

# États généraux des conditions de travail

modes d'emplois



www.snuteffsu.org

Sept. 2012 | 1,50 € | Journal du Syndicat National Unitaire de Pôle Emploi FSU | Fédération Syndicale Unitaire

PÔLE EMPLOI FSU

## 27 & 28 mars 2012

**Le SNU Pôle Emploi FSU a toujours fait de l'amélioration des conditions de travail un thème récurrent et prioritaire... (p 2)**

### ● témoignages d'agents

Ramzi Ben Younes  
& Emmanuel Deleplace (p 3)

### ● témoignage d'une élue

Alexandra Nougarede,  
secrétaire du CHSCT PE  
MidiPyrénées (p 4)

### ● à la tribune

Acteurs, chercheurs,  
experts, élus et syndicalistes  
à la tribune (p 6 - 9)

### ● à Pôle Emploi

Acteurs, chercheurs,  
experts, élus et syndicalistes  
à la tribune (p 6 - 9)

### ● et maintenant ?

Le manifeste du

SNU Pôle Emploi  
FSU ! (p 11 - 12)





## Le SNU Pôle Emploi FSU a toujours fait de l'amélioration des conditions de travail un thème récurrent et prioritaire

**D**ans cette continuité, lors de notre dernier congrès national, nous avons décidé d'organiser des États Généraux des Conditions de Travail (EGCT).

Notre décision d'ouvrir ces EGCT aux personnels de Pôle Emploi syndiqués ou non, aux personnes externes tels que chercheurs, chercheuses, syndicalistes, universitaires, a permis à toutes et tous d'échanger, de se réapproprier la parole, de construire. Ces journées ont également contribué à faire valoir nos orientations politiques et nos contre-propositions sur ce thème. Nous les avons conçues de manière à construire un travail de coopération approfondi entre les recherches sur le travail, les initiatives syndicales développées à partir du travail réel des agent-es et des résistances et actions déployées pour que le quotidien professionnel devienne épanouissant pour les individu-es.

**Près de 400 personnes venues de toute la France métropolitaine et des DOM ont répondu présent !**

400 personnes mobilisées pour réfléchir, témoigner et nous aider dans notre lutte pour la défense du Service Public de l'Emploi, de ses usager-es et de ses personnels. Fort de leur expertise et de leur savoir, les intervenant-es nous ont permis d'enrichir nos réflexions et ont éclairés les débats pour

la construction de nouvelles alternatives. Cet événement a ainsi constitué un moment fort de rencontres, de réflexions et de débats. La richesse des prises de parole, la diversité des participant-es nous prouvent une nouvelle fois que réfléchir ensemble est une force, une force pour l'avenir. Nous allons exploiter les travaux de ces deux jours, les utiliser pour construire des alternatives, des actions afin que le travail ne nous abîme plus.

**• La richesse des prises de parole, la diversité des participant-es nous prouvent une nouvelle fois que réfléchir ensemble est une force, une force pour l'avenir.**

Un grand défi nous est lancé : imposer des changements incontournables dans ce monde du travail tel que nous l'avons analysé.

C'est pourquoi nous avons délibérément inscrits ces EGCT dans le contexte des élections présidentielle et législatives et avons adressé à l'ensemble des candidat-es à l'exception du FN, «Le Manifeste des agent-es de Pôle Emploi» impulsé par cet événement. Ce manifeste pour repenser et refonder Pôle Emploi reprend cette ambition syndicale, sociétale et éminemment politique.

«Redonner aux personnels les moyens de réaliser leurs missions, voilà ce à quoi chacun et chacune de nous aspire, individuellement et collectivement.»

De nombreuses enquêtes prouvent qu'aujourd'hui la question du travail est un sujet brûlant et central pour celles et ceux qui en ont, comme pour celles et ceux qui n'en ont pas.

**Au-delà même de Pole Emploi, l'ensemble de la population de ce pays doit pouvoir bien vivre au travail.**

C'est de notre responsabilité aujourd'hui, en tant qu'organisation syndicale de réaffirmer notre engagement.

Comme l'a rappelé Bernadette Groison - secrétaire générale de la FSU - lors de ces États généraux, c'est toute la FSU, ses syndicats, ses secteurs qui s'engagent dans «une bataille qui sera longue» mais qui devient cruciale pour les personnels des services publics, pour leurs usager-es, pour l'avenir du syndicalisme, de la démocratie et de la société.

Et ce sont bien toutes les organisations syndicales qui doivent s'emparer collectivement du sujet pour construire ensemble des revendications élaborées à partir des réflexions collectives et des échanges d'expériences.

Ce monde du travail qui abîme nous devons le stopper ! ●

## Emmanuel Deleplace

Emmanuel est entré à l'ANPE en 2007, peu de temps, donc, avant la fusion avec le réseau des ASSEDICS. Il est délégué syndical du SNU et siège au Comité d'hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail dans la région Nord-Pas-de-Calais.

«Une première chose à noter, c'est la différence de qualité entre les sites. On passe du franchement minable au flamboyant neuf.» Emmanuel en souligne la principale conséquence : «Si les charges de travail sont identiques, les conditions matérielles d'exercice ne sont pas les mêmes partout. Les disparités sont énormes.»

Autre chose : les disparités entre les équipes locales de direction (les ELD). «Certaines utilisent toutes leurs marges de

manoeuvre. D'autres non. Elles appliquent les directives à la lettre.» Et puis, il y a la privatisation des esprits. «On est plus dans le faire savoir que dans le savoir faire...»

Anecdote très éclairante : «J'ai un jour entendu une équipe se plaindre qu'un chef était trop cool ! Les agents demandaient, pour eux-mêmes, un cadre plus contraint ! Ça en dit long sur le climat.

Un constat : «les salariés nous sollicitent pour des interventions individuelles, trop peu pour des actions collectives.»

