



L'enquête de l'ISAST a révélé la situation atypique du personnel de Pôle emploi par rapport à l'ensemble de la population salariée en France, et le niveau élevé de risque psychosociaux auquel il se trouve soumis. En ressort un taux anormalement élevé de personnels concernés par le travail sous tension (71,2 % de personnes concernées à Pôle emploi, contre environ 25 % en France selon l'enquête SUMER 2003).

Or la médecine du travail estime qu'au delà de 42 % de personnes en situation de travail tendu, on peut prévoir un risque élevé de dégradation de leur santé : accident cardiovasculaire, dépression, épuisement au travail, passage à l'acte suicidaire, troubles musculo-squelettiques, diminution des défenses immunitaires, troubles du sommeil, pathologies de l'appareil digestif, pathologie de la grossesse, troubles de l'alimentation, surconsommation de tabac, alcool, etc...

Cette proportion importante de population concernée par le travail sous tension, se combine à un score extraordinaire de la demande psychologique qui en est une des composantes de cette situation (score médian de 28, alors que l'échelle SUMER 2003 s'arrête à 23), et une faible latitude décisionnelle en regard du niveau de qualification de ces salariés. Un niveau médiocre de soutien social (45,6 % des répondants en situation de soutien social bas) potentialise le danger des postes de travail sous tension.

L'arrivée en fin de droits d'un million de demandeurs d'emploi en 2010, l'augmentation du nombre de bénéficiaires du RSA, et la faiblesse du nombre d'emplois disponibles dessinent un contexte dans lequel, avec la réception d'un plus grand nombre d'usagers en situation d'urgence sociale, la demande psychologique va continuer de s'accroître pour les équipes de Pôle emploi.

Par ailleurs l'enquête mettait en avant le nombre élevé de personnes rencontrant un conflit de valeurs dans une activité professionnelle dans laquelle elles sont hautement investies.

Afin de restaurer la capacité décisionnelle des agents et de renforcer le soutien social, nous mettons l'accent sur la reconstruction des espaces d'échanges entre salarié-es, puis entre salarié-es et leur hiérarchie sur les difficultés posées par le travail, permettant ainsi l'exercice effectif « du droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail » prévu par l'article L 2281-1 du Code du Travail.

Prenant la mesure du niveau très élevé des risques pour la santé du personnel de Pôle emploi, et conscients de leurs responsabilités vis à vis des femmes et des hommes qui le composent, le SNU-FSU préconise la mise en œuvre sans délai d'une série de mesures d'urgence.

Paris, le 18 février 2010



Propositions du SNU-FSU pour la prévention des risques psychosociaux à Pôle emploi

Le rapport ISAST met en lumière une situation catastrophique des conditions de travail des agents de Pôle-emploi. La Direction a une **obligation de résultats** en matière de préservation de la santé et la sécurité de ses salariés (article L4121-1 du Code du Travail). Elle se retrouve, actuellement, à une distance énorme du cadre légal. 71,2% des répondants au questionnaire ISAST rapportent se trouver dans la situation de travail de type « *job strain* » (travail tendu). De ce point de vue, la situation de Pôle emploi est tellement dégradée qu'elle n'a pu être intégrée au tableau de l'enquête SUMER 2003 comparant d'autres situations de travail.

Les élus du personnel n'ont pas, pour l'instant, le pourcentage des personnels en contact avec le public, mais lorsque nous constatons que sur ces 71,2% de répondants, 74,3% sont en situation de déséquilibre entre efforts et « récompenses » et que ce phénomène touche principalement les agents en contact avec le public, nous n'osons imaginer à quelle distance se situent ces derniers de conditions de travail permettant de préserver leur santé. Il est également à noter que **45,6% des répondants sont en situation de travail « isostrain »**, c'est-à-dire en situation de soutien social bas, ce qui potentialise encore les risques pour cette population. Ces 45,6% sont une moyenne et nous savons par expérience qu'il y a des différences extrêmement significatives d'un site à l'autre.

