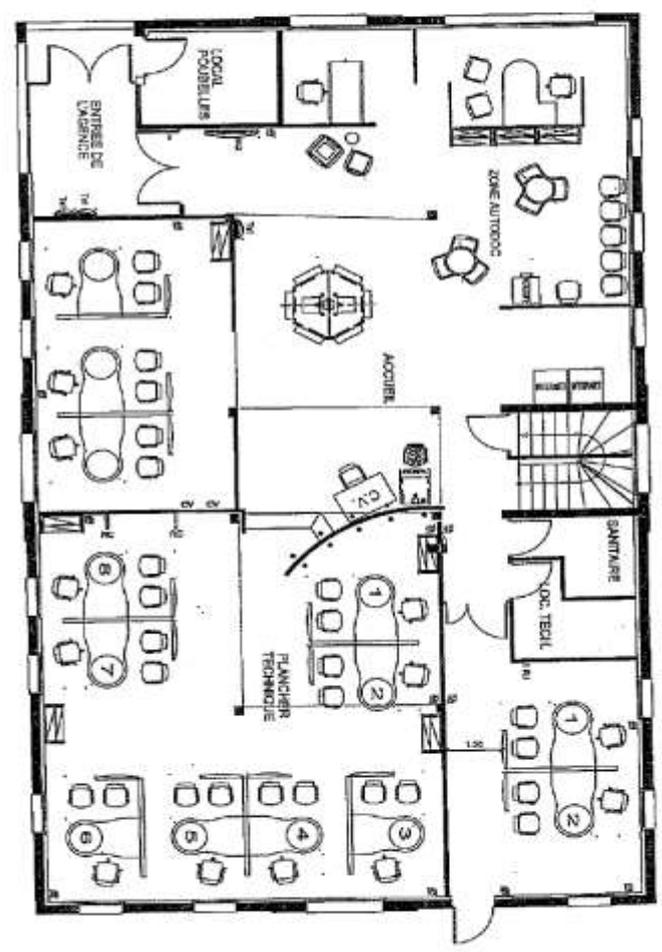
115. Quelle est votre ancienneté cumulée à Pôle emploi, y compris dans votre organisme d'origine ?

	Nb	% cit.
Moins d'un an	1 223	5,3%
Entre 1 et 3 ans	3 702	16,1%
Entre 4 et 10 ans	7 550	32,9%
Entre 11 et 20 ans	5 834	25,4%
Entre 21 et 30 ans	2 888	12,6%
31 ans et plus	1 770	7,7%
Total	22 967	100,0%

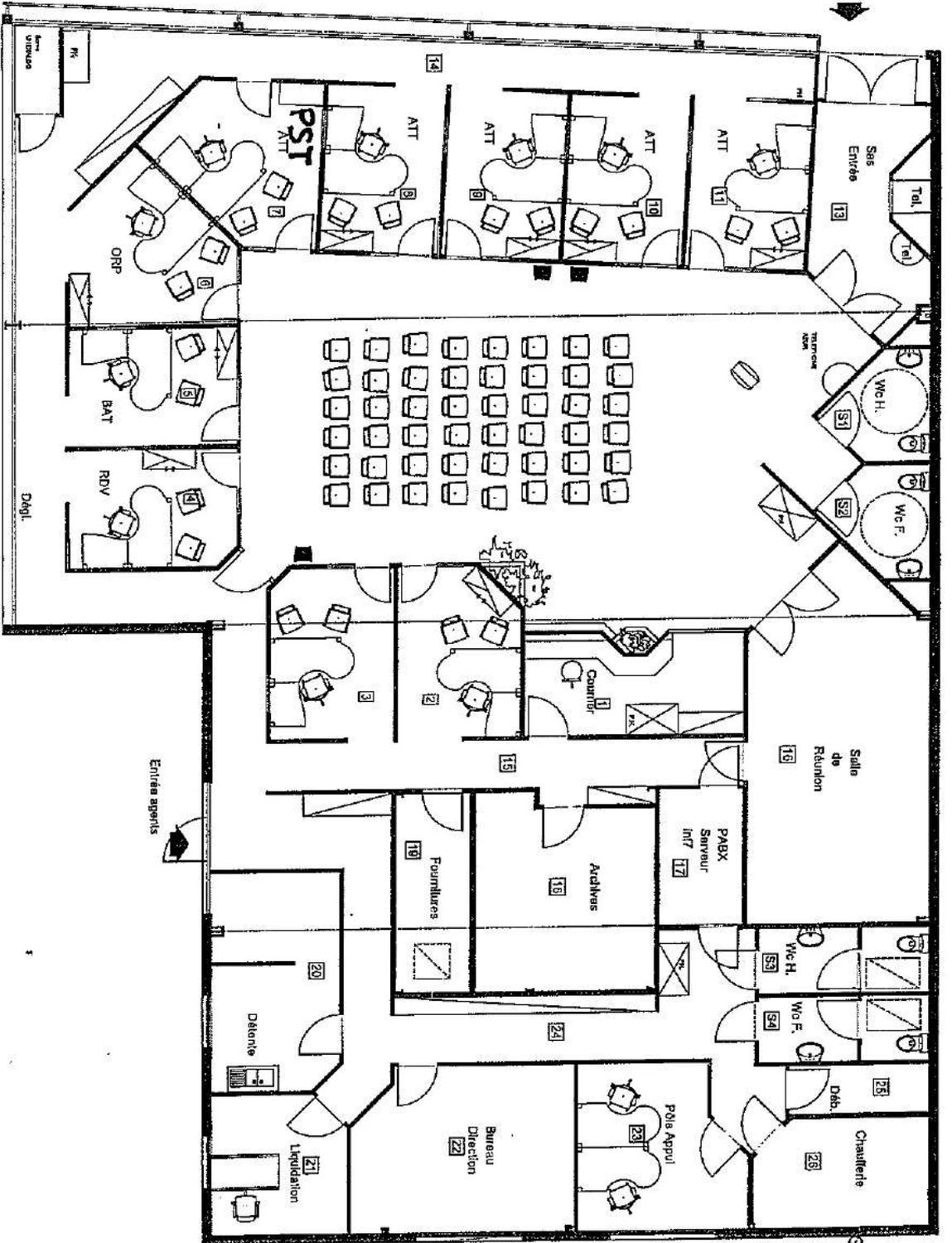
Annexe n° 3 : Plans des locaux des agences ex-Anpe, ex-Assédic, et Pôle emploi d'Haguenau (Alsace)

POLE EMPLOI 2009 CQ 16 Site FOULON

Rez de Chaussée



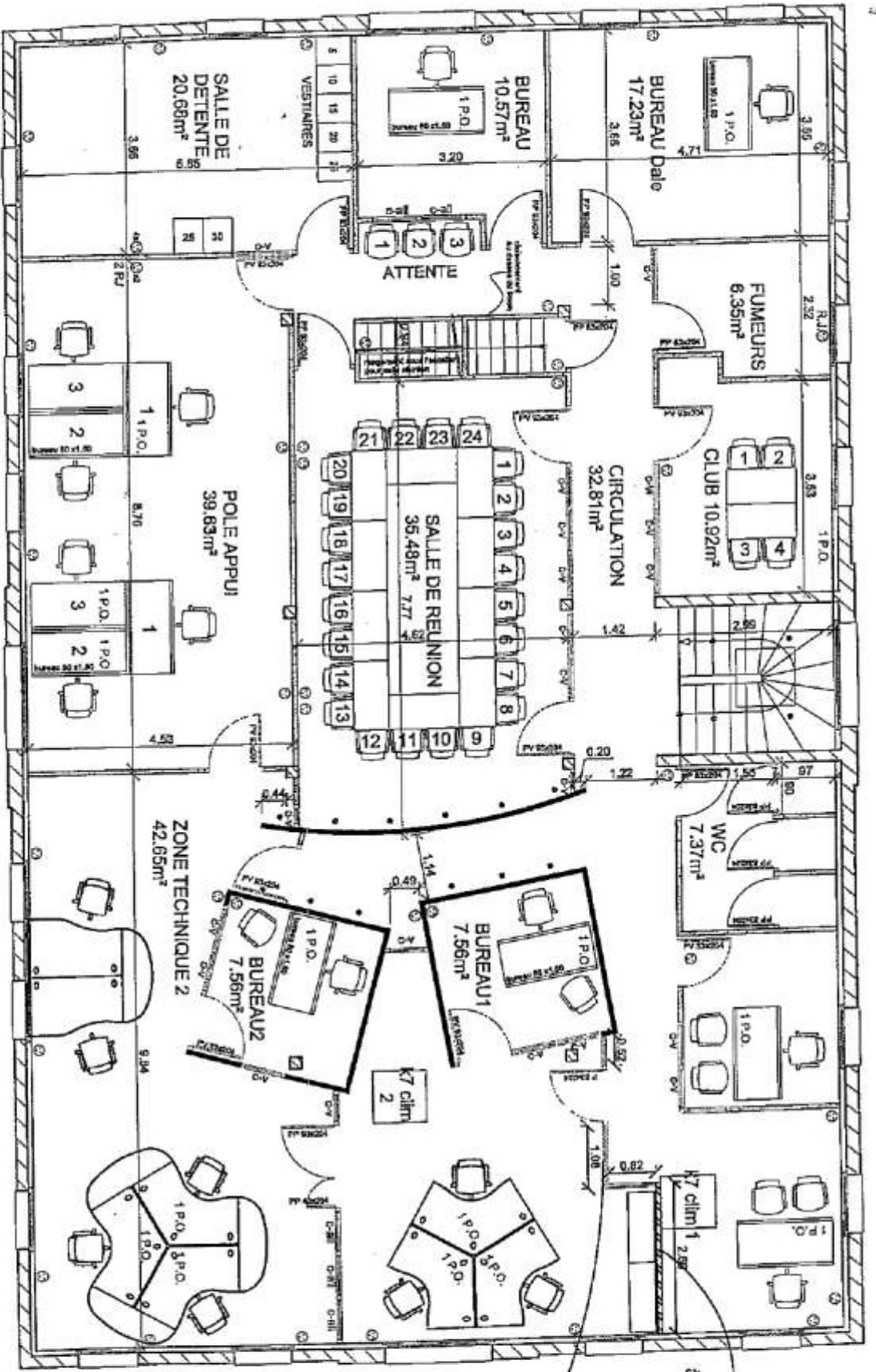
PÔLE EMPLOI - HAGUENAU
Site Foulon - 24 Mars 2009
Dormain