À la question, quels sont les moyens d'action ? Emmanuel est amer : «la division syndicale ne permet pas de lancer des expertises, des actions concertées face à la Direction ou d'utiliser le droit d'alerte.» Il est difficile de créer le rapport de force. ●



● « Les salariés nous sollicitent pour des interventions individuelles, trop peu pour des actions collectives »

# Témoignages d'agents



## Ramzi Ben-Younes

Ramzi a commencé en CDD, à Choisy le Roi (94). Comme pour beaucoup d'agents, il faudra une action énergique du SNU, en Île de France, pour que des postes soient libérés et qu'il soit, avec d'autres enfin titularisé en 2011.

«On utilise les mots efficacité, chiffres, efficacité, production, tout un jargon technocratique mais la réalité est toute autre. On n'a pas les moyens de travailler correctement. Les indicateurs sont opaques. Nous sommes de simples exécutants.» Il souligne l'impuissance de la hiérarchie de proximité : «Il n'y a pas de vrai management local. Ce sont de simples contre-maîtres.» Leur capacité à prendre du recul par rapport aux directives de la DG lui paraît nulle. «On subit. Les attitudes sont diverses, selon les agents : passivité, résignation, arrêt-maladie, ou franche révolte, selon qu'ils sont entrés à Pôle Emploi par vocation, où qu'ils considèrent que c'est un travail comme un autre.»

Dans l'agence de Ramzi Ben-Younes, c'est comme partout. Le rythme de travail est soutenu. Tout est prioritaire, mais il n'y a pas de hiérarchisation de ces priorités. «On doit tout faire. Les anciens perdent leur expertise. On fait, on défait, parfois, on fait, le lendemain, l'inverse de ce que l'on a fait la veille !» Ramzi s'inquiète : «On ne sait pas où l'on va. Personne ne peut nous le dire. Il y a des investissements humains, financiers, mais pour quels résultats ?»

Charges de travail impossibles à assurer, incertitudes, absence de cap clair. Tout ceci génère du stress, du mal-être, mais aussi des dégâts physiques. Ramzi a remarqué que le mal de dos est très répandu autour de lui.

«J'ai pris une carte syndicale au SNU. Être syndiqué, c'est ne plus être impuissant face à ce que l'on nous impose. Échanger, débattre, ne plus être seul. Et mener des actions.» ●

● «Être syndiqué, c'est ne plus être impuissant face à ce que l'on nous impose» ●

## Témoignage d'une élue



**Modes d'emplois a rencontré Alexandra Nougarède.**

**Jeune conseillère à l'emploi de 34 ans. Elle est entrée dans le service public en 1999 et a commencé sa carrière à Toulouse-Joliment, agence dans laquelle elle exerce toujours son métier, après un passage par l'agence de Labège. Alexandra est, depuis 2009, la secrétaire du CHSCT Pôle Emploi Midi-Pyrénées, SNU. Elle a répondu à nos questions.**

**«Il faut que chacune et chacun d'entre-nous, en situation de stress, de malaise, prenne conscience qu'il-elle n'est pas seul-e à ne pas bien aller»**

## De la souffrance individuelle à l'expression collective

**L**a région Midi-Pyrénées est la plus étendue de France. Elle compte 8 départements et près de 3 millions d'habitant-es. Le réseau Pôle Emploi, compte 61 sites et agences spécialisées, dont 23 pour la seule agglomération de Toulouse avec un effectif de 1960 agent-es. Comme partout ailleurs, cette région est frappée par la crise et la fusion des deux anciennes institutions continue à marche forcée. La taille géographique de Midi-Pyrénées ne facilite pas le travail des élu-es du personnel. L'agence de Souillac, dans le Lot est à près de 300 kms de celle de Lavelanet, dans l'Ariège.

**Modes d'Emplois : quelle est la première caractéristique qui te vient à l'esprit concernant les conditions de travail ?**

**Alexandra Nougarède :** Le zapping perpétuel entre nos activités professionnelles. Il nous faut avoir le cerveau disponible pour répondre à des questions d'une grande diversité et complexité, dans un temps de plus en plus restreint.

**«Pour faire face à l'urgence, la Direction fait appel à des CDD qui sont ensuite jetés comme des mouchoirs jetables»**

**MDE : Comment les personnels vivent cette évolution des conditions de travail ?**

**AN :** Mal. La mécanisation des tâches s'impose au détriment de la réflexion professionnelle. L'indemnisation est une variable d'ajustement qui ne possède aucune plus-value aux yeux de la haute hiérarchie. Des effectifs insuffisants ne permettent pas des conditions de travail normales. Pour faire face à l'urgence, la Direction fait appel à des CDD qui sont ensuite jetés comme des mouchoirs jetables. On les forme, ils s'adaptent, puis ils partent juste au moment où ils ont acquis un minimum de compétences.

**MDE : Sur le plan des conditions de travail matérielles ?**

**AN :** Ce n'est pas mieux. Je prends deux exemples. Nous avons obtenu des bureaux fermés. C'est terminé. En raison des restrictions budgétaires, les portes sont supprimées, d'où des entretiens sans confidentialité. C'est pénible, pour les agent-es et les usager-es. Une autre raison pollue la qualité des entretiens : l'impression des documents est centralisée sur les photocopieurs. On se déplace donc fréquemment pour aller chercher les documents, ce qui ne facilite pas la relation. Enfin, les espaces techniques et entreprises disparaissent et la surface des espaces détenté est réduit comme peau de chagrin.

**MDE : Le CHSCT relève t-il des pathologies particulières ?**

**AN :** Beaucoup de TMS – troubles musculo-squelettiques. Beaucoup de collègues se plaignent de douleurs cervicales, de tendinites. Les bureaux non ergonomiques ne sont pas la seule raison. La charge et la tension au travail sont aussi responsables. Les arrêts maladie sont en augmentation.