Depuis la passation du questionnaire ISAST, la majorité des unités a basculé en site mixte :

- ✓ les nouvelles organisations (accueil en double file, augmentation du nombre des équipes et donc des accueils employeurs) ont fait perdre dix équivalents temps plein par ville moyenne.
- ✓ Le découpage à la hache des équipes a pour conséquence que les compétences nécessaires en terme qualitatif et quantitatif au traitement des dossiers indemnisation et dans les pôles appui gestion (PAG) ne sont plus réunis.
- ✓ La protection que constituaient les collectifs n'est plus présente, au contraire la présence de personnels de statuts différents peut être génératrice de tensions. C'est le cas quand, sur un même site, les horaires et les rémunérations entre autres, pour un poste équivalent, sont fonction du statut de l'agent
- ✓ A ce jour, la Direction continue à mettre en place de nouvelles organisations sans aucune évaluation préalable des risques en matière de santé.

Pour les médecins du travail, un niveau de «*job strain*» supérieur à 40% rend dangereux un poste de travail. Ce danger est potentialisé par un soutien social bas : le fait d'avoir passé le questionnaire ISAST au niveau régional et non local ne nous permet pas de situer les agents les plus en difficulté.

En ce début de semaine de négociation, nous apprenons que deux collègues ont tenté de mettre fin à leur vie. Ceci confirme les conclusions alarmantes du rapport ISAST, nos alertes, nos différentes déclarations, les expertises régionales, les bilans CHSCT...

La médecine du travail estime qu'au delà de 40% de personnes en situation de travail tendu, on peut prévoir un risque élevé de dégradation de leur santé : accident cardiovasculaire, dépression, épuisement au travail, diminution de l'espérance de vie, passage à l'acte suicidaire, troubles musculo-squelettiques, diminution des défenses immunitaires, troubles du sommeil, pathologies de l'appareil digestif, pathologies de la grossesse, troubles de l'alimentation, surconsommation de tabac, alcool, etc.

Nous pensons qu'un méta-risque ou une conséquence de l'ensemble de ces risques n'a été ni identifié, ni mesuré dans l'enquête commandée par la Direction de Pôle emploi à l'ISAST, il s'agit du risque majeur, dans de telles conditions de travail, d'épuisement professionnel, le «*burn-out*». L'organisation du travail est une composante déterminante à l'émergence du *burn-out* dans la mesure où le travail en est la cause exclusive : lorsque le travail fixé est impossible à atteindre (déséquilibre entre tâches et moyens), lorsqu'il y a un manque de certitude concernant les buts de son travail et les moyens de les atteindre, lorsqu'il y a un manque de reconnaissance ou d'appréciation de la part des supérieurs, lorsqu'il y a un manque d'autonomie, des nouvelles tâches auxquelles on a du mal à s'adapter...

D'autres composantes que nous développerons plus loin sont également des facteurs d'aggravation de l'épuisement professionnel.

Nous sommes donc en situation de déposer une alerte au national pour danger grave et imminent du fait de la mise en danger de la santé et de la sécurité de nombreux collègues pouvant entraîner des séquelles irréversibles. Le résultat des négociations sur les risques psychosociaux sera déterminant dans notre décision d'action.

Nous allons encourager les salariés à exercer massivement leur droit de retrait jusqu'à ce qu'ils considèrent que leur poste de travail est sécurisé. Notre responsabilité de syndicats est de ne signer cet accord que si, et seulement si, il permet d'assurer à court terme la sécurité de nos collègues et permet de revenir à des conditions de travail normales à moyen terme.

Nous rappelons que les deux principaux risques identifiés par le rapport ISAST sont la demande psychologique et la quantité de travail excessive.

La préparation au changement, ses conséquences et les ressources organisationnelles sont les facteurs de risques suivants. L'insécurité socio-économique et les conflits de valeurs restent à des niveaux de risques très importants.

Le soutien de la hiérarchie arrive en huitième position.

