

Travailler mieux et travailler dans de bonnes conditions voilà la question cruciale. Le travail et les façons de travailler évoluent sans cesse et touchent de multiples aspects de la vie professionnelle et privée.

Voilà pourquoi cette question importante doit être au cœur de nos préoccupations syndicales.

1/ Le constat : une entreprise de démolition de grande ampleur.

Le rôle de l'Agence, nos métiers sont-ils toujours les mêmes ?

La réponse est sans équivoque, c'est évidemment, non.

Nous traversons, depuis ces dernières années, de grandes modifications. Le Service Public fait l'objet d'un véritable démantèlement. Les valeurs de celui-ci sont remises en cause et décriées par ceux qui le prétendent archaïque. Pour changer cet état de fait, le mot « modernisation » a permis une dérégulation silencieuse et permanente de ce Service Public. L'enjeu productiviste et la recherche de gisements de productivité à travers les restructurations des services RH ont négligé le rôle de l'humain. L'idéologie gestionnaire, libérale et productiviste, le culte de la performance, l'idée qu'un Service Public se devait d'être en symétrie totale avec les entreprises du secteur privé et marchand ont généré l'application dans notre Etablissement de méthodes de gestion financière, de production et de ressources humaines en totale inadéquation avec le rôle d'agent public.

La mise en place du nouveau statut du personnel entraîne un recul des droits et un renforcement de l'individualisme : création d'un échelon supplémentaire dans la ligne managériale, suppression du quota des CDD, généralisation des promotions par la validation hiérarchique, concours publics remplacés par des épreuves de sélection, évaluations obligatoires, nouvelles primes individuelles.

De même, le développement d'outils de gestion accentuant le contrôle et l'évaluation de l'agent ainsi que la préconisation de méthodes de management agressif déstabilisent et déstructurent.

Les entretiens d'évaluations, de fait, se multiplient de façon sauvage à la main des managers et sans garanties pour l'agent : entretien de suivi, entretien de part variable, entretien de progrès, entretien de PLDC renforçant ainsi l'isolement de l'agent face aux pressions de toutes sortes.

L'individualisation des objectifs et la multiplication des entretiens d'évaluation, de façon sauvage, à la main des managers et sans garanties pour l'agent (entretiens dits de suivi, de part variable, de progrès ou de PLDC) renforcent l'isolement de l'agent face aux pressions hiérarchiques. La défense des agents est rendue d'autant plus difficile que ce mode d'évaluation induit officieusement par l'établissement, n'est pas reconnu officiellement.

Un mode d'organisation du travail édifié pour rationaliser les gestes dans la recherche effrénée d'économie de temps, a déshumanisé le rapport avec l'usager. L'établissement cherche à imposer l'idéologie du « client ». Dans ce contexte les réponses données à l'usager, structurées par l'outil informatique, deviennent stéréotypées. Ce formatage complexe de l'acte professionnel nie le rôle social et complexe que peut jouer l'agent ANPE. Celui-ci devient un prescripteur, un contrôleur, au mieux un aiguilleur, au pire un radiateur froid. La violence subie de part et d'autre du « guichet » est forte et génère peur, tension, mal-être, démotivation et incidents fréquents. Selon le SNU, un service digne de ce nom doit rendre des services aux usagers, il ne les vend pas.

L'exécution des tâches professionnelles avec la perte de sens qui s'y rattache, fait de l'Agent ANPE, un prescripteur de procédures qui ne sont visibles que parce que quantifiables.

La déstabilisation du rôle institutionnel de l'ANPE, la mise en concurrence avec de nouveaux acteurs centraux (ETT, collectivités locales, etc...) considérés comme appartenant aux 3 cercles du Service Public de l'Emploi parachèvent l'édifice et ce démantèlement.

2/ Harcèlement institutionnel, la tentative d'un changement de culture.

S'adapter coûte que coûte et dans n'importe quelles conditions devient le leitmotiv de la direction. Comment ? Mise sous pression des agents, stress, agressivité dans les modes de management, primes à la docilité et à la soumission, etc... Le résultat quantifiable devient la seule boussole quitte à faire perdre la tête à une certaine hiérarchie.

Ces pratiques de « management » se font au détriment de l'esprit de Service Public, et surtout au détriment des collectifs de travail. Cette individualisation accrue constitue le socle de l'isolement des agents et peut entraîner des pratiques déviantes, allant parfois jusqu'au harcèlement.