**MDE : Que dit la Direction devant ce constat ?**

**AN :** Un discours lénifiant ! Tout n'est pas rose, mais ça ne va pas si mal que ça, etc... Elle propose aux agent-es d'utiliser leur DIF pour suivre une formation intitulée «gérer son stress et ses émotions» ! Pour la Direction, si les personnels souffrent, c'est donc de leur faute !

**MDE : Que faut-il faire ?**

**AN :** Il faut que chacune et chacun d'entre-nous, en situation de stress, de malaise, prenne conscience qu'il-elle n'est pas seul-e «à ne pas bien aller». Il y a un registre de sécurité ? Il faut s'en servir. Alerter les élu-es du personnel. S'exprimer ! Passer de la souffrance individuelle à la parole collective ! ●

**Propos recueillis par Claude Cherblanc**

# Pour des services publics rénovés

**Le SNU-Pôle emploi adresse un manifeste aux candidats à la présidentielle pour rénover l'ex-ANPE et, plus largement, pour préserver tous les secteurs du service public, qui font actuellement face à l'idéologie du chiffre.**

**P**our «Travailler sans s'abîmer», le syndicat SNU-Pôle emploi a convoqué des États généraux. Objectif : discuter des conditions de travail. En fin de semaine dernière, près de 400 personnes, agents, sociologues et syndicalistes, se sont réunies à Créteil (Val-de-Marne) pour tenter de rénover le service public de l'emploi né de la fusion entre l'ANPE et les Assedic en 2008.

Avec 1 800 postes supprimés en 2011 alors que le nombre de chômeurs frôle les 5 millions, le malaise social grandit. Au point que Pôle emploi serait devenu «nocif» pour les chômeurs comme pour ses agents. Alexandra, secrétaire du CHSCT en Midi-Pyrénées, recense 71 % de salariés qui se sentent sous pression. «On broie notre métier, notre éthique. On fait face à des gens en souffrance mais on ne nous donne pas les moyens de les aider.» Même constat pour Mario, délégué SNU en Martinique : «Nous avons plein de problèmes, avec un taux de chômage deux à trois fois

supérieur à la métropole et des effectifs hyperréduits. Certains agents ont fait des tentatives de suicide.»

Pour Philippe Sabater, membre du bureau national du SNU, l'organisation du travail est à revoir. «Les portefeuilles de chômeurs explosent, le nombre d'agences se réduit, la fusion a aggravé les problèmes. Maintenant, on veut construire des alternatives.» Pour que Pôle emploi retrouve son

● **Avec 1 800 postes supprimés en 2011 alors que le nombre de chômeurs frôle les 5 millions, le malaise social grandit.**

rôle de service public, un manifeste pour «repenser et refonder Pôle emploi» a été adressé aux candidats à la présidentielle, sauf à Marine Le Pen. Dans ce document, il n'est pas question de revenir sur la fusion, mais d'exiger plus de moyens, l'arrêt de la polyvalence des métiers. Il s'agit aussi de rétablir des agences accessibles en trans-

ports en commun et de permettre que les chômeurs soient représentés au conseil d'administration de Pôle emploi

Pour le SNU, le rôle des instances représentatives du personnel (IRP) doit aussi être renforcé. «Aujourd'hui, quand le CHSCT prononce un danger grave et imminent, la direction n'en tient parfois pas compte ! Nous réfléchissons à un projet de loi pour que les IRP aient un vrai droit de regard sur une organisation du travail potentiellement pathogène», explique Philippe Sabater. Le syndicat envisage d'interpeller certains députés sur cette question.

Pendant ces États généraux, l'idée de créer un observatoire des conditions de travail dans les entreprises dont l'état est actionnaire, comme La Poste ou France Télécom, a germé. «Ils connaissent les mêmes difficultés que nous. Cette idéologie du chiffre fait trop de dégâts dans les entreprises publiques», constate le syndicaliste. ●

Cécile Rousseau  
L'Humanité 02 avril 2012

## Dans la presse

● **Selon le syndicat, rattaché à la FSU, près de 400 personnes, agents, syndicalistes et sociologues, ont participé à la rencontre à Créteil.**

## Présidentielle : le SNU appelle les candidats à "repenser" Pôle Emploi

Le syndicat SNU, majoritaire à Pôle Emploi, a jugé mercredi "indispensable" de "repenser" le service public de l'emploi, devenu une "machine nocive" pour les usagers comme pour les agents, dans un manifeste qui doit être adressé aux candidats à la présidentielle.

"L'organisation du travail à Pôle Emploi est pathogène. Nous sommes pour un service public efficace mais pas pour faire de la rentabilité sur l'humain", a ex-

pliqué à l'AFP Colette Pronost, secrétaire générale de ce syndicat, à l'issue de deux jours d'états généraux sur les conditions de travail organisés à Créteil.

Le SNU a publié à l'issue de la rencontre un "manifeste pour repenser et refonder le Pôle emploi", issu de la fusion en 2009 de l'ANPE et des Assedic. Le document sera envoyé prochainement à tous les candidats à la présidentielle, à l'exception de Marine Le Pen, a indiqué Colette Pronost.

"La réalité a dépassé nos craintes, Pôle Emploi est bien devenu cette machine nocive tant pour ses usagers qu'à l'égard de son personnel", résume ce manifeste. Le SNU regrette "la mise en place de plateformes téléphoniques" et "l'implantation d'agences de Pôle Emploi de plus en plus excentrées".

"Il faut donc repenser la logique gestionnaire et managériale" en redéfinissant "son fonctionnement et les modes de finan-

cement", a-t-il ajouté. Parmi les propositions concrètes, le SNU suggère "d'instaurer une formation adéquate des agents, qui est beaucoup trop courte actuellement, avec seulement quatre à sept jours", a expliqué Colette Pronost.