PÔLE EMPLOI - HAGUENAU

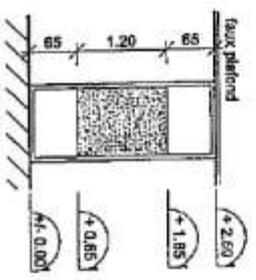
Site BELLEVUE - 24 Mars 2009





LEGENDE

- cloison "cage" toute hauteur
- cloison BA13 toute hauteur
- cloison alu/alu/palissade/vitrée
- cloison BA13 toute hauteur
- grille encastrée à lancher
- peinture à l'essayer
- cloison "cage" vitrée sur alu
- à carter
- alu/alu "cage" vitrée toute hauteur
- sans vitrage
- cloison "cage" vitrée toute hauteur
- avec vitrage



- ⊙ all. 220V domestique 2P+1T
- PP: Peda Plaine
- PV: Peda Vitée
- P.O.: 2 prises domestiques (débranchées)
- 3 prises industrielles (débranchées)
- 2 RJ 45 (info / téléphone)
- spots encastrés

AGENCE DE HAGUENAU

ECH 1/100 PLAN ETAGE 01/06/2006

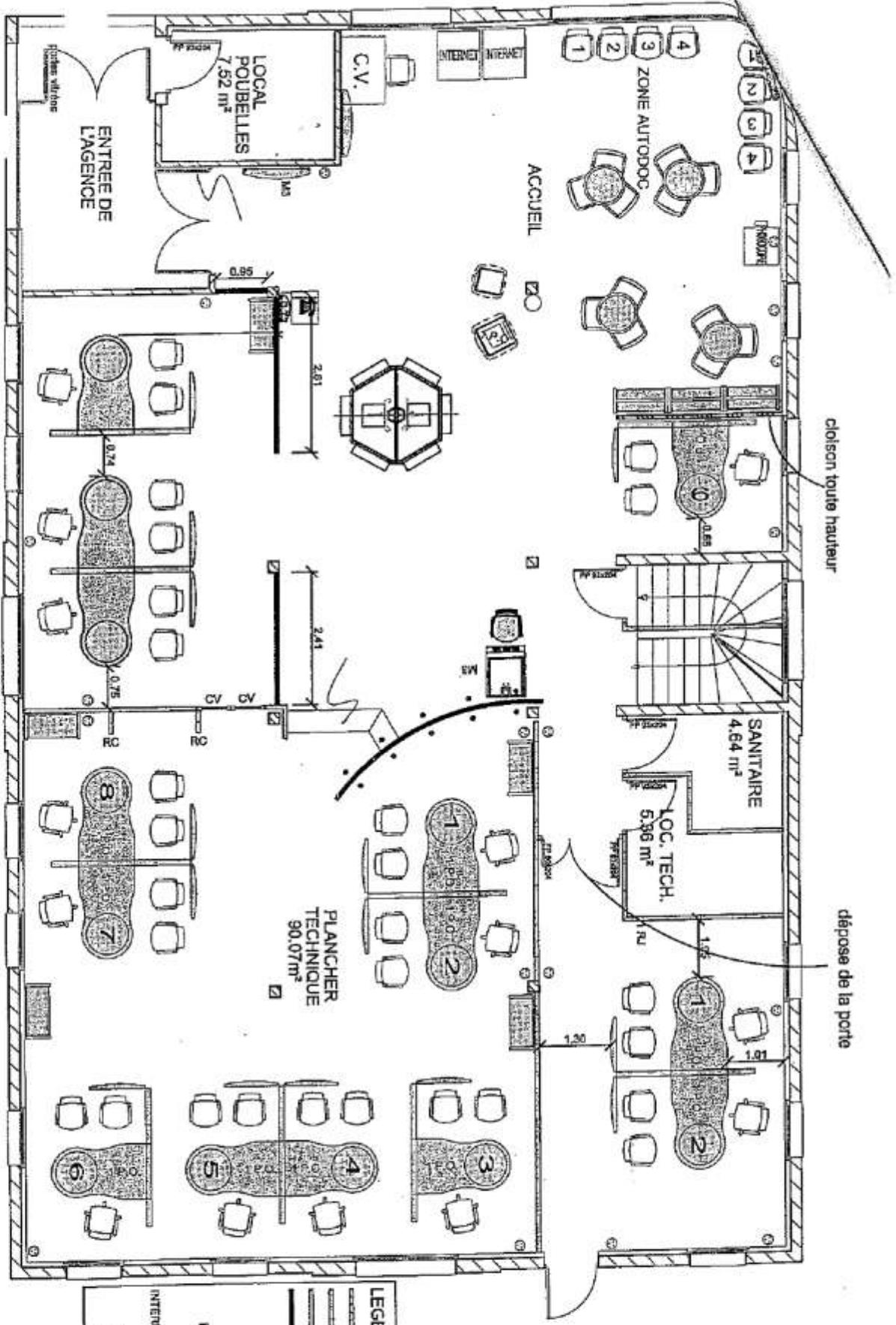
Réaménagement 2006



*Haguenau étage
Aujourd'hui*

cloison vitrée all
+ porte pleine hauteur
à mettre en place

cloison pleine
à mettre en place



AGENCE DE HAGUENAU		
ECH 1/100	PLAN RDC	02/10/2006
Réaménagement 2006		



Haguenau RDC
Aujourd'hui

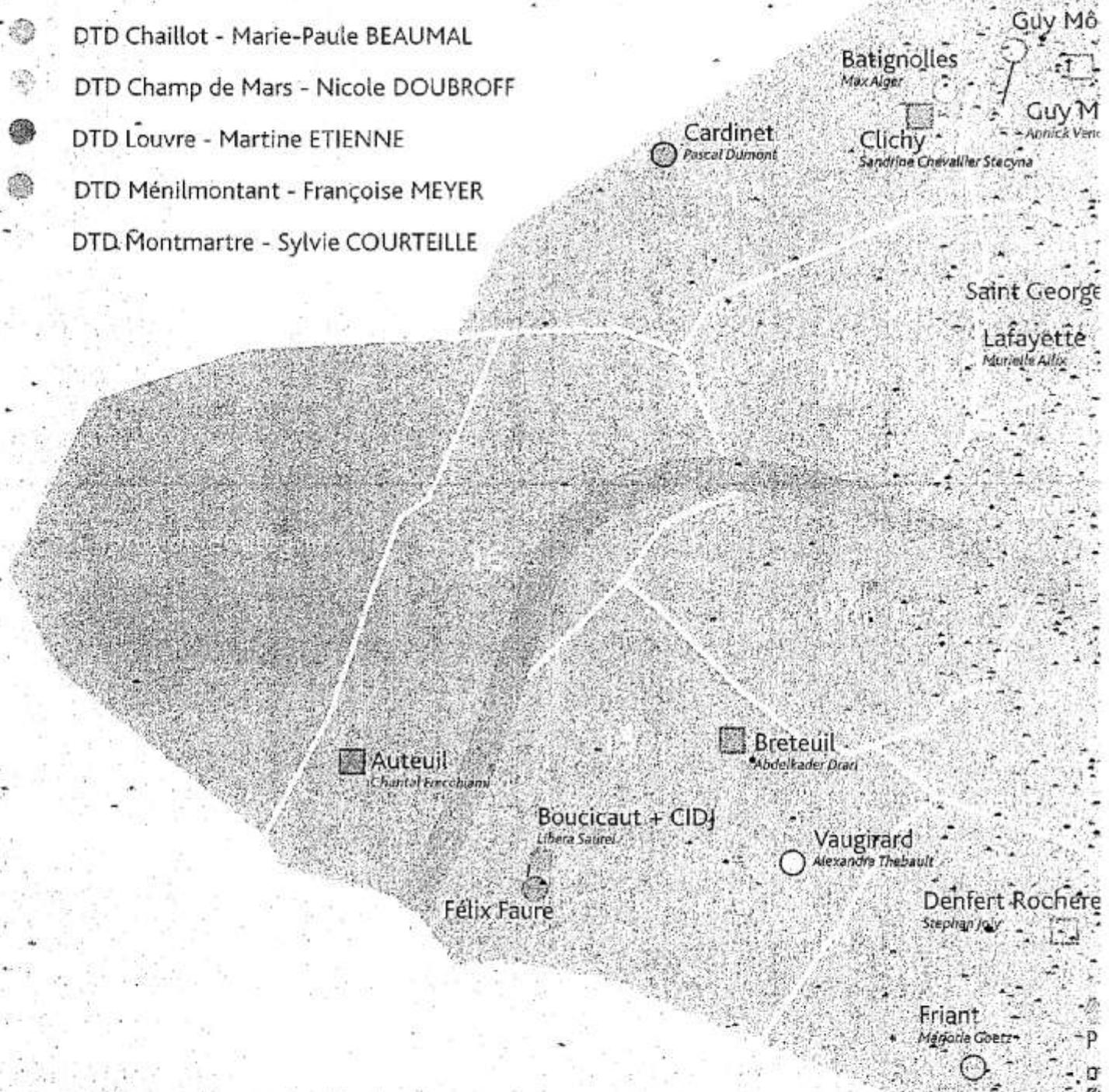
LEGENDE

- cloison "Agar" toute hauteur
- cloison BA13 toute hauteur
- cloison BA13 2m2,05
- cloison BA13 toute hauteur finition enduit à l'ancienne peinture à l'eau
- alim. 220V domestique 2m*1
- spots encastrés
- P.O. :** 2 prises domestiques
- 3** prises informatiques (débranchées)
- 2** RJ 45 (fibre / téléphone)
- 1** RJ 45 (informatique)
- 1** RJ 45 (téléphonique)
- CV :** Cloison Vitale (modèle ANPE)
- RC :** Renfort de Cloison (modèle ANPE)