Nous constatons que la Direction a déjà présenté un plan d'action au personnel, en quatre points, avant même le début de la négociation. Ce dernier ne tient absolument pas compte de la hiérarchisation des risques du rapport ISAST. Les risques psychosociaux et la souffrance des agents au travail qui s'y rapportent sont trop importants pour se permettre ce type de méthode : faire son marché dans ce qui ne dérange pas l'actuelle organisation du travail.

Nous alertons l'établissement sur le risque de déplacement et de potentialisation du risque sur l'encadrement de terrain et sur l'explosion des pathologies de surcharge sur l'ensemble du personnel si l'organisation du travail n'est pas fondamentalement revue. Nous demandons l'application en urgence des mesures concrètes suivantes afin que chacune et chacun d'entre nous, exerçant ses activités tant en réseau que sur une fonction support, puissent bénéficier d'une amélioration réelle de ses conditions de travail. Ensuite, nous demandons un accord visant à formaliser un travail de fond, à partir de véritables négociations sur l'organisation du travail pour atteindre l'exigence légale de résultat pour la neutralité des conditions de travail sur la santé du personnel de Pôle-emploi.

Un plan d'action, décliné en deux parties doit être mis en œuvre :

1 - Mesures d'urgence :

Contenu du travail :

- ✓ Lors de l'inscription, l'ensemble des demandeurs d'emploi doit obligatoirement être reçu par un agent de la filière indemnisation (entretien de 45 minutes) et par un agent de la filière conseil (entretien de 45 minutes) ;
- ✓ **Il est indispensable de renforcer les accueils et post-accueils**, afin de les rendre plus efficaces et moins dangereux au niveau santé et sécurité et de s'assurer que les personnes qui les assurent aient bien reçu la formation suffisante pour tenir ce poste potentiellement à risques.
- ✓ **Les dates d'échéances du SMP** (suivi mensuel personnalisé), à l'exception d'une échéance semestrielle, **doivent être supprimées tant que nous n'aurons pas les moyens objectifs de les assumer** (60 demandeurs maximum par portefeuille). Jusqu'ici, ces échéances, impossibles à tenir honnêtement, empêchent de rendre un service de qualité satisfaisante : un temps considérable est en effet utilisé pour maintenir artificiellement à flot les indicateurs. Ces actes professionnels détériorent la qualité du service, utilisent un temps considérable à des actes inutiles voire néfastes et minent la perception qu'ont les agents du sens de leur travail.

Nous demandons

- ✓ qu'un entretien approfondi soit programmé au bout de six mois de recherche afin de faire une évaluation précise de la situation de chaque demandeur et que les actions adaptées à cette évaluation soient mises en œuvre ;
- ✓ d'avoir un temps dédié pour s'approprier et classer le flot incessant d'informations indispensables à exercer correctement notre métier ;
- ✓ d'avoir un temps dédié pour s'approprier collectivement les informations et directives afin de décider localement d'une mise en œuvre harmonisée et adaptée au contexte ;
- ✓ l'organisation d'une formation à l'ensemble des agents concernant l'utilisation des systèmes d'information sur les contenus concrets de leurs actes professionnels quotidiens : recherches de précisions sur les mesures et la réglementation, les prestations, l'indemnisation, les infos métiers, les formations, le nouveau ROME, l'utilisation pertinente de *notes* et *doc en ligne*, l'architecture du site interne, l'utilisation efficace des mails, tri, classement, indexation...

L'organisation temporelle et matérielle :

Elle doit prévoir

- ✓ qu'une rotation soit assurée afin que les personnes ne soient jamais plus d'une demi-journée par jour à l'accueil ;
- ✓ de recruter immédiatement des agents filière indemnisation et de renforcer les Pôle Appui Gestion actuellement en grave difficulté chronique du fait du déploiement des sites mixtes unifiés ;
- ✓ la mise en place d'un système opérant la remontée des difficultés et des demandes de modification émanant du terrain. Cela permet un *feed-back* ascendant de l'application des décisions nationales sur le terrain.
- ✓ l'organisation de temps de répit (pauses) afin d'éviter les TMS (troubles musculo-squelettiques), le stress et la détérioration de la vision du fait d'un travail continu sur écran. Ceci permet, de plus un échange collectif informel.
- ✓ la mise en place d'un référentiel immobilier prenant en compte les exigences suivantes :
 - mobilier et matériel ergonomique (un bureau fermé et identifié par agent)
 - conservation d'espaces de travail collectif afin de préserver les échanges professionnels entre collègues.
 - qualité phonique des espaces de travail.