Il existe une catégorisation des différents types de harcèlement :

Le harcèlement institutionnel qui consiste à utiliser la peur comme technique de management s'inscrit dans une véritable stratégie de gestion de l'ensemble du personnel, par une mise en concurrence des salariés pour augmenter leur production.

Une sorte de « lutte pour l'existence » est organisée à l'intérieur de l'établissement comme dans certaines entreprises en mettant les salariés en rivalité sur les mêmes fonctions et en déstabilisant les collectifs de travail, l'objectif étant finalement l'élimination de certains salariés par leurs collègues tout en obtenant des garanties quant à la docilité et au conformisme des « survivants ». Ces situations sont minoritaires, mais lorsqu'elles sont révélées, de telles stratégies frappent par leur ampleur. La plupart du temps, le harcèlement est plus diffus, ce qui limite considérablement les possibilités de réaction collective.

Il peut conduire à ce qu'on nomme **harcèlement transversal** : en effet, dans certaines équipes en désespérance, en mal de reconnaissance, on peut observer des comportements paradoxaux dénommés stratégies collectives de défense, destinés à nier la peur et la souffrance. Un bouc émissaire est alors souvent désigné inconsciemment par le collectif, afin de renvoyer sur lui toute cette souffrance vécue. Le harcelé est celui qui ne participe pas au déni collectif.

Le harcèlement professionnel ou stratégique pour pousser à la démission est organisé à l'encontre d'un ou plusieurs salariés précisément désignés. Il est destiné à exclure les personnels dont le profil ne correspond plus aux nouvelles orientations de l'établissement en provoquant la capitulation émotionnelle des sujets dont on veut se débarrasser. Sont souvent concernés les salariés anciens, détenteurs de la mémoire d'une autre organisation du travail et de compétences sur l'exécution du travail. Ce type de harcèlement peut alors se développer au moment des restructurations, des changements d'orientation managériale, ou de remise en cause de missions avec contradiction possible entre les objectifs affichés et les moyens mis en œuvre. Des agents qui se sont beaucoup investis dans leur métier sur le plan personnel ou de la représentation qu'ils s'en faisaient sont les plus à risque dans ce contexte.

Le harcèlement individuel, pratiqué dans un but de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir.

Ces harcèlements témoignent tous d'une relation au pouvoir forte et déviée et nécessiteraient une réflexion sur l'organisation du travail et l'exercice du pouvoir à l'agence.

Au delà de l'organisation du travail et du mode de management, la multiplication récente des échelons hiérarchiques et le pouvoir donné aux chefs locaux (DALE, adjoints, animateurs d'équipe) entraînent un isolement des agents dans chaque ALE, celle-ci devenant un cadre circonscrit et tendant à se suffire à elle-même. Cet isolement et ces nouveaux pouvoirs sont propices au développement de situations de harcèlement moral.

On le constate ici, toutes ces formes de harcèlement sont malheureusement des pratiques, de plus en plus, à l'instar du privé, en vigueur dans des Etablissements de Service Public (France Télécom notamment, avant la privatisation).

Le harcèlement moral édicté en règle devient institutionnel et est donc un mode de management à part entière. Il se généralise par la mise en place d'entretiens individuels sans aucun cadre juridique mettant, au propre comme au figuré, « l'agent sur le gril ». Le travail et le comportemental sont jugés, jaugés ; les plus faibles de par leur situation sont montrés du doigt (malades, Th ou statuts précaires), sont déclarés insidieusement responsables de l'échec des résultats quantitatifs.

Le message est de plus en plus clair ; leur départ est visiblement recherché.

3/ Autonomie et responsabilité ou temps initiative autonomie

La dernière invention de l'Etablissement est un mode d'organisation censé favoriser l'autonomie et la responsabilité. Ce système a pour but d'accroître la productivité en faisant peser sur le salarié la responsabilité d'objectifs inaccessibles. Au passage la Direction y trouve d'autres avantages : ainsi elle dispose d'une variable d'ajustement idéale, et d'autre part elle justifie la mise en place d'outils de contrôle individuel de plus en plus sophistiqués. Ce système d'organisation est donc générateur de stress et de mal-être au travail.

L'autonomie est la faculté d'agir librement en toute indépendance.

La responsabilité est le fait d'être responsable au sens nécessité morale de remplir un devoir, mais aussi répondre de ses actes ou de ceux d'autrui.