Réseau unifié Paris

Répartition des sites

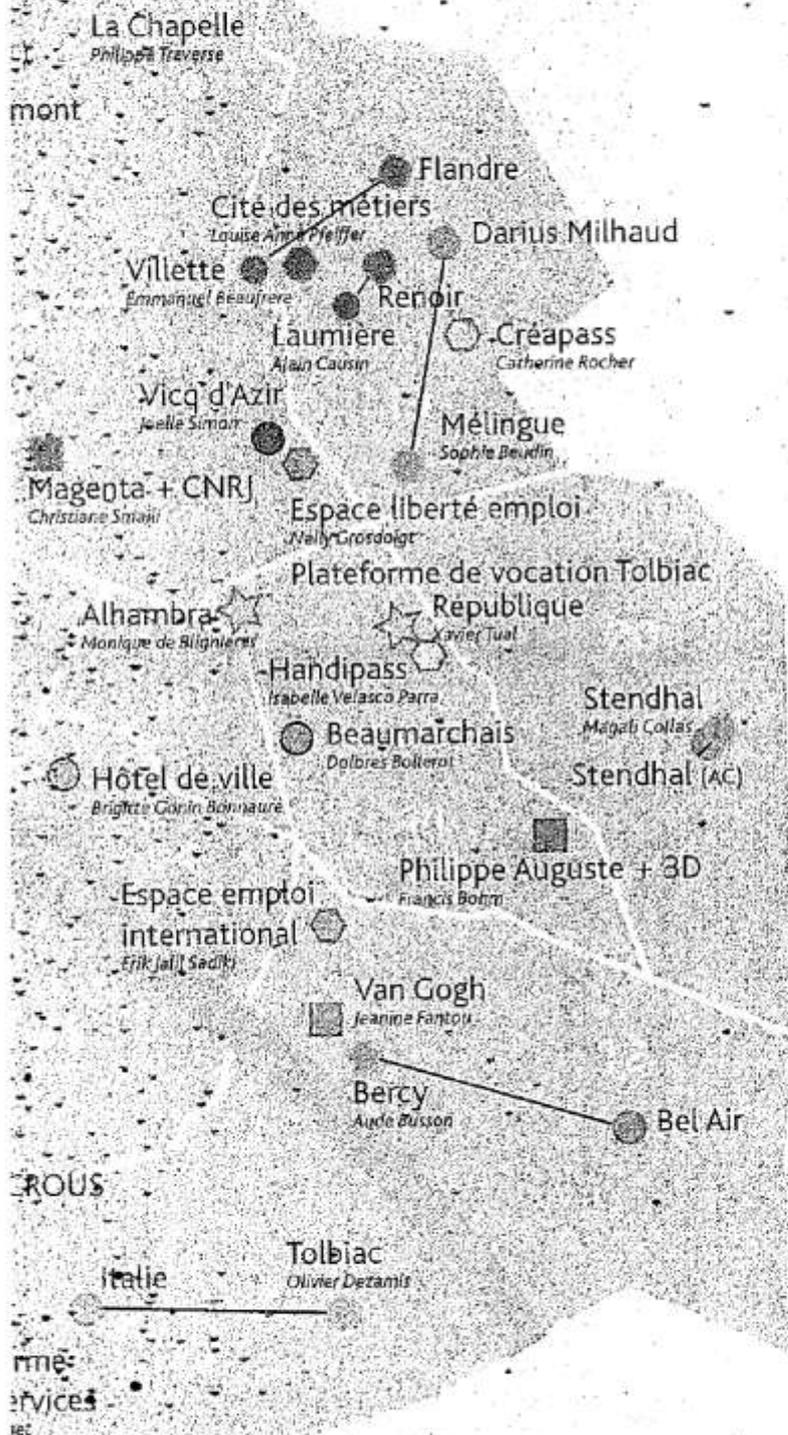
- DTD Bastille - Bernard THOMAS
- DTD Chaillot - Marie-Paule BEAUMAL
- DTD Champ de Mars - Nicole DOUBROFF
- DTD Louvre - Martine ETIENNE
- DTD Ménilmontant - Françoise MEYER
- DTD Montmartre - Sylvie COURTEILLE



22 juillet 2009
 le emploi par DTD



pôle emploi



☆ = spectacle

□ = cadres

⬡ = international

○ = classique

Annexe n° 6 : Fiche de contrôle et d'évaluation des agents - Formulaire « OCEAN »

04/02/2010



agent : *

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Ctrl plan	Entité plan	RCMA Soldé	Exercice	Institution
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	2010	Paris (IDF)
						1-Réalisation

Référence et contrôle	Nb fiches	ISP	ISPp	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb f. avec IFI	IQLIFI
1111010/C01 DE - Contrôler les premières inscriptions et les IDE de plus de 6 mois								
1111010/C02 DE - Contrôler les inscriptions rétroactives								
1111010/TU1 TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler les premières inscriptions et les IDE de plus								
1112010/C01 DE - Contrôler le traitement de la DAL AC hors A8 / A10								
1112010/C02 DE - Contrôler le traitement de la DAL AC A8/A10								
1112010/C03 DE - Contrôler les dossiers AC présumés frauduleux								
1112010/C04 DE - Contrôler le traitement de la DAL AC Annexe 9								
1112010/C05 PES - DE - Contrôler le traitement de la DAL AC Annexe 9								
1112010/TU1 TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement de la DAL AC hors A8 / A10	15			80,00%			1	
1112010/TU2 TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement de la DAL AC A8/A10								
1112020/C01 DE - Contrôler le traitement de la DAL Etat hors A8/A10 et FNE								
1112020/C02 DE - Contrôler le traitement de la DAL Etat A8/A10								
1112020/C03 DE - Contrôler le traitement de la DAL FNE								
1112020/C04 PES - CATS - Contrôler la validité des dossiers CATS								
1112020/TU1 TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement de la DAL Etat hors A8/A10 et								
1112020/TU2 TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement de la DAL Etat A8/A10								
1113010/C01 DE - Premier entretien - S'assurer de la définition, de la contractualisation et de								
1113010/C02 DE - SMP - S'assurer de l'actualisation de la mise en oeuvre et du suivi du PPAE								
1113010/C03 DE - S'assurer du respect des dispositions de mise en oeuvre du SMP								
1113010/O01 DE - Observation - S'assurer de la mise en oeuvre des bonnes pratiques								
1114010/C01 DE - Contrôler le traitement des AE isolées hors A8/A10								
1114010/C02 DE - A8/A10 - Contrôler la saisie des AEM et DUS (volet salarié)								
1114010/C03 DE - Vérifier le traitement de jugements L 1235-4								
1114010/C04 DE - Vérifier le traitement des questionnaires : ressources solidarité,								
1114010/C05 DE - Contrôler le traitement des JRA saisis par le prestataire								
1114010/C06 DE - Contrôler le bien fondé des retours des PBS								
1114010/C07 DE - Vérifier le traitement des écarts de rapprochement								

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Ctrl plan	Entité plan	RCMA Soldé	Exercice	Institution					
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	2010	1-Réalisation					Paris (IDF)
Référence et contrôle		Nb fiches	ISP	ISPP	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb f. avec IFI	IQLIFI		
1114010/TU1	TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement des AE isolées hors A8/A10	16			81,25%						
1114020/C01	DE - Contrôler le traitement des aides DE										
1114020/C02	DE - Contrôler l'attribution des aides à la reprise et à la recherche d'emploi										
1114030/C01	DE - Contrôler le paiement des aides DE										
1114040/C01	DE - Contrôler les paiements manuels (capital décès, AFAF, régularisations)										
1114040/C02	DE - Contrôler la validation des paiements										
1114040/C03	PES - AERC - Contrôler les paiements manuels										
1114050/C01	DE - Contrôler le traitement des RIB										
1114050/C02	DE - Contrôler le traitement des NPAI										
1114050/C03	DE - Contrôler le traitement des justificatifs d'actualisation client										
1114050/C04	DE - Contrôler le traitement des DSM Cas général (avec et sans événement)										
1114050/C05	DE - Contrôler le traitement des DSM A8A10 (avec ou sans événement)										
1115010/C01	DE - Contrôler le traitement des indus en pré-contentieux										
1115010/C02	DE - Contrôler le traitement des saisies attributions										
1115010/TU1	TUTORAT/SPECIFIQUE Contrôler le traitement des indus en pré-contentieux										
1115020/C01	DE - Contrôler le traitement des dossiers contentieux DE										
1122010/C02	DE - Contrôler la gestion administrative des prestations										
1122020/C01	DE - Vérifier la mise en œuvre de la cotraitance avec les missions locales										
1122020/C02	DE - Vérifier la mise en œuvre de la cotraitance avec les Cap Emploi										
1214010/C01	DE - Contrôler le traitement et la gestion des offres d'emploi (OE)										
1214010/O01	DE - Observation - S'assurer de la mise en œuvre des bonnes pratiques										
1215010/C02	DE - Contrôler le traitement des CUI secteur marchand										
1215010/C03	DE - Contrôler le traitement des CUI secteur non-marchand										
1221010/C01	E - Contrôler l'affiliation et l'enregistrement des données										
1221010/C02	E - Contrôler les études mandataires										
1221010/C03	PES - CR - Contrôler l'affiliation et l'enregistrement des données										
1221010/C04	PES - GUSO - Contrôler l'affiliation et l'enregistrement des données										
1221010/C05	PES - GUSO - Contrôler l'affiliation des salariés										

