

Mesdames, Messieurs

Les représentants du personnel aux CHSCT Pole emploi Basse Normandie et Haute Normandie, ont confié à notre cabinet une étude portant sur le projet d'évolution de l'activité indemnisation qui est actuellement soumis à leur information/consultation.

En tant qu'expert agréé par le Ministère du travail, notre démarche visait à fournir aux CHSCT :

- une analyse du projet présenté et des principales transformations prévues,
- des points de vigilance quant aux effets potentiels de ces transformations sur les conditions de travail et aux risques professionnels associés à ces changements,
- des recommandations pour la prévention des risques professionnels.

L'expertise que nous avons menée s'est appuyée sur :

- une analyse documentaire portant sur des données sociales, d'activité et de santé/sécurité,
- des entretiens de cadrage avec les porteurs du projet et des managers de proximité,
- un atelier avec des REP issus de différentes agences de Normandie sur le thème de la planification (caractéristiques du travail de planification en indemnisation, évolutions récentes, effets potentiels du projet, axes d'amélioration possibles...)
- des entretiens collectifs avec des agents relevant d'un échantillon diversifié de 5 agences : ces entretiens visaient à comprendre les situations de travail actuelles en indemnisation (contenu des postes, processus de travail, organisation, contraintes et marges de manœuvre, etc.), les changements envisagés dans le cadre du projet et leurs conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés.

Nous remercions toutes celles et ceux qui ont accepté de participer à cette enquête. Il s'agit, à travers cette note, d'informer l'ensemble des salariés sur les principales conclusions du rapport que nous avons présenté au CHSCT Basse Normandie le 10/04/2017 et au CHSCT Haute Normandie le 11/04/2017.

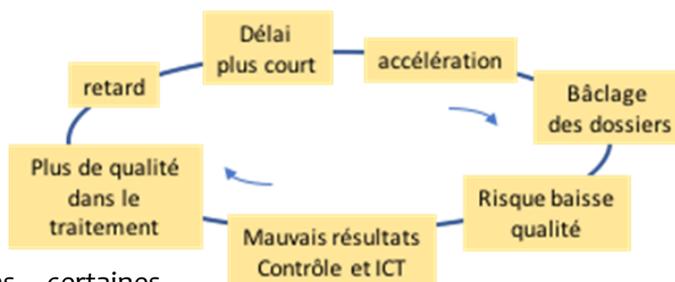
Salutations les meilleures  
Le 18 avril 2017

Carole Taudière  
Fabrice Bourgeois  
Nicolas Mellon

## L'activité indemnisation : la situation actuelle

### 1. Le travail réel en indemnisation : analyse des données qualitatives et quantitatives

- La charge de travail réelle est caractérisée par une densification des actes par unité de production (la plage dans RDVA). Elle est principalement liée à :
  - la mise en route du NPDE et l'automatisation des DAL qui ont réduit le nombre de DAL à traiter « manuellement » mais ont aussi généré des attentes nouvelles, notamment des « conflits » dont le traitement est plus complexe,
  - une forte hausse du nombre de mails.net (volume multiplié par 14 entre début 2015 et fin 2016), dont une grande partie (estimée entre 60 et 80 % dans les agences) porte sur des questions indemnisation,
  - la fréquence des visites en ARC-I qui demeure élevée (en lien avec la fréquence des anomalies constatées par les DE).
- Les conseillers sont confrontés à des dilemmes entre deux options de priorisation :
  - traiter les mails-net en priorité pour réduire les flux à l'agence au risque de prendre du retard dans le traitement des conflits, dossiers à valider, rechargements, escalades ;
  - traiter en priorité des conflits, au risque de prendre du retard sur les mails.net, les dossiers à valider, etc.
- Aucune réponse fonctionnelle et organisationnelle n'est actuellement en mesure de régler ces dilemmes et un cercle vicieux tend à s'instaurer.
- Des signes de débordements sont perceptibles, plus marqués dans certaines agences :
  - une tendance à la baisse de l'ICT07 (indicateur de paiement dans les délais) depuis la mise en œuvre de NPDE et le développement, dans un contexte de pression hiérarchique, de pratiques de « tricherie » en agences pour améliorer artificiellement ce taux ;
  - des glissements de tâches (notamment des tâches opérationnelles prises en charge par les ELD) ;
  - une mobilisation accrue des double-compétents pour faire face à la charge de travail ;
  - des plaintes de fatigue et des situations d'épuisement professionnel.