Ces définitions sont éclairantes, la direction joue sur l'ambiguïté de ces concepts et **orchestre un mensonge**. Elle prétend donner aux agents davantage d'autonomie sans aucune organisation ni moyens supplémentaires. Elle déclare les agents responsables..., il ne s'agit pas de responsabilité consentie mais d'une obligation de résultats fixés par des objectifs contrôlés à posteriori. La responsabilité ne peut être que consentie. Une organisation et des moyens supplémentaires doivent être mis en œuvre. Dans le cas contraire, la responsabilisation n'est qu'une pression qui engendre de la culpabilité et de la souffrance au travail.

Des temps de gestion individuelle ont pu exister dans certaines agences. Les agents l'utilisaient pour leur documentation, l'appropriation des textes et autres mesures, etc.... Aujourd'hui, pour la direction, c'est une niche de productivité. Rien ne doit échapper au mythe gestionnaire. Le TIA n'a rien à voir avec ce temps de gestion.

4/ Le travail prescrit et le travail réel .

Les agents souffrent au travail. La course aux objectifs, les différents moyens de pression (primes en tout genre), non reconnaissance par l'établissement quand bien même ils réalisent l'impossible avec peu de moyens. Le double discours de la direction sur l'aide au DE et sur l'obligation de contrôler sa recherche d'emploi.

Les chantiers se succèdent, ne laissant aucun répit pour l'appropriation avec des moyens humains nettement insuffisants malgré les derniers recrutements, et l'attente d'un système informatique. Tel chantier prioritaire aujourd'hui deviendra secondaire demain quel que soit l'investissement consenti par les agents.

Comment dans ce cas rendre un réel service de qualité au demandeur d'emploi comme à l'employeur ?

Quels moyens avons-nous pour mener à bien notre mission de service public ? Nos métiers n'ont-ils plus de sens ? ou n'ont-ils plus le sens que nous leur donnions ? L'établissement se dégage de ses responsabilités en imposant aux agents de trouver des modes organisationnels devant gérer la pénurie et de ce fait les agents sont rendus responsables des manquements inévitables.

5/ L'informatique à l'Agence

L'informatique est un formidable enjeu de suprématie entre l'ANPE et l'ASSEDIC. L'outil qui sera choisi déterminera la logique de traitement et de gestion de la demande d'emploi : entrée financière et donc coercitive ou logique de parcours de vie professionnelle centrée sur le demandeur ?

En 97, l'Agence prenait la décision de se doter d'une application informatique de gestion de la demande d'emploi indépendante de celle de l'UNEDIC. GEODE devait, aussi, être la solution miracle pour raccorder les partenaires de l'ANPE (missions locales, AFPA). Avec le retard accumulé, la gestion calamiteuse du dossier par la direction, les difficultés de stabilisation et de fiabilisation du produit, GEODE, ne peut pas servir de base à un fichier pivot détenteur du DUDE (dossier unique du demandeur d'emploi) et n'est plus en mesure de s'imposer comme seul opérateur dans la gestion du fichier des demandeurs d'emploi.

Nous exigeons pour l'avenir :

Un bilan réel de l'échec de GEODE, base de discussions avec les représentants syndicaux.

Un arrêt de l'externalisation de la maîtrise d'ouvrage

Une vraie politique informatique face à l'enjeu stratégique qu'elle représente dans le SPE

Il est de plus en plus probable, qu'après avoir vu son développement stoppé, GEODE soit purement et simplement abandonné au profit d'une application une fois de plus développée par et pensée pour l'UNEDIC. Cela renforcera encore sa mainmise sur l'ANPE et sa maîtrise grandissante sur la gestion de la liste des DE.

Nous devons dénoncer et nous battre contre une subordination totale de l'ANPE à l'UNEDIC qui serait présentée comme un rapprochement nécessaire entre les deux institutions. Le recours à des CDD, de courte ou de longue durée, pour des postes sans ou avec responsabilité, ainsi qu'à des sous-traitants de sociétés de services en informatique en régie dans les CISI est encouragé par la Direction.

L'externalisation des interventions en ALE et la réorganisation interne des CISI en 2004, loin de fixer clairement leur implication dans GEODE, laisse les agents au mieux dans le flou, au pire dans la crainte de conséquences pour leur existence à court ou moyen terme. Ils sont réduits à des prestations téléphoniques, où sans réelle formation, il est difficile aux agents des CISI de trouver les solutions aux problèmes qui leur sont soumis. Nous devons être vigilants et prêts à nous opposer à une option qui supprimerait les CISI pour confier leurs tâches à la sous-traitance.