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Cré plan	Entité plan	RCMA Soldé	Exercice	Institution
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	2010	Paris (IDF)

Référence et contrôle	Nb fiches	ISP	ISPP	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb f. avec IFI	IQLIFI
1221010/C06								
<i>PES - Expatriés - Contrôler l'affiliation et l'enregistrement des données</i>								
1221010/C08								
<i>E - Vérifier le traitement en flux des attentes et alertes des sources</i>								
1221010/C09								
<i>E - Contrôler l'enregistrement des données administratives transmises par</i>								
1221010/C10								
<i>PES - CR - Contrôler l'enregistrement des données administratives transmises</i>								
1221010/C11								
<i>PES - GUSO - Contrôler l'enregistrement des données administratives transmises</i>								
1221010/C12								
<i>PES - Expatriés - Contrôler les créations et les modifications administratives des</i>								
1221010/C13								
<i>E - Contrôler les radiations</i>								
1221010/C14								
<i>PES - CR - Contrôler les radiations</i>								
1221010/C15								
<i>PES - GUSO - Contrôler les radiations</i>								
1221010/C16								
<i>PES - Expatriés - Contrôler les radiations</i>								
1222010/C01								
<i>E - Contrôler le RIB</i>								
1222010/C02								
<i>E - Contrôler les traitements des courriers NPAI</i>								
1222010/C03								
<i>E - Contrôler les écarts des effectifs entre 2 périodes</i>								
1222010/C04								
<i>PES - CR - Contrôler le RIB</i>								
1222010/C06								
<i>PES - GUSO - Contrôler les traitements des courriers NPAI</i>								
1222010/C07								
<i>PES - GUSO - Contrôler le RIB</i>								
1222010/C08								
<i>PES - Expatriés - Contrôler les traitements des courriers NPAI pour les</i>								
1222010/C09								
<i>PES - Convention de gestion - Contrôler le traitement des notifications de prise</i>								
1222020/C01								
<i>E - Contrôler les crédits non ventilés</i>								
1222020/C02								
<i>E - Contrôler les contributions particulières (exonération, appel)</i>								
1222020/C03								
<i>PES - GUSO - Contrôler l'imputation des virements</i>								
1222020/C04								
<i>PES - GUSO - Contrôler que le crédit est justifié</i>								
1222020/C05								
<i>PES - CR - Contrôler les crédits non ventilés</i>								
1222020/C06								
<i>PES - GUSO - Contrôler le traitement du compte d'attente</i>								
1222020/C07								
<i>PES - Expatriés - contrôler les crédits non ventilés</i>								
1222020/C08								
<i>PES - Expatriés - Contrôler le transfert de crédit</i>								
1222020/C09								
<i>PES - GUSO - Contrôler les crédits non ventilés</i>								
1222030/C01								
<i>E - Contrôler la saisie des déclarations et des encaissements</i>								

agent : _____

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Carf plan	Entité plan	RCMA	Soldé	Exercice	Institution
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	-	2010	1-Réalisation Paris (IDF)

Référence et contrôle	Nb fiches	ISP	ISPP	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb / avec IFI	IQL/IFI
1222030/C02								
E - Contrôler le traitement des rejets de virements								
1222030/C03								
E - Contrôler le traitement des rejets de mise à jour des comptes								
1222030/C04								
PES - GUSO - Contrôler la saisie des déclarations et des encaissements								
1222030/C05								
PES - CR - Contrôler le traitement des rejets de virements								
1222030/C06								
PES - CR - Contrôler le traitement des rejets de mise à jour des comptes								
1223010/C01								
PES - GAC - ATPE Contrôler le traitement des aides								
1223020/C01								
PES - GAC - ATPE Contrôler le bien fondé du paiement des aides								
1223020/C02								
PES - GAC - Zéro Charges Contrôler le bien fondé du paiement des aides								
1223020/C03								
PES - GAC - Apprenti suppl. Contrôler le bien fondé du paiement des aides								
1223020/C04								
PES - GAC - Contrat de Pro. Contrôler le bien fondé du paiement des aides								
1224010/C01								
E - Contrôler les délais de paiement, report d'échéance et remises de								
1224010/C02								
E - Contrôler les remboursements								
1224010/C03								
E - Contrôler les rétrocessions								
1224010/C04								
E - Contrôler le traitement des impayés								
1224010/C05								
E - Contrôler les modifications de débit								
1224010/C06								
PES - CR - Contrôler les délais de paiement, report d'échéance								
1224010/C08								
PES - CR - Contrôler les remboursements								
1224010/C09								
PES - GUSO - Contrôler les remboursements								
1224010/C14								
PES - CR - Contrôler les modifications de débit								
1224010/C16								
PES - Expatriés - Contrôler les remboursements								
1224010/C19								
PES - Expatriés - Contrôler les modifications de débit								
1224010/C20								
PES - Convention de gestion - Contrôler la conformité des mises en demeures								
1224010/C21								
PES - GUSO - Contrôler les Remises en cause (RC) de déclaration								
1225010/C01								
E - Contrôler le bien-fondé du non envoi des contraintes								
1225010/C04								
PES - CR - Contrôler le bien-fondé du non envoi des contraintes								
1225010/C05								
PES - GUSO - Contrôler le bien-fondé du non envoi des contraintes								
1225010/C07								
PES - GUSO - Contrôler le dossier d'opposition à contrainte								
1225020/C01								
E - Contrôler les dossiers contentieux (hors contraintes)								

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Ctrl plan	Entité plan	RCMA Soldé	Exercice	Institution
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	2010	Paris (IDF)

Référence et contrôle	Nb fiches	ISP	ISPp	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb f. avec IFI	IQLIFI
1225020/C02								
<i>E - Contrôler le respect de la procédure d'ANV</i>								
1225020/C03								
<i>E - Contrôler la prise en compte des jugements prud'homaux</i>								
1225020/C04								
<i>E - Contrôler la prise en compte des jugements prud'homaux au niveau du</i>								
1225020/C05								
<i>PES - CR - Contrôler le respect de la procédure d'ANV</i>								
1312010/O01								
<i>DE - ATT - Evaluer la qualité du traitement et respect des consignes</i>								
1312010/O02								
<i>DE - Acc. Phys. - Evaluer la qualité du traitement et respect des consignes</i>								
1312010/O03								
<i>DE - ATT - Evaluer le suivi relationnel avec le client</i>								
1312010/O04								
<i>DE - Acc. Phys. - Evaluer le suivi relationnel avec le client</i>								
1312010/O05								
<i>DE - ATT - Evaluer le suivi de la maîtrise des outils et de l'organisation au poste</i>								
1312010/O06								
<i>DE - Acc. Phys. - Evaluer le suivi de la maîtrise des outils et de l'organisation au</i>								
1312020/O01								
<i>E - ATT - Evaluer la qualité du traitement et respect des consignes</i>								
1312020/O02								
<i>E - Acc. Phys. - Evaluer la qualité du traitement et respect des consignes</i>								
1312020/O03								
<i>E - ATT - Evaluer le suivi relationnel avec le client</i>								
1312020/O04								
<i>E - Acc. Phys. - Evaluer le suivi relationnel avec le client</i>								
1312020/O05								
<i>E - ATT - Evaluer le suivi de la maîtrise des outils et de l'organisation au poste</i>								
1312020/O06								
<i>E - Acc. Phys. - Evaluer le suivi de la maîtrise des outils et de l'organisation au</i>								
1314010/C01								
<i>DE - Contrôler les réclamations courrier et courriel</i>								
1314010/C02								
<i>PES - Expatriés - Contrôler les réclamations courrier et courriel</i>								
1314010/C03								
<i>E - Contrôler les réclamations courrier et courriel</i>								
1314010/C04								
<i>PES - CR - Contrôler les réclamations courrier et courriel</i>								
1314010/C05								
<i>PES - GUSO - Contrôler les réclamations courrier et courriel</i>								
1324010/C01								
<i>DE - Contrôler les conventions</i>								
1324010/C02								
<i>DE - Contrôler les organismes de formation</i>								
1324010/C03								
<i>DE - Contrôler l'exhaustivité de la vérification des factures de formation</i>								
1324010/C04								
<i>DE - Contrôler la conformité du bon à payer des factures de formation</i>								
1324010/C05								
<i>DE - Contrôler l'exhaustivité de la vérification des factures des OPP</i>								
1324010/C06								
<i>DE - Contrôler la conformité du bon à payer des factures des OPP</i>								

Tableau de Bord

Date de début	Date de fin	Ctrl plan	Entité plan	RCMA Soldé	Exercice	Institution
01/01/2010	31/01/2010	-	-	-	2010	Paris (IDF)

Référence et contrôle	Nb fiches	ISP	ISPP	IQL	IFI Qualité	IFI Gestion	Nb f. avec IFI	IQLIFI
-----------------------	-----------	-----	------	-----	-------------	-------------	----------------	--------