Selon le syndicat, rattaché à la FSU, près de 400 personnes, agents, syndicalistes et sociologues, ont participé à la rencontre à Créteil. ●

AFP 28.03.2012

## À la tribune

# Synthèse des conférences

Par Sylvette Uzan Chomat & Anne Lecoq

Rendre visible l'invisible, comprendre le travail pour le transformer, explorer toutes les facettes du travail en vue d'aider les personnels, les agent-es à « reprendre la main ». Le programme des États Généraux a été conçu pour redonner, à partir du travail réel, des résistances et de l'initiative syndicale, aux personnels les moyens de réaliser leurs missions et de rendre aux citoyen-nés un service réellement utile. A travers la parole des personnels, des usager-ères, des témoignages, les chercheurs/euses ont multiplié les angles de vue, les approches, les postures pour rendre compte de la diversité et de la complexité de ce que font les êtres humains dans leur activité de travail.

Des exposés d'une grande densité, des approches théoriques, des constructions conceptuelles, la mobilisation de multiples disciplines de recherche universitaire nous ont fait accéder à ce « continent » de l'activité Travail.



**Patrick Ackerman**  
Délégué syndical  
central SUD PTT

## Organisation du travail, management et conditions de travail

A partir du vécu France Télécom, Patrick Ackerman a présenté l'influence de la juxtaposition des statuts. Il a illustré ces évolutions à partir de son expérience syndicale d'initiateur d'un « observatoire du stress et des conditions de travail » (créé en 2007 par les organisations syndicales afin d'analyser les causes de la souffrance au travail et les rendre visibles). A France Télécom un changement violent a été planifié avec la privatisation et la transformation d'un service public en groupe financier. De cette façon, Patrick Ackerman a illustré la

question qui se pose au monde du travail et à laquelle le mouvement syndical doit répondre : Comment reconstruire des solidarités, des résistances, des alternatives ? C'est en partant du vécu des salarié-es, de leur travail réel, que le mouvement syndical s'emparera des enjeux anthropologiques, sociaux et politiques du travail et de son contenu. En étant en prise avec le travail réel, en saisissant le travail professionnel et sa transformation, l'outil syndical peut aider les personnels et les usager-ères à affronter des situations de plus en plus pathogènes.

## Fusion/Fission



### Frédéric Pierru

Docteur en science politique, sociologue, chargé de recherche au CNRS.

Frédéric Pierru pose un diagnostic sur la dégradation des conditions de travail dans les entreprises en fusion ou en réorganisation. Pour comprendre ce qui se passe à Pôle Emploi, il pointe les grandes « régularités » observables :

- Les impensés des fusions, réorganisations, restructurations menées au pas

de charge dans le déni des identités professionnelles.

- Les enjeux budgétaires, organisationnels, territoriaux véhiculés à travers les chaînes de commandement et de caporalisation du travail des agent-es.
- La coupure entre le terrain, le vécu, le réel du travail et les organisations formelles dirigées par le court terme, l'hyper-rationnel
- Les effets sur les personnels en termes de malaise, de transformation de la condition de travail, de chocs culturels et professionnels, de bureaucratisation, de perte d'autonomie de non reconnaissance du travail réel.

A travers la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques), engagée depuis 2007, Frédéric Pierru décortique une démarche très centralisée, à la fois très politique, très technocratique et très opaque. C'est ainsi que l'ANPE et l'ASSEDIC ont été fusionnées en un Pôle Emploi. Pour les personnels, la rationalisation gestionnaire suppose un certain détachement, non seulement à l'égard du service, des collègues, mais aussi à l'égard des usagers-usagères. Vécus comme un coût à minimiser, les personnels n'ont d'autres choix que de devenir indifférents pour répondre à l'objectif d'efficacité et de rationalité économique. C'est le paradoxe de la modernité identifié par le sociologue Max Weber : le prix à payer pour le renforcement des contraintes de compétitivité est celui du « désenchantement du monde » de la « perte de sens » pour les individus.

## Conditions de travail et santé



### Marie Pezé

Psychanalyste,  
Créatrice de la consultation :  
Souffrance au travail  
<http://www.souffrance-et-travail.com/>

Présentation des enjeux psychiques du travail, des pathologies spécifiques au travail, des techniques de management pathogènes, de la méthodologie de repérage et de diagnostic.

Le travail est d'abord une promesse. Promesse de se produire soi-même, moteur individuel et social. C'est aussi une donnée complexe parce qu'il mobilise de nombreux savoirs et implique de sortir du discours pour se confronter au réel. D'une approche théorique du travail, des maladies du travail, des méthodologies de repérage des pathologies de surcharge, Marie Pezé aboutie aux « diagnostics différentiels ». La violence au travail, qu'elle soit physique ou psychologique, se généralise, tous contextes et toutes catégories professionnelles confondus, donnant à penser que le problème n'est pas lié à un environnement précis ou une catégorie professionnelle particulière, mais aux modes de management, aux nouvelles formes d'organisation du travail, l'intensification et le flux tendu, etc...

Le management français semble trouver nécessaire d'entretenir la précarité subjective du salarié pour qu'il donne le maximum. Reputé dans son confort, ne risque-t'il pas de s'endormir ?

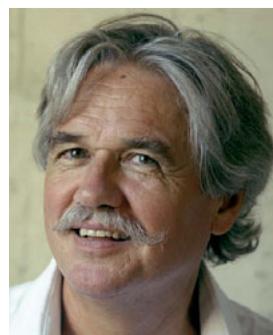
Harnaché de tout un vocabulaire pour faire comprendre que rien n'est à vous : « c'est un bureau partagé que vous occupez ! Pas de photos personnelles ! Mettez vous où il y a de la place !... » Les mêmes phrases, toutes régions, tous corps de métier, tous sexes et âges confondus. Difficile alors de ne pas s'interroger sur ces organisations du travail matricielles qui imposent partout la même brutalité et entraînent les mêmes ravages.