- ✓ La limitation des collectifs à deux équipes professionnelles et 35 agents par unité : le rapport ISAST affirme que les personnels les moins exposés aux risques psychosociaux sont ceux travaillant au sein de petites unités (moindre dépersonnalisation, facteur de *burn out*).

Management :

- ✓ Permettre aux managers de terrain de se consacrer aux problèmes concrets de terrain et non aux suivis d'indicateurs abstraits afin de réinvestir l'activité, de mieux ressentir les difficultés quotidiennes et d'aider à y faire face plus efficacement, techniquement et humainement.
- ✓ Arrêter toute évaluation individuelle, et privilégier une approche de valorisation des actes professionnels en redonnant à chacun, le sens de son métier. Cette approche permettrait aussi de mettre en avant le travail des collectifs (dossiers de liquidation, ATT (Accueil Traitement Téléphonique), recueil de l'offre, les prestations, l'accompagnement et la sortie sur le marché de l'emploi...), de le qualifier de façon globale et valorisante pour l'ensemble de l'institution.

Les outils de prévention :

- ✓ **renforcement des moyens des CHSCT** : doubler le nombre de représentants et reconnaître les mêmes droits qu'aux titulaires pour les suppléants ;
- ✓ **formation des élus** à l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice efficace de leur mandat, rencontre des collectifs de travail dans des visites régulières, moyens bureautiques renforcés.
- ✓ **création d'un CNHSCTA** (comité national hygiène sécurité conditions de travail accessibilité) pour tous les personnels de Pôle Emploi visant à coordonner au niveau national les politiques de prévention, de santé, d'hygiène et de conditions de travail.
- ✓ **arrêt du déploiement de toute nouvelle organisation, nouveau système ou procédure** tant que les CHSCT ne sont pas dotés de la capacité réelle de s'assurer de leur innocuité sur la santé des salariés. Les indicateurs de l'Evaluation des Risques Professionnels du Document Unique devront être mis en place et stabilisés obligatoirement avant toute modification de l'organisation du travail. Cet outil devra impérativement être négocié dans cette instance, en lien avec les membres du CNHSCT.

- ✓ Au vu de la situation révélée par le rapport ISAST, nous demandons que soit actionné d'urgence l'ensemble des leviers, politiques et institutionnels, afin que chaque salarié puisse bénéficier de visites médicales régulières dans le respect de son statut. Nous demandons que les alertes de ces médecins et les préconisations en matière d'organisation du travail et d'aménagement des conditions et de postes de travail soient scrupuleusement respectées afin de ne plus entendre de médecin du travail déclarer : « ça fait dix ans que nous alertons, mais tout le monde s'en moque ».

2- Mesures à moyen terme

Contenu du travail :