1324010/C07 DE - Sécuriser le paiement des prestations des OPP - Conformité des

1324010/C08 DE - Sécuriser le paiement des prestations des OPP - Conformité

1324010/C09 DE - Sécuriser le paiement des prestations des OPP - Conformité

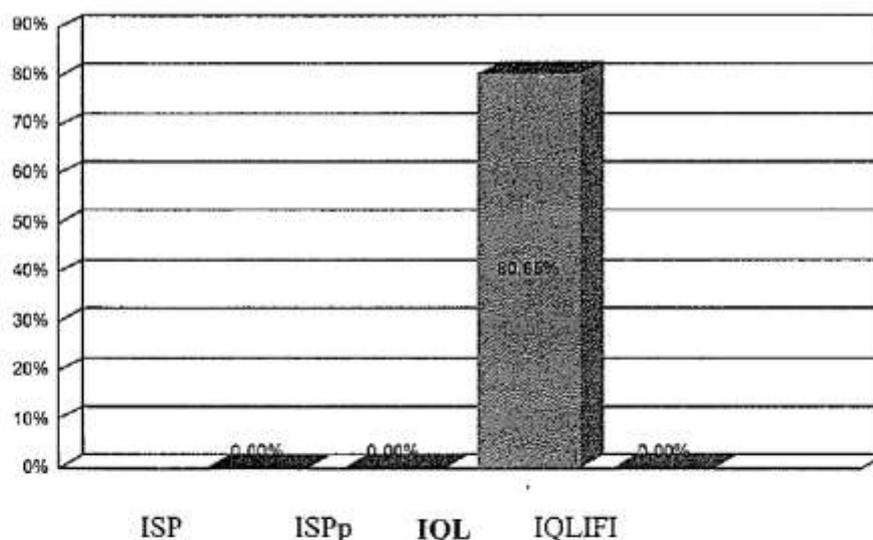
1324010/C10 PES - EDP - Vérifier le respect de la convention de service PES CS Réseau

	Nb fiches	ISP	ISPP	IQL	Nb f. avec IFI	IQLIFI
Total	31			80,65%	1	

Calcul des indicateurs ISP et ISPP :

- les contrôles de type systématique ne sont pas pris en compte
- si ISP ou ISPP > à 100% alors réalisé = prévu (écrêtage)

Indicateurs RCIQT



Annexe n° 7 : Compte-rendu d'une réunion syndicale relative au droit d'expression des agents du site Colmar-Pasteur



DROIT D'EXPRESSION DU JEUDI 2 AVRIL 2009 DES AGENTS DU SITE COLMAR-PASTEUR.

Expression

I. ORGANISATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL

A chaque changement de direction, changement d'organisation.

Nous constatons que, de manière constante, nous ne sommes pas informés dans les temps et demandons qu'un travail de fond soit effectué avant toute expérimentation.

Nous ne voulons plus découvrir au jour le jour de nouveaux modes d'organisation qui nous perturbent au quotidien.

- Serions nous écoutés et entendus quant à ces questions qui nous préoccupent et nous impliquent en premier ?

- Un groupe de travail local a été mis en place sur l'organisation de l'accueil dans les futurs sites mixtes. Est-ce que les propositions de ce groupe seront suivies et retenues ?

Avant tout déploiement nous souhaitons qu'un travail de fond soit effectué, et non l'inverse.

Animation de salle et de zone

Les 2 CDD présents sur le site de Colmar Pasteur affectés aux postes d'animateurs de salle ne le sont plus depuis le 1^{er} avril. Etant donné la montée en charge de l'accueil et la réception du public sur notre site, nous ne comprenons pas cette décision.

Cette charge de travail est reportée sur les agents ex Assedic. L'ouverture et le tri du courrier doivent maintenant être effectués après la fermeture de l'accueil, pendant cette plage où justement nous pouvions traiter nos dossiers en instance. On demande à des agents confirmés d'effectuer ces tâches alors que leurs compétences techniques devaient être utilisées à bon escient, c'est-à-dire au traitement des dossiers, activité qui devrait être prioritaire actuellement.

- À quelle date ces 2 personnes vont-elles revenir sur le site Colmar Pasteur ?

RCI sur les sites ex-Anpe :

- Quand aurons nous le matériel nécessaire ? (calculatrices avec bandes calcul, une imprimante par poste ...)
- Quand aurons-nous enfin accès à la Base Courriers, Equatis, Outlook... ?
- Lors des déplacements inter sites, y a-t-il possibilité d'établir une note de frais ?

Futurs sites mixtes

Nous ne pourrions faire du SMP tant que nous n'aurons pas eu toutes les formations nécessaires ainsi que les immersions. - Qu'en est il de la connexion à E-formation telle qu'elle était prévue ? A ce jour les agents n'y ont toujours pas accès.

Nous ne pourrions effectuer les nouvelles tâches prévues par nos directions tant que la partie pole emploi indemnisation ne sera pas à jour étant donné qu'aucun agent ex-Anpe n'est et ne sera formé pour effectuer ces tâches.

Contrôle Interne

- Pourquoi mobiliser encore actuellement du monde sur cette activité ? Pourquoi ne pas la réduire voire l'annuler compte tenu des urgences ?

Immersion des ex-Anpe

Un grand nombre d'agents sont régulièrement en immersion chez nous. Ces immersions ne sont pas toujours programmées sur les plannings.

Handwritten signature and initials

Cela devient difficile à supporter et à gérer.
Cela nous ralentit dans notre travail et est source d'erreur parce que nous sommes constamment sollicités.
Nous souhaitons que cette mesure ne soit pas appliquée à toutes les activités d'un site mais uniquement aux rendez-vous d'inscription. Certaines activités telles que le tri du courrier ou des dossiers n'ayant pas grand intérêt pour les personnes en immersion.

Horaires

- Comment allons-nous organiser cet accueil alors que nous avons deux horaires différents (ORTT ex-Assedic/Anpe) ?

Agressivité

Les conditions de travail sont totalement dégradées. De ce fait nous subissons une agressivité permanente à l'accueil.
Il arrive de plus en plus souvent de ne pas avoir de responsable présent sur le site.

- Qu'en est-il de notre sécurité ?

- Quelles mesures peuvent-être prises afin de diminuer le stress des agents ?

Lors de prochaines agressions nous demanderons à quitter notre poste de travail et souhaitons être soutenus par notre hiérarchie et non désavoués.

2. QUALITE DE LA PRODUCTION

- Qu'en est-il du Contrat Qualité et des Engagements de Service ? Sont-ils encore crédibles ?
Il est indécent de les laisser encore affichés.

Nous sommes constamment sollicités par mail ou par téléphone par des agents ex-Anpe pour des questions réglementaires.

- Pourquoi ne pas nommer des correspondants clairement définis comme tels afin de répondre à toutes les sollicitations ?

- Qu'en est-il du paramétrage des courriers ? Les adresses des sites sur les convocations ne sont pas exactes.

Délais de traitement

- Les attentes ne sont plus traitées depuis janvier 2009. Cela génère de l'accueil.

- Qu'est-il envisagé ?

Les stocks ne baissent plus, quelle que soit l'activité (Dossiers, Acs, aides aux reclassements etc...)

- Qu'attend la direction pour prendre des mesures ? A situation exceptionnelle, mesures exceptionnelles. *Depuis au vigneron !*

- L'objectif pour réagir serait-il d'atteindre 6000 dossiers en souffrance ?

* Nous demandons des fermetures régulières (un jour par semaine) de l'accueil tant physique que téléphonique afin de traiter toutes les instances. *ou fait quoi ? Merveille et organisation*

CONCLUSION

La mise à jour des connaissances est laissée pour compte

Les agents ayant une expérience de terrain ne sont pas entendus.

Un climat malsain de tensions s'installe entre les agents.

Nous vivons très mal le fait de devoir rendre un service dégradé et ceci devient vraiment insupportable.

Nous refusons de perdre nos compétences et notre technicité.

Suite à la nomination de la vague 3 nous espérons avoir comme interlocuteurs des responsables hiérarchiques ayant une connaissance parfaite du terrain

et de notre cœur de métier.

Nous aimerions pouvoir travailler sereinement et non dans l'urgence et le stress afin de rendre un service de qualité.

Nous ne pouvons plus travailler dans ces conditions et souhaitons alerter la direction.

Original adressé à Monsieur I

Directeur du Pôle-emploi Alsace

Pensez aux forêts imprimées au lieu d'imprimer ce message !

Annexe n° 8 : Courrier du DRH de Pôle emploi à l'attention des agents, relatif à la mise en place d'une ligne d'écoute téléphonique



Noisy-le-Grand, le 30 mars 2009,

Madame, Monsieur,

Pôle emploi, sensible à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention des troubles de la santé, vous informe qu'un dispositif d'aide et de soutien psychologique est à votre disposition. **Baptisé « Ma ligne d'écoute », ce service est individualisé, anonyme et confidentiel.** Certains d'entre vous le connaissent déjà, puisqu'il était proposé à l'ex-ANPE depuis 2007.

Aujourd'hui accessible à l'ensemble des salariés de Pôle emploi, « Ma ligne d'écoute » vous permet d'aborder tous sujets d'ordre professionnel ou personnel pouvant occasionner un mal être ou une souffrance physique, notamment en cas d'agressivité, violence, stress, relations conflictuelles ou de comportements addictifs.

Si vous le souhaitez, vous pouvez bénéficier, sans avoir à vous justifier, d'un ou plusieurs entretiens téléphoniques avec un psychologue de Psya. Cette société externe et indépendante est composée de psychologues cliniciens, spécialisés dans l'écoute et l'accompagnement.

En cas de besoin, retrouvez les coordonnées de « Ma ligne d'écoute » sur la carte ci-dessous, que vous pouvez garder sur vous.