La conviction managériale qu'il faut empêcher le salarié de se stabiliser à son travail car la précarité en fera un travailleur plus docile, la défiance permanente, le déni de l'apport intelligent de celui qui travaille, sont autant d'obstacles à une résolution raisonnable des différends au travail. La judiciarisation des rapports sociaux dans l'entreprise en est la conséquence ultime. La méthode qui consiste à remonter « l'arbre des causes » à partir d'un cas individuel, permet de pointer les pratiques organisationnelles pathogènes, celles qui transforment le contrat de travail en contrat de subordination avec des pratiques d'isolement, de sur utilisation des règles disciplinaires, des pratiques punitives, des abus de pouvoir et/ou d'organisation, des injonctions paradoxales...

... **La violence au travail, qu'elle soit physique ou psychologique, se généralise, tous contextes et toutes catégories professionnelles confondus,**

... **Le travail est d'abord une promesse. Promesse de se produire soi-même, moteur individuel et social.**

## Idéologie gestionnaire, lutte des places et conflits vécus



### Vincent De Gauléjac

Professeur à l'université Paris VII, Directeur du laboratoire de changement social

Pour le sociologue clinicien, Vincent de Gauléjac, il y a un lien direct entre la progression des expressions du mal être au tra-

vail et l'envahissement de tous les lieux de pouvoir par l'idéologie managériale. Développée d'abord dans les multinationales de l'informatique, elle a progressivement conquis l'ensemble des entreprises du secteur privé puis du secteur public et aujourd'hui, avec le new public management, la fonction publique.

Dans les années 70, cette idéologie se présentait comme un dépassement du conflit capital-travail, conciliant intérêt de l'entreprise et épanouissement des salariés dans un rapport gagnant-gagnant. Idéologie « de l'excellence », captant le narcissisme des salariés dans la proposition de « challenge » toujours plus élevés, elle détruit les collectifs intermédiaires (syndicats, collectifs de travail) et engage les salariés dans une relation fusionnelle à l'entreprise. Au pouvoir disciplinaire qui pesait sur les corps, dont Michel Foucaud avait montré la progression avec l'industrialisation, a succédé le pouvoir « managinaire » et son emprise sur la psyché. La contrepartie autrefois dissimulée mais de plus en plus manifeste en est la dépression et le burn-out, mais aussi la mise en quarantaine et l'exclusion de ceux qui craquent et présentent à leurs collègues l'image de ce qui les menace et qu'ils redoutent.

Le chercheur nous propose des pistes et notamment, une co-construction avec les acteurs du travail pour trouver les solutions au-delà des constats pour sortir des paradigmes qui fondent l'idéologie managériale, sortir de cette « quantofrénie » et de cette « prescriptofrénie » qui engendrent la souffrance et la violence au travail. Nous ne devons pas oublier que les organisations sont des constructions humaines.



**Philippe Davezies**

Médecin, enseignant et chercheur  
en médecine, santé au travail.

**Si les espaces sociaux pour  
débattre, arbitrer collectivement  
manquent, les choix sont  
renvoyés aux individus seuls.**

## Un contre pouvoir au quotidien des alternatives pour demain

Comment reprendre la main sur le travail ? Les salarié-es, les cadres, les managers doivent se reconstruire des marges de manœuvre et de liberté pour tenir compte de la variabilité et de la singularité des situations qu'ils affrontent. Si les salarié-es ne font jamais que ce qu'on leur demande de faire, ils n'en déploient pas moins une quantité de dilemmes éthiques, ils mobilisent des compétences, leur sensibilité, leur intelligence, etc... Ils affirment ainsi leur responsabilité sur une partie du monde à laquelle ils contribuent à donner forme. C'est en cela que l'activité opère une humanisation de la situation de travail. La prescription est une conception du monde avec ses normes et ses valeurs, mais dans l'activité, le réel, les agent-es développent des intérêts, des aspirations, des valeurs quantitativement différents. Ces tensions entre prescrit et

réel sont d'autant plus violentes que les contraintes sont plus fortes, et que les agent-es sont dans l'impossibilité de déployer leur propres valeurs et normes. Aussi, si les espaces sociaux pour débattre, arbitrer collectivement manquent, les choix sont renvoyés aux individus seuls. Le mécanisme d'individualisation est alors à l'œuvre qui abouti au morcellement des situations de travail. À partir de ce moment, les effets sur la santé vont apparaître : troubles du sommeil, envahissement sur la vie personnelle, pathologies du stress, dépression, troubles cardio-vasculaires... etc.

L'exigence d'espaces de débat, de discussions sur le travail est cruciale car elle permet de préserver des valeurs, des normes distinctes de celles de la direction et de résister. En remettant le travail au centre, les batailles syndicales deviennent gagnantes.

## L'activité syndicale et les CHSCT

**Alexandra Nougarède** – Secrétaire CHSCT Midi Pyrénées

**Serge Ascoet** – CHSCT Bretagne

**Christian Perrier** – CHSCT Bretagne

**Les visions concrètes de l'action  
à travers des expériences syndicales  
régionales, particulièrement  
au sein des CHSCT.**

Alexandra Nougarède en Midi Pyrénées, secrétaire CHSCT, est allée à la rencontre des agent-es et a exploité un questionnaire, un recueil de paroles individuelles et d'expressions collectives autour de la question centrale de l'accueil à Pôle Emploi. L'édition d'une plaquette visant faire prendre conscience que l'expression collective et individuelle des agent-es peut faire changer les conditions et la condition du travail. Les résultats du questionnaire et du recueil d'expression présentés en CHSCT ont obligés la direction à reconnaître la réalité.

Serge Ascoet et Christian Perrier, en Bretagne, ont développé des outils d'analyse et d'action en matière de prévention des risques. En liaison avec la FSU Bretagne un groupe de travail a été constitué qui permet

d'échanger, de mutualiser les expériences et de faire émerger à travers des grilles d'analyses la réalité des facteurs de risques de détérioration de la santé au travail.