- ✓ Un diagnostic ergonomique de la charge mentale (psychique et cognitive) et physique des accueils sur site ou téléphonique est impératif : ces accueils cristallisant la presque totalité des dysfonctionnements des services, leur étude doit permettre une **amélioration de la santé et la sécurité** à ces postes, mais également une amélioration de l'ensemble des services à partir de l'analyse et de la correction de ces dysfonctionnements.
- ✓ Une évaluation des **charges réelles de travail** : nous demandons que ce calcul tienne compte de l'ensemble des demandes de la direction (« Bonnes Pratiques de Placement », contraintes Qualité...) ainsi que des outils pour mettre en œuvre ces demandes (outils informatiques, outils d'information, formulaires à compléter...), mesure de l'écart entre le réel et le prescrit, entre la règle et la réalité.
- ✓ Une **limitation des procédures rigides** aux seules phases de travail demandant une sécurisation particulière dans des environnements stables. Les procédures multiples sont en effet des outils figés, morts et inadaptés aux situations de travail fluctuantes et imprévues. Elle freine la capacité décisionnelle des agents et les prive de l'exercice de leur expertise.
Pour les autres activités, des processus de travail doivent être mis en œuvre, mettant en exergue des points incontournables de l'organisation. Cela permet la mise en place d'un cadre de travail souple et vivant, laissant aux salariés, la responsabilité de les ajuster en permanence à leur situation propre et surtout de **réfléchir et se réapproprier leur outil de travail**. Ils l'adaptent collectivement au terrain et ainsi lui donnent un sens et évitent la dépersonnalisation qui constitue une des trois causes majeures du *burn out*.
- ✓ La mise en place d'un plan de formation est nécessaire pour tous afin de **maintenir et d'élargir les compétences sur les champs de nos métiers**, en termes de méthodologie de construction de projet, de stratégie et de construction d'outil de recherche d'emploi, de relations à l'entreprise et de l'application de la réglementation indemnitaire.

✓ Adaptation des outils Pôle emploi sous-traités :

- les prestations à disposition des conseillers ont été pensées et mises en œuvre dans le contexte d'avant crise, qui, nous le savons, risque de se prolonger de nombreuses années en matière d'emploi. Ces prestations principalement construites pour pourvoir les métiers en tension sont devenues anachroniques dans le contexte de crise. Elles doivent donc être réadaptées pour retrouver de l'efficacité.
- afin de ne pas externaliser les risques psychosociaux sur les salariés des sociétés sous-traitantes de PE et de ne pas les favoriser chez les demandeurs d'emploi, nous demandons un tarif fixe pour les prestations et l'arrêt du paiement proratisé des prestations à partir des résultats. Il est nécessaire de remettre en place un suivi qualité sérieux, appuyé sur les retours du terrain. Au nom de l'équité et de l'efficacité, nous demandons également un rééquilibrage des moyens dévolus aux différentes prestations, notamment en limitant le recours aux 'OPP' au bénéfice des prestations tous publics. Nous demandons l'arrêt des pressions pour prescrire ces prestations OPP, adaptées seulement à une frange du public et qui peuvent s'avérer dangereuses en cas de mauvaise prescription.
- les ateliers doivent être réaménagés afin de s'assurer que lorsqu'il y a production d'écrit (cv, lettre), les participants ressortent avec un outil adapté et finalisé.
- lors du premier entretien, les demandeurs d'emploi devront disposer d'un outil d'auto-évaluation concernant leur autonomie par rapport à l'outil internet. Les conseillers devront s'assurer également de l'accès effectif et réel du public aux outils informatiques, hors du site Pôle emploi. Cela permettra aux conseillers de les situer afin de proposer des ateliers collectifs pour les personnes autonomes ou des prestations individuelles ou très limitées en nombre de participants pour les personnes en difficulté face à l'informatique. L'objectif étant que chacun puisse, à l'issue, utiliser l'outil *pole-emploi.fr* efficacement.
- une prestation spécifique pour le travail sur le projet professionnel doit être remise en œuvre afin de pouvoir redonner perspectives et souplesse à la recherche d'emploi dans un contexte de crise.
- la précarisation de la société amène de nombreux concitoyens à s'éloigner du marché de l'emploi. Il paraît important de remettre en place les prestations mobilisatrices sur les champs sociaux, professionnels et d'insertion (RSA, détenus, fins de droit, femmes isolées, primo-demandeurs, travailleurs handicapés).

Organisation :

- ✓ Nous demandons un diagnostic ergonomique et l'amélioration du système d'information et de saisie de données afin d'**adapter la machine à l'homme et non l'inverse**, comme le stipule le Code du Travail.