### 2. L'outil RDVA ne donne pas une image complète ni homogène du travail réalisé dans les agences

- Compte tenu de la densification des activités, les intitulés des plages ne correspondent pas forcément aux réalités vécues dans les agences.
- Les ajustements empiriques réalisés localement se traduisent par des écarts entre agences dans l'affectation des tâches plage par plage (pratiques hétérogènes de codage des activités dans RDVA)
- L'outil RDVA ne reflète que l'activité des GDD et des doubles compétents et ignore la contribution d'autres acteurs en indemnisation (tâches opérationnelles parfois prises en charge par les ELD mais aussi les plateformes, le service civique, etc.)
- Une partie de la charge réelle est donc ignorée du dispositif d'évaluation de la charge proposée par l'outil national.

## Analyse du projet d'évolution de l'activité indemnisation

### 1. Une estimation charges / ressources établie au niveau national

Un algorithme élaboré au niveau national, alimenté notamment par les données issues de RDVA, a permis d'établir :

- une évaluation de la charge actuelle, fondée sur des indicateurs et des normes de production (temps de traitement moyens), qui ne sont pas connus hors du groupe projet national ;
- des hypothèses de baisse de charge liées à la poursuite de l'automatisation du traitement des DAL, à l'externalisation des AE et au développement de la proactivité ;
- un effectif cible par agence correspondant à ces hypothèses.

Les hypothèses de baisse de charge avancées par le projet sont globalement jugées peu crédibles par la majorité de nos interlocuteurs. Plusieurs raisons sont avancées :

- les nouvelles tâches et charges induites par l'automatisation et l'externalisation des AE ont été sous-estimées,
- la baisse de charge n'est pas constatée sur le terrain (volumes d'attente qui ne diminuent pas, hausse des mails.net, fréquence des visites en ARC-I... ) ;
- compte tenu des données de reporting d'activité existantes, d'un point de vue quantitatif, l'évolution de la charge de travail est en grande partie non objectivable.

### 2. Le projet et sa conduite

Une démarche de conduite de projet associant les acteurs locaux a été mise en œuvre dans la région Normandie.

- Des rencontres entre les équipes projet (DT et RH) et les ELD de chaque agence ont eu lieu sur la période novembre-décembre 2016 afin d'ajuster la cible définie aux particularités de chaque agence.
- Au global sur la région Normandie, il a résulté de ces rencontres une hausse très nette de l'effectif cible (de 207 GDD initialement à 283 GDD + 14 bi-compétents après les rencontres avec les ELD).
- Mais les arbitrages réalisés localement sont considérés comme insatisfaisants pour certains membres d'ELD que nous avons pu rencontrer :
  - des marges de manœuvre assez limitées (à +1 ou +2 par rapport à la cible définie) ;
  - des membres d'ELD qui se sont sentis pris de court et souhaiteraient préciser de nouveaux éléments correctifs pour mieux prendre compte les réalités locales ;
  - un effectif minimal par agence fixé à 4 conseillers alors que l'activité indemnisation est jugée fragilisée dans les agences si l'effectif est inférieur à 5.

## Conséquences du projet

### 1. Les conditions de travail

- Un risque accru de situations de débordement liées à :
  - en cible, un effectif réel (en nombre et en compétences) qui pourrait s'avérer insuffisant pour faire face aux exigences de l'activité (charge réelle, complexification, montée en compétence sur toutes les situations spécifiques... ) ;
  - la perte d'un levier essentiel de régulation de l'activité et de souplesse d'organisation en agence : les double-compétents ;

- la suppression de l'ARC-I, sans prise en compte des charges induites et non quantifiées ;
- une rigidification de l'organisation qui fait peser de plus fortes exigences sur le travail de pilotage (REP).
- Des conflits de logiques dans l'activité (portant sur la liquidation des dossiers - « en l'état » vs « au centime près » -, les moyens de satisfaire le DE, la qualité de traitement des dossiers..), des conflits de valeurs (notamment sur la relation de service assureur/assuré, sur ce qui fait la règle...) et de loyauté (envers la direction vs envers le DE) non ou mal réglés par des postures managériales « défensives » et qui ne prennent pas la mesure du désordre que les nouvelles règles génèrent.
- Un sentiment s'appauvrissement du métier :
  - le sentiment dominant d'une déshumanisation,
  - le SI n'est pas considéré comme un outil au service des conseillers mais au service d'un objectif de décroissance de l'activité indemnisation,
  - l'expérience actuelle de la complexité n'est pas jugée intéressante.