Comme Alexandra Nougarède, Serge Ascoet, Christian Perrier, les élu-es CHSCT, DP, CE se battent chaque jour pour obliger l'employeur à respecter ses obligations légales d'identification des risques, de leur évaluation et d'élimination effective des facteurs du risque. Tous les trois ont procédé à un long travail d'objectivation de ce qui se passe au sein de Pôle Emploi et se confrontent à une Direction souvent passive. Ils doivent se construire des outils pour rendre visible ce qui ne l'était pas. En s'appuyant sur le réellement vécu des agent-es, parfois aidés de chercheurs, ils ont mis en synergie l'activité syndicale, le CHSCT, l'inspection du travail, et la médecine du travail.

Leur objectif à toutes et tous, ne pas laisser nos vies entre les mains de Pôle Emploi !



**Les résultats du  
questionnaire et du recueil  
d'expression présentés  
en CHSCT ont obligés  
la direction à reconnaître  
la réalité.**

# Individualisation et souffrance



**Danièle Linhart**

Sociologue au CNRS

En se plaçant dans une perspective historique, Danièle Linhart analyse comment la gestion des pénibilités a évolué ? Comment cette fameuse «souffrance» du monde du travail se met en scène de façon tragique. Elle pointe un processus systématique de précarisation objective et surtout de précarisation subjective qui consiste à dépouiller les sala-

rié-es de la ressource fondamentale que constitue l'expérience individuelle au travail et de l'expérience collective des métiers. Dans les années 50 ou 60, la pénibilité d'un travail alors surtout industriel, était grande, physique, mais aussi psychique avec des pratiques de harcèlement des ouvriers sur les chaînes. Mais les collectifs jouaient un rôle essentiel non seulement de solidarité pratique, échange de savoir-faire, partages de valeurs, mais surtout par l'analyse et la mise en sens de cette souffrance en termes d'exploitation et de lutte de classe, cela offrait une issue au ressenti de la pénibilité en ouvrant à toutes et tous la possibilité de transformer collectivement les choses.

L'individualisation a commencé dans l'après 68, initiée par un patronat traumatisé par la remise en cause de l'ordre social capitaliste, qui a décidé d'atomiser les collectifs en habillant la transformation d'un discours sur l'épanouissement personnel, la promotion de la personne et de son mérite.

Une bonne part des stratégies managériales vise, sous des discours d'habillage, à contraindre les travailleurs et travailleuses à renoncer à leurs propres valeurs citoyennes ou valeurs de travail, à leurs motivations individuelles ou collectives pour adopter les critères de l'entreprise. Le consultant d'entreprise qu'était Taylor vendait déjà aux patrons cette philosophie sociale : une organisation du travail qui ne dépende en rien de ce que pensent les salariés par une subordination physique concrète qui prenne en main les salariés et les oblige à se conformer par la pression des procédures et des délais. Tout à cette logique, ils n'ont pas compris que les particularités des métiers et l'intérêt des publics loin d'être mécaniques, requièrent des formes particulières de connaissance, de savoir-faire unique acquis dans et par l'expérience.

La révolution managériale des années 70, mettait en avant les difficultés auxquelles se confrontait l'entreprise dans la mondialisation et proposait de sortir de la conflictualité et de la lutte des classes : devant la guerre économique, les salarié-es devaient s'allier inconditionnellement à l'entreprise pour faire face à ses nouveaux défis.

L'offensive idéologique s'est d'abord jouée dans les années 80 et 90, sur le thème de la participation et du dialogue avec détournement des groupes d'expression et cercles de qualité. Les entreprises y ont consacré beaucoup d'argent. Puis sont venues les chartes éthiques, les codes de déontologie qui définissaient le profil d'un salarié «vertueux» qui s'engage à

fond pour l'entreprise, flexible, disponible, qui accepte de se remettre en cause et qui accepte la prise de risques pour lui-même. Aujourd'hui la mode est à l'entreprise «bienveillante» qui prend en charge la vie même privée, avec conciergeries, crèches d'entreprises : le but est de déléster le personnel de toute préoccupation extérieure à son travail. Cette offensive idéologique et éthique est de longue haleine, mais en attendant, de façon pragmatique, il faut être rentable à très court terme.

• **Aujourd'hui la mode est à l'entreprise «bienveillante» qui prend en charge la vie même privée... le but est de déléster le personnel de toute préoccupation extérieure à son travail.**



## Conclusion des conférences

Par Sylvette Uzan Chomat & Anne Lecoq

Le travail, l'organisation et les conditions de travail doivent s'imposer dans le débat public. Les chercheurs, sociologues, agent-es, chômeurs et chômeuses, médecins, syndicalistes, chacun à sa façon, nous livrent les clés pour approcher la complexité de l'activité travail. Chacun, chacune dans sa discipline nous a permis d'appréhender une approche globale du travail et de sa condition. À travers les théories, les concepts, les normes, les valeurs, nous cernons comment le travail peut détruire, comment les approches managériales dites «modernes» maltraitent le travail. Pourtant, les salarié-es résistent, développent des trésors d'énergie et d'intelligence pour se construire des marges de liberté, faire mieux leur travail, et contourner des injonctions qui rentrent en conflit avec leur valeurs, leurs normes, leur éthique. ●

**Les États généraux des conditions de travail ont permis de présenter deux outils d'éducation populaire mijotés dans «Le chaudron de la fusion.»**



## « Les petites mains de Pôle emploi » et « Pôle-emploi à la dérive »

### «Pôle-emploi à la dérive»

Joué par des agent-es de Pôle-emploi et des demandeurs d'emploi, ce spectacle, réalisé avec l'aide financière de la Région Île de France et de la mairie du 18ème arrondissement de Paris, a pris la forme d'une «conférence gesticulée», concept d'éducation populaire, mis au point par la SCOP Le Pavé, à mi-chemin entre le spectacle vivant et la conférence. Pôle emploi à la dérive est un outil de mobilisation et d'information qui présente, à un large public, la réalité

### • Pourquoi la peur est-elle • une composante du mal-être • au travail aujourd'hui ?

vécue par les personnels de Pôle emploi et les demandeuses et demandeurs d'emploi. Montrant l'instrumentalisation de Pôle emploi et du chômage, par le pouvoir politique, il informe le public et lui propose un nouveau regard dans une mise en scène où l'humour, la dérision alternent avec la gravité et la poésie. Il permet une prise de conscience citoyenne. Devant un public de personnels de Pôle emploi, il souligne l'usure produite par des conditions de travail inadaptées, la perte de sens, l'absurdité. Cette conférence gesticulée a été jouée en divers espaces militants (syndicalistes, associatifs...). Vous en trouverez de larges extraits sur le site des États Généraux des Conditions de Travail.