Management :

Outils de prévention :

- ✓ l'envoi semestriel des projets de modification d'organisation aux CNHSCT et CHSCT pour avis sur les interactions entre projets, la planification, la préparation des protocoles d'expérimentation.
- ✓ la mise en place d'expérimentation avec l'objectif de mesurer l'impact de ces projets sur la santé des salariés avant tout déploiement ou modification des conditions de travail. Ces expérimentations devront être pilotées et validées par le CNHSCT en lien étroit avec les CHSCTS régionaux. Les membres de ces instances devront être formés à la mise en place des protocoles d'expérimentation, à l'évaluation et la prévention des risques professionnels, aux entretiens du recueil du ressenti des collègues et à l'interprétation de questionnaires sur ces thèmes. Le résultat de l'expérimentation sera soumis aux votes de ces instances pour validation, modification ou non déploiement de ces projets en cas de constatation d'une dégradation potentielle de la santé des salariés. Le recours à expertise devra pouvoir être déclenché autant que de besoin.
- ✓ lors du déploiement des projets l'organisation d'un processus de remontée des difficultés de mise en œuvre devra être effectuée.
- ✓ l'embauche de responsables organisation et amélioration des conditions de travail (1 par département ou plus suivant la densité d'implantation des agences et l'effectif du territoire.). Ils auront en charge l'appui des équipes pour l'amélioration concrète des conditions de travail. Ils devront être directement rattachés au Département Conditions de Travail de la DG et aux CHSCT et non aux services des Directions Régionales afin de n'avoir aucun lien hiérarchique ou de subordination.

Ils auront en charge :

- Le conseil en organisation du travail avec l'objectif de la rendre neutre pour la santé des salariés et l'accompagnement du management local pour atteindre cet objectif.
- La mise en œuvre d'échanges de pratique sur les modes de management permettant aux managers, hors cadre hiérarchique, d'échanger sur les pratiques concrètes et les difficultés rencontrées pour combattre les risques psychosociaux et de modifier leur posture managériale en conséquence.

- La mise en place de l'EVRP (évaluation des risques professionnels) : un outil, type questionnaire, doit être utilisé pour évaluer les risques psychosociaux. Ce questionnaire doit être intégré dans le même périmètre que l'Évaluation des Risques Professionnels obligatoire du Document Unique.
- La première phase, c'est à dire la méthodologie de construction, de passation et d'interprétation du questionnaire doit être validée par les instances syndicales nationales et les CHSCT.
- Ce questionnaire doit comporter les champs définis par l'INRS (Institut National de la Recherche Sécurité) et doit particulièrement s'orienter vers l'évaluation des risques identifiés par le rapport ISAST. Une rubrique de ce questionnaire doit comporter une partie déjà étalonnée et validée scientifiquement du type *Maslach Burnout Inventory* (évaluation croisée de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et de l'accomplissement personnel) ou *Karasek*. Ce questionnaire anonyme doit permettre à chaque salarié de se situer et de faire appel à une instance médicale s'il le désire. Il doit également permettre aux CHSCT d'évaluer l'impact des conditions de travail sur les salariés et aux médecins du travail ou de prévention, en leurs seins, de disposer d'instruments d'explications de contexte leur permettant d'intervenir dans les meilleures conditions possibles.

Les agents doivent être destinataires des résultats des évaluations. Ces résultats spécifiques ne devront concerner que le CHSCT et l'intervenant.

- Un questionnaire spécifique concernant les structures d'appui au réseau doit également être mis en œuvre suivant la même méthodologie et les mêmes objectifs.
- Le suivi de l'évaluation devra permettre l'atteinte des objectifs d'amélioration des conditions de travail en vue d'assurer la neutralité de ces dernières sur la santé des salariés. Ils mettront en place des actions correctives et les évaluations de ces actions jusqu'à atteinte de l'objectif.

La triple analyse, terrain, région et national, doit permettre d'intervenir sur des situations locales dégradées et de corriger des conditions de travail pathogènes rencontrées sur l'ensemble des sites. Des modifications, au niveau national, régional et/ou local, des conditions de travail doivent alors intervenir jusqu'à l'obtention d'un environnement de travail neutre du point de vue de la santé.