## 2. Les évolutions professionnelles

- L'imbrication de l'accord GPEC et du projet Trajectoire sont actuellement sources de beaucoup de confusions pour les ELD et pour les agents.
  - Le calendrier de la Trajectoire étant postérieur à celui de la GPEC, il tend à s'imposer. Dans ce contexte, la GPEC fonctionne comme un instrument au service de la mise en œuvre du projet Trajectoire.
  - Pour les ELD, dont beaucoup redoutent d'avoir à initier des évolutions professionnelles « forcées », la situation est très inconfortable.
    - Ils se posent beaucoup de questions sur la manière d'aborder les EP (Entretiens Professionnels) et d'en présenter l'objet aux agents.
    - Ils souhaitent que le délai d'atteinte de la cible soit assoupli à la fois pour mieux faire correspondre le rythme de la GPEC avec celui de la Trajectoire et pour se prémunir d'un risque de sous-effectif si les baisses de charge attendues n'étaient pas constatées.
- Concernant les conseillers GDD purs :
  - la crainte d'une dégradation des conditions de l'activité avec un effectif insuffisant ;
  - le sentiment d'un déclin du métier ;
  - un choix impossible à faire aujourd'hui entre placement et indemnisation par manque d'informations sur les évolutions possibles à 4 ou 5 ans.
- Concernant les conseillers doubles-compétents :
  - la perspective d'une re-spécialisation contrainte qui ne correspond pas aux souhaits d'évolution et qui est vécue comme un manque de reconnaissance des efforts consentis par les doubles-compétents pour se former et réussir à maîtriser les deux activités;
  - la suppression du statut est perçue comme un revirement de stratégie qui ne fait pas sens au regard de l'apport des apports des bi-compétents à l'activité et dans l'organisation du travail (régulation de la charge, efficacité du travail d'accueil, souplesse d'organisation en agence...).

## 3. Les aspects santé

- L'expertise a identifié des indicateurs de troubles psychosociaux associés au projet et qui devraient être intégrés à la conduite du projet.

- Les indicateurs couramment explicités correspondent aux signes précurseurs décrivant des situations de travail à risques pour les salariés ; on retrouve :
  - des conflits de logiques, de valeurs et des incompréhensions concernant le discours institutionnel sur les critères d'appréciation de la qualité du travail (des agents, du prestataire...);
  - dans une moindre mesure, d'autres signes ont été signalés (démotivation, absentéisme ...) dont certains plus graves (recours à des anxiolytiques, burn-out ...).
- Pour les agents, l'absence de considération du conflit de logique (le conflit des références au droit) entretient un conflit de valeurs (le conflit de ce qu'est faire "du bon travail");
- Pour l'instant, des conditions favorables permettent de pouvoir continuer à travailler dans cette évolution déstabilisante : le collectif de travail, le soutien et la coopération entre collègues, la reconnaissance par les ELD de leur expertise et professionnalisme sont des ressources contribuant à la prévention des risques professionnels et d'atteintes à la santé.
- Ces ressources sont fragilisées par les reconfigurations prochaines des effectifs. Les transformations des collectifs par leur taille (diminution jusqu'à plus de 50 %) et par les périmètres des activités risquent d'affaiblir le soutien dans le travail et de renforcer l'isolement.
- Les agents font déjà remarquer que la densification des tâches et la répartition du travail les amènent aussi à travailler individuellement « comme on peut » avec le sentiment de travailler différemment les uns des autres, de vivre des situations complexes et denses de façon solitaire et désemparée.

<b>Préconisations</b>
-----------------------

*Les préconisations présentées dans le rapport d'expertise ne sont pas des solutions techniques ou organisationnelles toutes faites et ne peuvent se substituer aux solutions avancées au sein de l'entreprise. Au regard du diagnostic réalisé, nous pointons différentes pistes qui constituent autant de thèmes de travail, de vigilance et d'actions pour les partenaires sociaux.*

Le principe retenu dans le projet de « stop and go or no go » (principe de s'arrêter avant d'engager un changement, de vérifier si les conditions du changement sont réunies et, en fonction, décider du changement ou de son report) est positif et mérite d'être souligné.

Les préconisations que nous avançons visent à envisager la poursuite de la conduite du projet, notamment les jalons prévus pour la vérification de « l'effectivité de la baisse de charge » dans les agences, par une construction sociale avec l'ensemble des acteurs de l'indemnisation et en associant les représentants du personnel.

A l'épreuve de cet exercice, nous proposons six chantiers :

- La détermination et la prise en compte d'indicateurs représentatifs de la charge réelle de travail des agences
- La méthode de discussion à la maille agence pour vérifier la baisse de charge et déployer le projet (mise en place d'un dispositif permettant un processus délibératif intégrant les acteurs locaux en agences)
- Le règlement des incompréhensions qui entravent l'activité en indemnisation
- La clarification du cadre proposé pour les évolutions professionnelles et le renforcement de l'accompagnement des ELD
- La prévention des risques psychosociaux
- Les moyens pour les CHSCT de contribuer à la prévention des risques au cours du déploiement du projet