Le Directeur général adjoint, chargé
des ressources humaines par intérim,
Directeur de la gestion administrative du personnel
et de la politique de rémunération





Une gouvernance équilibrée

Une réforme équilibrée! C'est ce que souhaitait engager la Représentation nationale, députés et sénateurs, à travers la création d'un nouveau Service Public de l'Emploi. Pour assurer son efficacité, sa mise en œuvre a été confiée aux principaux acteurs concernés. À savoir, les Partenaires sociaux et l'État, ainsi que les Collectivités territoriales et la société civile. Tous sont donc représentés au sein du Conseil d'administration, qui est l'organe d'impulsion, mais aussi de contrôle budgétaire et de l'efficacité des politiques, par le biais d'un comité d'audit et d'un comité d'évaluation.

MOBILISER PLEINEMENT LES COMPÉTENCES DE CHACUN

En tant que président de l'Instance Nationale Provisoire chargée de bâtir ce nouveau Service Public de l'Emploi, j'ai l'intention de mobiliser pleinement les compétences de chacun. Pour y parvenir, je m'appuierai sur mon expérience de directeur général de l'Unédic durant dix ans, à travers laquelle j'ai constaté que les bonnes décisions étaient toujours celles qui étaient prises de façon concertée. Comme Délégué général de la nouvelle instance, Christian Charpy s'inspirera lui aussi de son action à la tête de l'ANPE.

Toutes nos énergies seront tournées vers un seul objectif: apporter une offre de services renouvelée et élargie aux employeurs et aux demandeurs d'emploi, dont les plus éloignés du marché du travail, mais aussi aux actifs et aux services de l'État en charge des politiques de l'emploi. Pour concrétiser tout cela, une convention tripartite entre l'État, la nouvelle

diverses instances chargées de veiller à la bonne application de l'accord d'Assurance chômage, à la programmation des interventions locales et à la cohérence de l'action des acteurs du Service Public de l'Emploi.

APPORTER AUX CLIENTS UN SERVICE DE QUALITÉ IRRÉPROCHABLE

L'institution issue de cette réforme a pour ambition de devenir le service RH de la France. Autrement dit, un opérateur chargé d'une mission de service public, d'intermédiation sur le marché du travail, reposant sur les mêmes fondations qu'une entreprise tournée vers le client. Dans ce contexte, les règles de l'Assurance chômage restent du ressort des Partenaires sociaux et la définition des politiques de l'emploi de celui du pouvoir législatif et des pouvoirs publics. Le Délégué général, quant à lui, assume la pleine responsabilité du fonctionnement de l'institution, sous le contrôle du Conseil d'administration.

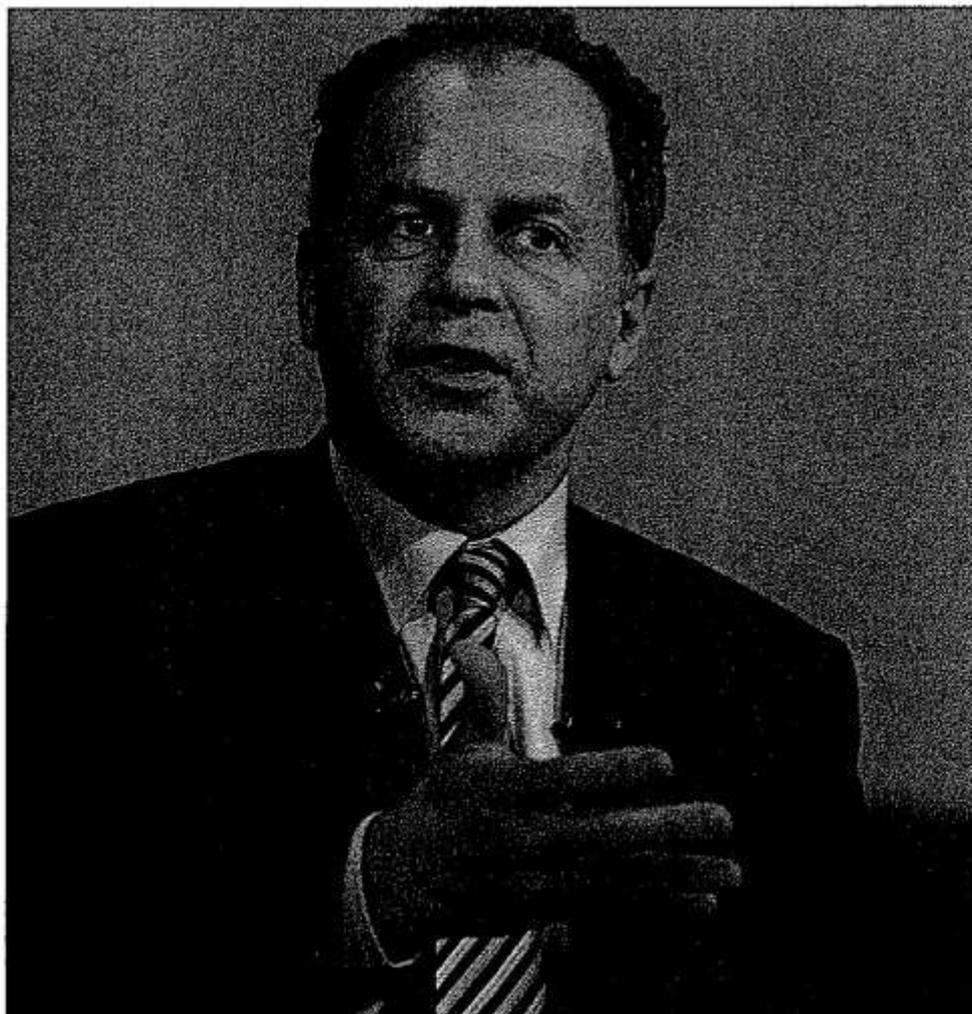
D'expérience, on sait qu'une règle n'est efficace que si on l'applique correctement. C'est tout l'enjeu de ce nouvel opérateur, qui devra apporter à ses clients un service de qualité irréprochable, à la fois efficace et réactif, grâce notamment à l'implication de ses agents.

Nous avons là un socle solide, clair et précis, pour ériger ensemble ce nouvel acteur clé de notre société, et atteindre un résultat plus grand que la somme des deux entités qui le composent.



Toutes nos énergies seront tournées vers un seul objectif: apporter une offre de services renouvelée et élargie aux employeurs et aux demandeurs d'emploi.





“

Notre action doit s'inscrire dans la continuité de nos succès passés et de notre double filiation : paritarisme de l'Assurance chômage et culture de service public de l'ANPE.

”

engageant la réflexion sur la deuxième étape qui interviendra après janvier 2009.

Comment le réseau du nouvel opérateur va-t-il se déployer sur le terrain ?

Il nous faudra être pragmatiques et attentifs dans la mise en place des services opérationnels, et ne pas fixer d'échéances impossibles à tenir. Pour cela, un projet de réorganisation sera présenté aux instances représentatives du personnel. Afin d'assurer la continuité des services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, il prévoit notamment que les réseaux soient transférés en l'état au nouvel opérateur. Ce n'est qu'en 2009 que sera engagée la réflexion sur la recomposition géographique du réseau, dans le respect des principes du maintien de la couverture géographique. En revanche, la polyvalence des sites et la mixité des équipes seront progressivement mises en place dès 2009, dans le prolongement du déploiement des guichets uniques. Enfin, ce

ces de recouvrement, notamment dans les fonctions de relation vers les entreprises. Tout cela doit s'inscrire dans la continuité de nos succès passés et de notre double filiation : paritarisme de l'Assurance chômage et culture de service public de l'ANPE.

Quels sont les enjeux majeurs durant cette période de transition ?

Il va falloir concrétiser la nouvelle organisation, définir les responsabilités, lancer des expérimentations et mettre en place des sites polyvalents, tout en continuant le travail quotidien. En parallèle, de fortes attentes s'expriment à propos des publics à prendre en charge, de l'offre de services, de l'évolution des métiers... Nous devons être capables d'y répondre.

Les membres du Conseil

Siègent au Conseil d'administration l'Instance Nationale Provisoire :

En qualité de représentants des administrations de l'Etat concernées

Ministère chargé de l'Éducation Nationale : **ELISABETH ARNOLD**

Ministère chargé de l'Immigration, de l'Intégration de l'Identité Nationale et du Développement : **FRANÇOIS ETIENNE**

Ministère chargé de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités Territoriales : **BERNADETTE MALGORN**

Ministère chargé du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique : **FRANÇOIS CARAYON**

Ministère chargé de l'Économie, de l'Industrie et **JEAN GAEREMYNCK**

En qualité de représentants des entreprises

Sur proposition du Mouvement des entreprises d'Alsace : **GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX**

JACQUES CREYSSEL

CATHERINE MARTIN

Sur proposition de la Confédération générale des moyennes entreprises (CGME) : **JEAN-FRANÇOIS VEYSSET**

Sur proposition de l'Union professionnelle artisanale : **PATRICK LIEBUS**

En qualité de représentants des salariés

Sur proposition de la Confédération française de travail (CFTC) : **ANNIE THOMAS**

Sur proposition de la Confédération générale du travail (CGT) : **MAURAD RABBI**

Sur proposition de la Confédération française des chrétiens (CFC) : **GABRIELLE SIMON**

Sur proposition de la Confédération générale des métiers (CGM) : **STÉPHANE LARDY**

Sur proposition de la Confédération française de l'Économie (CFE) : **ALAIN LECANU**

En qualité de personnalités qualifiées

DOMINIQUE JEAN-CHERTIER

JEAN-BAPTISTE DE FOUCAULD

“Avoir la chance de mener à bien un projet historique.”

“Vous participez à une aventure absolument unique. Il s'agit là de l'une des plus grandes réformes de société de ces trente dernières années.”