- Cet outil devra être revu annuellement dans le cadre de l'actualisation du Document Unique (prévention) ou permettre d'intervenir lorsqu'une situation dégradée est signalée (alertes, visites CHSCT, expertises...).
- La mise en œuvre d'une enquête qualitative sur le sujet « conflits de valeur » afin de cerner « les choses auxquelles les répondants n'adhèrent pas personnellement et qu'ils doivent faire ».

Nous demandons, étant donné le caractère particulièrement sensible de cette problématique, que les syndicats soient étroitement associés, dès le début du travail, à l'ensemble du processus à mettre en œuvre (méthodologie, rédaction du cahier des charges, choix du prestataire...).

Nous demandons, dans ce cadre, à être destinataire de la charte Développement durable de Pôle emploi et particulièrement du volet « responsabilité sociétale ».

Organisation globale du travail à Pôle-emploi :

Actuellement l'ensemble des éléments suivants:

- ✓ gestion par objectifs quantitatifs (logiciels IOP, OCEAN, SAGE, GIDE, ALADIN)
- ✓ instauration de la « Qualité Totale » poussant à la fraude parce qu'inatteignable.
- ✓ autonomie avec un contrôle quantitatif permettant au gestionnaire de se décharger sur les agents de la gestion de moyens (temps autonome contraint par l'urgence, la poly compétence)
- ✓ évaluation individualisée des performances (prime de performance, parts variables...)
- ✓ mise en concurrence des agents entre eux ;
- ✓ précarisation psychologique par des bouleversements incessants des repères professionnels et d'organisation (changement impromptu des plannings, parfois le jour même, modification des supports informatiques...)
- ✓ précarisation du statut des salariés la destruction obstinée des règles collectives d'accès aux sélections, mutations, promotions, formations (système BDE s'assimilant à un marché).

conduisent à :

- ✓ une dislocation progressive du collectif de travail ne lui permettant plus d'assurer sa fonction de ressources et de protection de la santé des salariés
- ✓ une tension entre les collègues qui peuvent en devenir adversaires, ce qui a pour effet d'intoxiquer les relations avec parfois des conduites déloyales et perverses, des rumeurs, malveillances, absence de convivialité et de respect, surveillance entre collègues. Cela entraîne une impossibilité de coopérer et de s'entraider en cas de difficultés.
- ✓ un fonctionnement de gré à gré obligeant les salariés à un surinvestissement relationnel avec le hiérarchique pour gagner ou conserver son estime et sa confiance. Cet état de dépendance relationnelle (signes ostentatoires de soumission) rend le salarié vulnérable et dangereusement fragilisé, surtout en cas de disgrâce et place les managers dans une situation malsaine.
- ✓ une dégradation de la qualité réelle du travail et des relations avec les usagers.
- ✓ une perte du sens au travail et de la motivation, une déqualification.
- ✓ les salariés, devenus interchangeable, sont dépossédés de leur identité professionnelle et doivent obéir, sans réfléchir, aux injonctions venus du haut.

Il faut donc se tourner vers des processus inversés par rapport à ceux de la liste précédente afin de se diriger vers un environnement de travail sain et motivant :

Reconnaissance au travail :

D'après la théorie de l'équité (ADAMS), les motivations, performances et satisfactions des individus vont dépendre de l'évaluation qu'ils feront de l'impartialité dans la distribution des récompenses.

L'inéquité perçue crée de la tension chez les individus. La somme de ces tensions est proportionnelle à l'importance de l'inéquité perçue. La tension motive l'individu à vouloir diminuer le niveau de l'inéquité.

Etant donné que sa perception produit des conséquences négatives sur la santé physique et le bien être psychologique des individus, cette théorie est appliquée aux situations de *burn-out*.

Les personnes vont tenter de la réduire en limitant leur investissement ou en dénigrant le travail d'autrui auquel il se compare.