### «Les petites mains de Pôle emploi»

Également tournés dans le «Chaudron de la Fusion», douze petits films de Maurice Ferlet, renouent avec un autre concept d'éducation populaire, le «ciné-flash» expérimenté par le réseau francilien «Travail et démocratie.» En de courtes séquences de 1 à 2 minutes, des personnes s'expriment sur leur activité professionnelle. «Les petites mains de Pôle emploi» disent comment se vit le travail dans l'institution, dans sa complexité et sa technicité. Comment certaines organisations rendent inacceptable la charge mentale ? Comment la rationalisation gestionnaire de l'activité peut produire, avec la polyvalence à bas coût, un sentiment de déqualification ? Comment l'idéal du «bel ouvrage» est mis hors de portée ? Comment une usagère est désemparée par les exigences de Pôle Emploi ? Comment la conscience citoyenne du personnel est (ou non) interpellée par des innovations présentées sous un aspect presque ludique ?

Pourquoi montrer les mains en place des visages, pourquoi ne pas vouloir être reconnu-e, identifié-e ? Pourquoi la peur est-elle une composante du mal-être au travail aujourd'hui ? Avouer sa peur est aveu de faiblesse. Mais la reconnaître, c'est la circonscrire. Dissimuler son visage porte d'autres significations comme refuser la vanité des gloires individuelles dans l'impersonnalité du service public. Loin d'être les simples exécutantes, les petites mains se révèlent être celles par lesquelles tout se crée et tout se fait. Elles possèdent l'habileté, la dextérité, le savoir-faire, l'intelligence de la situation, le fruit emmagasiné de l'expérience. Elles sont celles qui soutiennent et qui aident, celles qui se lient pour s'associer, celles qui résistent, qui luttent, qui savent réparer ce qui défaille, mais qui savent aussi le cas échéant mettre en panne ce qui contraint et qui opprime injustement. ●

Sylvette Uzan Chomat

### Ces EGCT se sont inscrits dans une démarche originale

Ces deux jours ont été rythmés par sept conférences plénières, animées par des intervenant-es possédant une expertise professionnelle et/ou universitaire dans un domaine qui nous touche : conditions de travail, souffrance au travail, fusion de services... et 4 ateliers traitant des pistes d'action et de revendications à construire sous différents angles : organisation, choix managériaux, santé et conditions de travail, étapes de la fusion, impacts sur les identités et pratiques professionnelles. Les films de cet événement sont visionnables et utilisables par toutes et tous.\* Ils servent également de base de réflexion dans de nombreux congrès de formation syndicale organisés par le SNU dans plusieurs régions. N'hésitez pas à nous contacter pour en connaître les détails.

\*Au delà de ces travaux du Chaudron de la fusion, vous trouverez de nombreux matériaux issus de ces EGCT sur le site <http://www.travailler-sans-sabimer.org>

# Et Maintenant ?

**Durant ces 2 jours nous avons pu une nouvelle fois constater que le travail, les conditions dans lesquelles on l'exerce, ses répercussions sur la santé et les modes d'organisation qui le configurent se révèlent comme de véritables enjeux sociaux, économiques, syndicaux et plus encore humains.**

**I**l est donc essentiel de nous réapproprier collectivement la question du travail et ses finalités. Il faut continuer d'identifier les problèmes, de mettre en exergue les points incontournables de l'organisation pour permettre la mise en place d'un cadre de travail qui sécurise notre bien être physique et mental.

Le SNU refuse de voir confinés les personnels à un rôle de simples exécutants de consignes et directives multiples, souvent paradoxales. Il faut redonner à chacun-e le pouvoir d'agir.

## • Il faut redonner à chacun-e le pouvoir d'agir.

C'est pourquoi le SNU revendique :

- un véritable droit de négociation sur l'organisation réelle et le contenu du travail à Pôle Emploi.
- une juste reconnaissance de nos métiers et nos qualifications, au travers de réelles négociations sur les métiers - classifications.

- une organisation du travail non-pathogène pour les salarié-es comme pour les usager-es
- la fin des contrôles tatillons et des objectifs purement gestionnaires basés sur des critères de rentabilité de productivité.

Nous proposons la création d'un Observatoire syndical de l'amélioration des conditions de travail dans un champ inter-professionnel et doté d'un comité scientifique national.

Ces démarches ne sont pas exclusives et doivent être accompagnées d'actions collectives pour remettre les conditions de travail au cœur des choix d'organisation et de gestion.

Défendre nos conditions de travail, notre santé au travail c'est aussi défendre la valeur de solidarité entre les personnels notamment inter-générationnelle.

Pour le SNU, cette solidarité se manifeste à travers l'AMAE -Association Mutualiste des Ancien-nes de l'Emploi-, mutuelle créée par le SNU qui s'adresse aux retraité-es, aux CDD, CAE et à tous les personnels sortants

de Pôle Emploi.

Cette solidarité s'illustre également à travers la défense d'une politique de gestion des ASC accessible à toutes et tous et basée sur les revenus fiscaux incitant ainsi à une justice sociale.

## • Défendre nos conditions de travail, notre santé au travail c'est aussi défendre la valeur de solidarité entre les personnels notamment inter-générationnelle.