LAURENT WAUQUIEZ,
SECRÉTAIRE D'ÉTAT
À L'EMPLOI



1. RECONNAISSANCE

À CHAQUE FOIS QUE JE ME RENDS DANS UNE AGENCE ANPE OU UNE ANTENNE ASSÉDIC, je suis frappé par la qualité des équipes et du travail que vous faites sur le terrain. Pourtant, il faut bien constater que l'opinion publique et les demandeurs d'emploi sont parfois critiques vis-à-vis du service public de l'emploi. Ma conviction profonde est que le système actuel ne vous permet pas de produire le meilleur résultat. La réforme est justement faite pour améliorer le fonctionnement de la structure et permettre ainsi à votre travail d'être reconnu à sa juste valeur.

2. EFFICACITÉ

LE BUT DE CETTE FUSION EST DE FAIRE NAITRE UN NOUVEAU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI PLUS EFFICACE. L'objectif est d'offrir un accompagnement plus personnalisé à chaque demandeur d'emploi, grâce notamment à un guichet et un référent uniques, pour lui permettre de retrouver au plus vite un emploi. Le sur-mesure doit devenir la règle: cette évolution que vous avez initiée sur le terrain, la réforme vient la concrétiser et l'amplifier.

3. ENGAGEMENTS

LE PRINCIPE DE "L'OFFRE RAISONNAB D'EMPLOI" S'INSCRIT PLEINEMENT DANS CETTE DÉMARCHÉ. Dès le premier entretien, il permet de mettre sur la table des engagements réciproques: les droits légitimes de chaque demande d'emploi et, en contrepartie, ses devoirs. Un système généreux et efficace n'est viable que par ce juste équilibre des droits et devoirs.

4. OPPORTUNITÉ

LES DIFFÉRENTS MÉTIERS DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI VONT ÊTRE REDÉFINIS grâce à une réflexion menée en commun. J'ai la conviction que s'offre vous une opportunité exceptionnelle d'enrichir mutuellement vos métiers et vos parcours professionnels.

5. HISTORIQUE

VOUS PARTICIPEZ À UNE AVENTURE ABSOLUMENT UNIQUE. Il s'agit d'une des plus grandes réformes du service public de ces trente dernières années. Vous avez la chance de mener à bien un projet historique, très attendu par nos concitoyens et qui changera le visage de notre pays dans les années à venir avec pour horizon le retour au plein emploi.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE DÉPLOIEMENT DU NOUVEAU OPÉRATEUR

2009/2010
Organisation du nouveau
réseau d'agences sur
l'ensemble du territoire.

Automne 2009
2^e palier de l'offre de services : entretien unique
d'inscription, simplification des parcours...

Janvier 2009
1^{er} palier de l'offre de services :
sites mixtes, référent unique...

Décembre 2008
Vote du premier budget

Septembre 2008
Consultation des IRP

9 septembre 2008
Le bail pour le nouveau siège de la direction
générale du nouvel opérateur est signé

9 juillet 2008
Le délégué général nomme l'équipe nationale
de direction et les 26 délégués régionaux

16 juin 2008
Le conseil d'administration de l'INP arrête les principes d'organisation
du nouvel opérateur et fixe les premières orientations sur l'offre de services

" Mes collaborateurs perçoivent la fusion comme une opportunité de travailler ensemble de manière cohérente à l'amélioration de l'offre de services."

PHILIPPE JACQUEL
 RESPONSABLE COMMUNICATION
 MINISTÈRE NATIONAL PROVISOIRE ALSACE

"Deux expériences,

est responsable des relations extérieures de l'Assédic Bourgogne Franche-Comté après avoir passé 22 ans à l'ANPE. , quant à lui, coordonne les services communication de l'Assédic et de l'ANPE, en Alsace. Une connaissance des deux institutions au service d'une même culture.

Qu'est-ce qui distingue encore aujourd'hui les deux établissements ?

Philippe Jacquiel: En ce qui concerne la communication régionale, à l'Assédic comme à l'ANPE, les actions de communication sont impulsées par les directions régionales. Toutefois, à l'ANPE ces actions sont construites en fonction d'une stratégie de communication nationale. Les services communication des deux maisons sont un appui indispensable à la mise en place de la stratégie de chacune d'entre elles.

Chantal Ferrali: Depuis plus d'un an que nous fonctionnons à 100% en guichet unique, la complémentarité s'est vite imposée et les champs de compétences sont de plus en plus partagés. Les différences qui subsistent sont relatives aux missions spécifiques des deux organismes (exemple: lutte contre les fraudes pour l'Assédic, IAE (Insertion par l'activité économique pour l'ANPE). Cette proximité a aussi mis en évidence que nous

les mêmes valeurs: assurer un égal accès à l'emploi et à la formation quel que soit le statut au regard de l'indemnisation.

Comment le rapprochement entre ces deux cultures s'opère-t-il ?

P.J.: Depuis que nous travaillons ensemble, nos différences s'estompent. Je l'observe au quotidien, notamment au contact des deux équipes de communication que j'anime. Concrètement, les responsables Assédic s'inspirent de plus en plus de leurs homologues ANPE, et inversement.

C.F.: D'ores et déjà, nous menons en commun l'ensemble des projets de partenariat, ce qui permet de développer entre nous le dialogue et l'écoute.

Quel sera le principal impact de la fusion ?

P.J.: Le fait de communiquer d'une seule voix va nous permettre de porter plus efficacement nos messages et, ainsi, de mieux accompagner les demandeurs d'emploi dans leurs démarches.

" Le fait de parler d'une même voix de travailler ensemble sera une avancée majeure pour le reclassement des demandeurs d'emploi "

LE SERVICE
 COMMUNICATION
 ASSÉDIC BOURGOGNE
 FRANCHE-COMTÉ

peu l'habitude de nous différencier par nos appartenances respectives à l'une ou à l'autre institution. L'enjeu est de converger vers une culture commune. C.F.: L'existence d'un interlocuteur unique simplifiera nos relations avec nos clients mais aussi avec nos partenaires. L'offre de services gagnera en efficacité, ce qui sera déterminant pour le reclassement rapide des demandeurs d'emploi et la satisfaction des entreprises.

Les sites mixtes, au cœur de la culture commune

La constitution de sites mixtes symbolise le nouveau Service public de l'emploi. L'expérience menée à Reims ces derniers mois présage ce qui se développera au niveau national tout au long de l'année 2009.

avec le regroupement des antennes et des agences, la création de sites mixtes (mixité des équipes Assédic et ANPE sur un site unique) s'inscrit dans la continuité de la politique du guichet unique menée dans le cadre du rapprochement des deux institutions. Au-delà, la création de Pôle emploi suppose l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise centrée sur un même objectif : le retour à l'emploi des chômeurs. De toute évidence, les sites mixtes vont participer pleinement à l'élaboration de cette culture commune.

AU BÉNÉFICE DU CLIENT

Cette mixité se développera progressivement

entre janvier et septembre 2009 sur l'ensemble du territoire national. Le principal bénéficiaire de cette nouvelle organisation sera bien sûr le demandeur d'emploi, qui bénéficiera sur un lieu unique d'un interlocuteur à même de l'inscrire, mais aussi de l'accompagner dans sa recherche d'emploi. Ainsi les redondances qui existaient auparavant entre l'inscription et l'élaboration de son projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) disparaîtront. Il faut rappeler que l'implantation des sites mixtes sera définie début 2009 à travers un schéma directeur de maillage territorial. Depuis le 20 octobre, sur le bassin de Reims en Champagne-Ardenne, 5 des 7 sites

ANPE et Assédic ont été transformés en sites mixtes (lire Trois questions à...).

UN ACCUEIL PHYSIQUE COMMUN

Cette initiative préfigure l'avenir proche notamment en prévoyant un accueil physique commun des demandeurs d'emploi. Celui-ci est assuré indifféremment par des agents issus des deux réseaux. Comme l'indique Jean-Marc Vermorel, directeur régional en Champagne-Ardenne, ce n'est que progressivement que la polyvalence devrait s'installer et se développer. Mais, d'ores et déjà, la proximité des agents sur un même site permet un traitement efficace des dossiers.

accueil



“

Les agents ont réalisé l'existence de valeurs communes autour de l'accompagnement au demandeur d'emploi.

”

Trois questions à JEAN-MARC VERMOREL DIRECTEUR RÉGIONAL EN CHAMPAGNE-ARDENNE

Comment s'est organisée la mise en place des sites mixtes ?

À Reims, il y avait trois antennes Assédic et quatre agences ANPE. Nous avons fait en sorte que 5 de ces 7 sites deviennent mixtes, les deux autres étant consacrés à des activités spécifiques (services aux entreprises, accompagnement et plate-forme de vocation). La création de ces sites mixtes, le 20 octobre dernier, a concerné 60 agents de l'Assédic et 125 conseillers à l'emploi. Comme tous les gros bassins, les zones géographiques couvertes par les antennes et par les agences ne correspondaient pas entre elles. C'est une des raisons qui nous a poussés à appréhender le bassin de Reims dans sa globalité.

Comment se répartissent les compétences au sein de chaque site ?

L'organisation des sites est structurée autour des équipes professionnelles : « santé », « agriculture »... Comme la plupart des guichets uniques, l'inscription des demandeurs d'emploi et le projet personnalisé d'accès à l'emploi s'effectuent dans la foulée, sur le même site. La nouveauté vient aujourd'hui de l'accueil.

ANPE. Cette démarche sera prochainement enrichie par les formations de « conseillers personnels » ce qui permettra un niveau de polyvalence accru.

Quels sont les avantages de cette mixité ?