Cela entraîne un affaïssement du support social qui est constitué du nombre et de la force des connexions avec autrui. Le soutien social a une fonction de soutien émotionnel (protection, réassurance), une fonction d'estime de soi (encouragements) qui raffermissent la confiance en soi, une fonction matérielle (échange de services rendus) et une fonction d'information (conseils). Plusieurs études ont révélé que le manque de support social des collègues ou du supérieur hiérarchique entraînait des symptômes de *burn-out*, et qu'ils étaient corrélés négativement : moins il y a de support social, plus il y a de *burn-out*.

Jusqu'à présent, malgré des conditions de travail déplorables, les facteurs permettant de tenir sont l'aide et l'estime entre collègues. Le choix idéologique affiché de ne pas permettre à l'ensemble des salariés de Pôle emploi de se retrouver sous le même statut public risque à moyen terme de détruire ces rapports protecteurs et d'accélérer le « syndrome France Télécom ». Ces deux statuts issus de la fusion doivent donc rapidement être rapprochés.

Il est prévu que le gré à gré généralisé devienne la règle. Pourtant les évaluations individuelles sont un modèle scientifiquement erroné. De plus, elles détruisent les relations en mettant les salariés en concurrence entre eux. Il est également prévu que les règles de vie collectives soient abolies (sélections, formations, mutations, déroulement de carrière). Jusqu'à présent aucune des deux ex-institutions n'avaient de règles satisfaisantes.

Il est donc indispensable de retravailler, au-delà du choix idéologique sur des règles collectives permettant de conserver des collectifs protecteurs et aux individus de pouvoir s'épanouir dans leur travail. Il est également impératif de travailler sur de nouveaux outils d'évaluation du travail collectif ayant pour préoccupation première la santé des salariés à travers des conditions de travail satisfaisantes. **La compétition et tout ce qui l'active doivent être bannis et remplacés par la coopération et tout ce qui la renforce. Les salariés ne pourront travailler collectivement et donc protéger leur santé qu'à cette condition.**

La coopération verticale, horizontale et celle en relation avec les usagers doit être développée. Le management doit rassembler, réguler, faire travailler ensemble plutôt que contrôler, épier, alimenter les querelles et les ruptures. Le management doit être évalué sur sa capacité à faire coopérer, à garantir la cohésion de l'équipe, à aider chaque salarié à trouver sa place dans l'équipe de travail.

Gouvernance :

Les règles précédentes doivent également s'appliquer au Directeur Général qui doit être nommé pour une période précise afin de n'être plus dans une relation de dépendance trop étroite au pouvoir. Cette dépendance ne permet pas à notre Direction Générale la sérénité nécessaire à la réflexion, la métabolisation et l'ajustement des textes de loi à la culture de l'institution. Dans la situation actuelle nous pouvons considérer que la responsabilité de notre santé et de notre sécurité est largement partagée par les tutelles politiques.

Au cours de l'automne 2009, en Normandie, le Président de la République plaisantait sur le fait, qu'avec le Ministre du Travail, ils avaient bousculé les salariés de Pôle emploi et que ces derniers « *ne pourraient plus soigner leurs orchidées ni contempler leurs posters de la Polynésie dans leurs bureaux.* » Nous demandons à notre Direction de leur transmettre un constat clair de la situation afin que les actions nécessaires soient mises en œuvre pour préserver la santé des collègues.

Conclusion :

En préambule, nous nous étonnons de la méthode qui consiste pour la Direction à faire son choix dans les risques identifiés, sans tenir compte de leur hiérarchisation et de se précipiter pour choisir un intervenant, sans aucune négociation préalable avec les syndicats (contrairement à ce qui est indiqué aux agents sur l'intranet de Pôle emploi).

Nonobstant ce procédé extrêmement discutable, nous rappelons le danger de « faire son marché » dans les risques identifiés : ceux-ci seront simplement déplacés et amplifiés si le travail sur les risques psychosociaux n'est pas abordé avec tout le professionnalisme qu'il requiert.

Paris, le 18 février 2010

Les élus et représentants SNU-FSU de Pôle emploi