Dans l'unité la plus large possible, nous continuerons ce rude combat pour défendre un Service Public de l'Emploi fort, soucieux de ses usager-es et respectueux de ses personnels et de leurs conditions de travail.

Ainsi Travailler sans s'abîmer ne restera pas à l'état de slogan mais deviendra une réalité pour les personnels de Pôle Emploi et plus généralement pour l'ensemble des salarié-es de ce pays. ●

## Témoignages de participant-es aux EGCT

«Un grand bravo pour la tenue de ces États généraux. L'organisation était très réussie et le contenu hyper-pertinent.»

«Deux journées particulièrement intenses, riches, émouvantes, conviviales, qui ont contribué à changer les choses.»

«J'ai trouvé très intéressants les deux jours d'États généraux, les échanges avec les militant-es, l'ambiance ensoleillée et studieuse, bref merci pour cette invitation dont on ressort regonflé et solidaire! Bonne poursuite!»

«Pour moi cela va rester un grand moment : le choix des intervenant-es et la palette des disciplines représentées, leur maîtrise des sujets, l'approche scientifique indiscutable ou presque, la réussite des parallèles avec Pôle Emploi, tout énorme ! Enfin, un grand merci pour ce moment fort instructif, interpellant et objectivant ; un grand merci pour ce moment fort tout simplement.»

## Remerciements du SNU Pôle Emploi FSU

Le SNU Pôle Emploi FSU remercie chaleureusement l'ensemble des participant-es pour leur présence active à ces États généraux des Conditions de Travail. Merci à l'ensemble des intervenant-es : Frederic Pierru, Marie Pezé, Vincent De Gaulejac, Patrick Ackerman, Daniele Linhart, Philippe Davezie, Alexandra Nougarede, Serge Hascoet, Christian Perrier, Bernadette Groison et aux membres du SNU Pôle Emploi. Merci à l'équipe de cinéastes Philippe de Villiers et Emmanuel Joguet de Digital Vision pour leur travail qui continue avec nous. Enfin, un grand merci à tous les camarades qui se sont investi-es pour que cet événement puisse voir le jour. Sans vous ces EGCT n'auraient pu se faire.

# Manifeste pour repenser et refonder Pôle Emploi

Le SNU condamne le fait que les usager-e-s ne sont plus les bienvenus-es dans les agences de Pôle Emploi, gardé-e-s autant que faire se peut à distance par la mise en place de plates formes téléphoniques, d'auto délivrance des services, d'implantations d'agences de plus en plus excentrées. Ceci s'accompagnant d'un durcissement des mesures de contrôle et de sanctions.

Le SNU, exige que le Service Public de l'Emploi soit repensé et refondé. Le Service Public s'inscrit dans une continuité de droit, d'accès, d'égalité et donc dans la continuité de l'État. Il doit produire de l'égalité et de la citoyenneté, de la solidarité. Sa finalité sociale est d'être au service de la collectivité. Nous réaffirmons les principes d'égalité, de continuité, d'accessibilité, de non-discrimination, comme principes fondamentaux du Service public. Il permet l'accès à toutes et tous aux services de base que représentent la santé, l'éducation, les transports, l'emploi, la formation, la communication, l'information....Il tient compte des réalités des territoires et des spécificités des départements et territoires d'outre mer.

Le SPE a des missions d'orientation, de formation, d'insertion, de droit du travail, d'accompagnement, de conseil et d'indemnisation. Nous exigeons que la France maintienne son adhésion aux conventions 88 et 96 de l'OIT qui confèrent la garantie d'un SPE dont le personnel pourra exercer son activité, sans subir les pressions des forces libérales dominantes. Les usager-e-s du SPE, doivent non seulement avoir des voies de recours, d'informations, mais aussi intervenir dans les décisions qui les concernent. Nous voulons que dans dans les instances représentatives, les organisations de chômeurs par exemple, siègent avec voie délibérative là où leur sort se décide. Cet élargissement du contrôle démocratique, rétablira l'Etat dans un rôle au service des usagers et des citoyens et non des intérêts dominants.

La politique de l'emploi ne peut se réduire à la seule dimension du traitement social du chômage, surtout quand celui-ci est largement perverti par certaines entreprises qui se gorgent d'aides publiques sans engagement de leur part, ni contrôle. Avec à peine, 48% de demandeurs d'emploi indemnisés, il faut remettre la personne au centre des dispositifs à venir, lui assurer un parcours choisi et sécurisé. Remettre en avant le partage du travail et lutter contre la précarité. Le financement du SPE doit être assuré par l'État et nous réaffirmons que le «modèle entreprise» ne peut pas fonctionner dans le service public. Il faut donc repenser la logique gestionnaire et managériale de Pôle emploi en redéfinissant les normes de son fonctionnement et les modes de financement en vigueur.

La réalité a dépassé nos craintes, Pôle Emploi est bien devenue cette «machine» nocive tant pour ses usager-e-s qu'à l'égard de son personnel. Outre les missions d'accompagnement à la recherche d'emploi, de conseil, de luttes contre les inégalités et discriminations, Pôle Emploi doit améliorer l'indemnisation des chômeurs-es, qui se révèle être d'une injustice sociale profonde. Moins d'un D.E inscrit sur deux perçoit une allocation chômage: cette réalité doit être rappelée afin que cessent les stigmatisations des sans emploi par les tenants de la politique libérale. Les partenaires sociaux et l'État doivent donc améliorer le système d'indemnisation qui est un devoir de solidarité. Nous militons pour une organisation du travail qui donne au personnel les moyens de réaliser ses missions, ce à quoi chacun et chacune de nous aspire, individuellement et collectivement. Quant aux missions de Pôle Emploi, et dans l'attente de la création d'une sécurité sociale professionnelle visant un continuum de droits (sous contrôle social) qui répondrait à la revendication d'un revenu de remplacement pour toutes et tous, le SNU appelle à une augmentation des minima sociaux et à une révision totale de la convention UNEDIC en vigueur.

Paris, le 28 Mars 2012