A priori, les agents avaient une appréhension légitime mais, lorsqu'ils ont commencé à travailler avec leurs collègues, ils ont réalisé l'existence de valeurs communes autour de l'accompagnement et du soutien au demandeur d'emploi. Ce dernier est lui aussi avantageux et j'ai pu le constater moi-même. La semaine dernière, nous avons pu réinscrire en une vingtaine de minutes une créatrice d'entreprise qui avait été radiée suite à une erreur administrative de sa part. Le dispositif d'indemnisation a pu être remis en route rapidement, car les deux agents concernés ont pu échanger immédiatement. C'est une évolution qualitative incontestable.

Cartographie

Répartition des effectifs en région

Dans la perspective du déploiement des sites mixtes en 2009, les agents de Pôle emploi conjuguent déjà leurs effectifs. Pôle emploi Bourgogne, par exemple, compte 649 agents (324 ANPE et 325 agents des ex-Assédic). Cette répartition se reflète dans la répartition des effectifs des directions territoriales : 193 agents ex-ANPE et 70 agents ex-Assédic pour la délégation de Bourgogne, par exemple. Si ces chiffres illustrent l'importance du réseau des ex-ANPE, la répartition des effectifs de Pôle emploi Bourgogne est équilibrée. Pour d'autres régions comme la Bretagne et l'Aquitaine, cette distribution présente les caractéristiques.

Vers une culture commune

Pour bien travailler ensemble, il faut déjà bien se connaître. Ce rapprochement a déjà commencé, notamment grâce aux guichets uniques, et la culture commune de Pôle emploi émerge peu à peu au quotidien. L'objectif commun ? Devenir l'acteur central du marché de l'emploi.

Les cultures de l'ANPE et de l'Assurance chômage sont-elles différentes ? En partie. Mais il faut rappeler que leur objectif est le même — délivrer aux demandeurs d'emploi et aux entreprises des services visant à améliorer le marché de l'emploi — et que le rapprochement a commencé dès la signature de conventions bipartites et tripartites (avec l'Etat) il y a trois ans. Sur le terrain, ce rapprochement a également pris une dimension humaine, comme en témoignent, par exemple, les expériences de type « Vis ma vie » dans plusieurs régions du Grand Est ou les accueils communs dans les

guichets uniques. « Nous commençons déjà un calendrier prévisionnel pour janvier, avec immersion, formation et mise en œuvre de l'accueil commun, note Yannick Turin, directeur adjoint de l'antenne Assédic de Troyes. »

LES MANAGERS AU CŒUR DU DISPOSITIF

« Bien sûr, il y aura des formations, souligne Jean-Marc Vermorel, directeur régional en Champagne-Ardenne, mais les agents détiennent déjà une bonne base de connaissances, et le transfert de ces savoirs se fait à partir du moment où nous travaillons ensemble. » L'essentiel est d'avancer avec pragmatisme

pour concilier les objectifs d'apprentissage de nouveaux métiers, ou les nouvelles façons d'appréhender, et de maintenir la qualité des prestations.

ANTICIPER LA MONTÉE EN PUISSANCE DE PÔLE EMPLOI

Dans ce cadre, l'action des managers est primordiale pour accompagner leurs collaborateurs vers ce changement et des outils sont prévus pour leur faciliter la tâche. « Des livrables sont déjà disponibles et d'autres continuent d'arriver, explique Claude Guyot, responsable du site Assédic de Montbéliard. Il faut être transparent, les partager et faire circuler l'information auprès de tous les collaborateurs pour répondre à leurs interrogations et anticiper la montée en puissance de Pôle emploi. » L'organisation déconcentrée du futur opérateur leur laisse les marges de manœuvre nécessaires pour tenir ce rôle central.



« Pour qu'il n'y ait pas de craintes sur la nouvelle organisation, nous avons mis en place un processus de nomination autour de quatre grands principes : la transparence à travers la publication des postes et les appels à candidature, l'harmonisation des définitions de postes sur le territoire, des critères objectifs et équilibrés, ainsi que le respect des procédures internes de l'ANPE et de l'Assurance chômage. »

CHRISTIAN CHABBY

L'emploi en région

Un tour de France de l'emploi

Depuis début décembre, Laurent Wauquiez, secrétaire d'État chargé de l'Emploi, a entamé un tour de France dans six grandes villes — Marseille, Montpellier, Rennes, Amiens, Besançon, Clermont-Ferrand — afin de faire le point sur la mise en place de Pôle emploi en région. Pour cela, il a réuni l'ensemble des équipes chargées du projet et dialogué avec les agents du futur opérateur. Dans ce cadre, il est également allé rencontrer des demandeurs d'emploi et des entreprises, qui attendent avec impatience cette création.

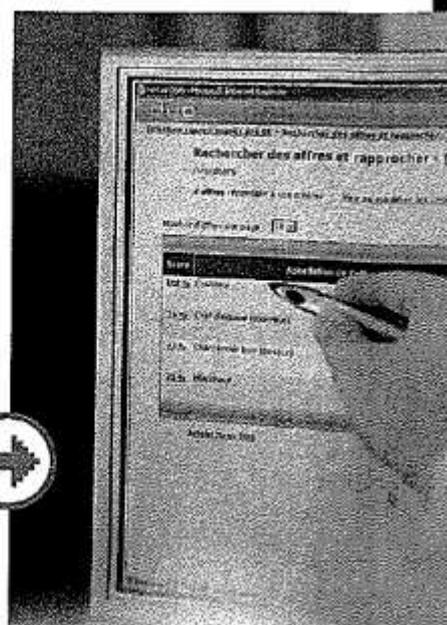


SDR Rapprocher pour mieux cibler

Le 9 février dernier, Pôle emploi a lancé le **Système de rapprochement (SDR)** pour les conseillers sur DUO et pour les internautes via pole-emploi.fr. Convivial et simple d'utilisation, ce nouveau moteur de recherche interne, unique et performant, a été conçu pour faciliter la recherche d'offres d'emploi et de candidats.

Capable de rapprocher les besoins des demandeurs de ceux des employeurs, il permet d'obtenir des résultats pertinents et de qualité.

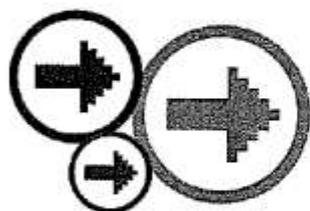
Le SDR est structuré en trois écrans ergonomiques : un formulaire de saisie permettant d'entrer les critères de recherche, une page de résultats, triés et classés par ordre décroissant en fonction de l'adéquation entre la demande et les offres trouvées, et enfin l'affichage du score global avec les détails de chaque critère obtenu. Pour bien utiliser cet outil, rendez-vous sur Intrapole, où vous pouvez accéder à l'espace dédié au SDR et au dispositif d'auto-formation en ligne.



« MA LIGNE D'ÉCOUTE »

UN PSY AU BOUT DU FIL

Au quotidien, dans la vie tant professionnelle que privée, chacun d'entre nous peut être confronté à des situations stressantes, à des comportements agressifs, voire violents. Pour ne pas rester seul face à de telles difficultés et aux souffrances qu'elles entraînent, l'ex-ANPE créait, en février 2007, « Ma ligne d'écoute », un service d'aide, de soutien et d'accompagnement psychologique gratuit par téléphone. Accessible 7 jours/7, 24 heures/24, il est désormais ouvert à l'ensemble des salariés de Pôle emploi sur simple appel au **0 800 970 428**. (Depuis Mayotte au 01 53 04 63 43.) 694 appelants ont déjà contacté les psychologues cliniciens de « Ma ligne d'écoute » entre février 2007 et janvier 2009. 63 % d'entre eux pour des raisons professionnelles. Parmi eux, 7 % ont été orientés vers un psychologue ou un médecin pour un accompagnement.



ZOOM

La formation du conseiller personnel

Depuis quelques mois, certains d'entre vous ont déjà bénéficié de la formation de conseiller personnel. Le point sur ce dispositif.

Effectif concerné en 2009

- 4 976 agents ex-Assédic.
 - 15 593 agents ex-ANPE.
- Pour un total de près de 20 000 personnes.

Durée de la formation

- Un séminaire de trois jours pour les agents ex-ANPE.
- Deux séminaires de cinq et deux jours pour les agents ex-Assédic. Huit modules

d'formation sont également prévus au cours d'une période d'inter-session de quatre à six semaines.

Principaux thèmes pour les agents ex-ANPE

- Règles de calcul de l'indemnisation.
- Aides à la création d'entreprise et à la formation.
- Dispositifs d'incitation à la reprise d'activité.
- Modalités relatives au cumul d'activités.

Principaux thèmes pour les agents ex-Assédic

- Actualisation d'un PPAE.

- Établissement d'un diagnostic de la distance à l'emploi.
- Appréhension de la situation personnelle du demandeur.
- Détermination du profil et du métier recherché.
- Connaissance du marché du travail.
- Propositions d'offres d'emploi correspondant au profil.
- Accompagnement de la mise en relation du demandeur d'emploi avec l'entreprise.
- Présentation des services en libre accès et des ateliers de recherche d'emploi.
- Suivi du demandeur d'emploi.

3,5 millions de chômeurs ont tenté leur chance



A qui le tour ?





pôle emploi

Des salariés sous-payés
Des chômeurs ultra surveillés

La qualité pour tous

JOUR & NUIT.
Comprimé

**Lutte efficacement contre le chômage,
même la nuit.**

Attention, Pôle emploi est un médicament réservé à l'adulte.
Chez certaines personnes, l'utilisation de Pôle emploi peut entraîner des effets indésirables tels que : radiation, coup de pied au cul, emploi sous-payé, reclassement forcé, fichage ...
En cas d'apparition de ces symptômes, consultez immédiatement votre président de la république le plus proche.

Pôle emploi est un placéba des laboratoires SarkoPharma ©