Nous revendiquons :

Le développement d'une filière informatique reconnue dans le réseau

Des formations initiales et continues de qualité pour les agents du CISI

Une confirmation du rôle du CISI dans ses missions et modes de fonctionnement au cœur de l'Agence

Une reconnaissance financière des astreintes et une spécificité des conditions de travail des agents du CISI

6/ Une organisation spatiale sans l'avis des agents

Lors du congrès de Sevrier en 2002, nous faisons le constat que le projet ALE 2000 ne répondait pas à nos préoccupations. Durant ces 3 ans, celui-ci s'est généralisé sans prise en compte des aberrations du dispositif : en effet les erreurs soulevées par les agents dans les agences pilotes ont été répétées et généralisées sur l'ensemble du réseau (le manque de confidentialité des BEC (Bureaux Entretiens Conseil), l'espace d'accueil conçu comme un hall de gare où les demandeurs et les agents n'ont d'autre choix qu'une réception rapide, des délais d'attente souvent interminables, les zones techniques réduites où les agents, dans une cacophonie

incessante, sont toujours à la recherche d'un poste de travail. Que dire des zones de détente et de repas souvent sans la moindre aération ? Les moyens matériels, les locaux ne sont jamais adaptés, en surface et en nombre de postes informatiques, aux vagues de recrutement.

Le stress généré se trouve accentué par du matériel parfois totalement obsolète, des locaux insalubres ou inadaptés : combien d'agences sur plusieurs niveaux avec un agent d'accueil seul face au public, et tous les dangers que cela peut comporter, combien d'agences sont conçues pour l'accueil de collègues ou d'usagers à mobilité réduite ? Nous demandons un bureau et un PO par agent

Que dire des agences qui ont un fonctionnement totalement verrouillé d'une équipe à l'autre, parfois renforcé par l'aménagement des locaux avec instauration d'un esprit de compétition pour l'obtention des meilleurs chiffres ?

7/ La démarche qualité et certification, même combat

La certification, contrôle qualité externe, est introduite comme règle destinée à améliorer les conditions de délivrance des services auprès des usagers. Elle est aussi le produit « marketing » externe qui permet à l'Etablissement dans son rôle institutionnel de montrer qu'il consent des efforts importants pour changer son image. Or, ces principes sont pervertis ; ils servent surtout de prétexte à un contrôle de notre productivité, effectué par des collègues en interne, et à édicter des règles de comportement des agents, afin d'obéir à des procédures normatives incompatibles avec notre métier de conseil à la personne. Nous revendiquons le fait de travailler dans la qualité ; elle doit être réelle, cohérente, et adaptée à nos moyens et aux besoins des usagers. Elle n'implique pas de ne pas faire appel à une norme à vocation commerciale (iso 9001 par exemple).

8/ Le temps de travail vers une mesure distendue

Dans les modes d'organisation classiques des entreprises, le cadre est considéré comme un agent autonome et responsable.

Il a la capacité de gérer son temps au mieux en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Ce temps de travail n'est plus franchement régulé ni par la pointeuse ni par le chronomètre. Le temps d'investissement s'opère au-delà de la frontière du temps de travail consenti par les horaires d'ouverture et de fermeture des structures de « production ». Ce temps de travail non comptabilisé est néanmoins productif. Souvent, la prime variable sert à rémunérer cette participation qui envahit la sphère privée. A l'Agence, ce comportement est de plus en plus répandu. Aujourd'hui, l'ensemble des agents est concerné. Pour répondre à des objectifs toujours plus importants dans un temps réduit, la solution préconisée est l'intensification du travail et si cela ne suffit pas, l'exportation du travail devient la norme d'un nouveau comportement. Le plus choquant est que la durée du temps de travail légal est réduite et la charge de travail augmente : ceci est la démonstration que la réduction du temps de travail ne peut se faire qu'avec l'augmentation d'effectifs. Le SNU ne cesse de le revendiquer. D'autre part, l'ADASA a recensé 73 agents parents d'enfants handicapés, mineurs et majeurs. Il n'existe aucun dispositif statutaire qui prévoit des congés spéciaux pour les suivis maladies et autres, qu'ils sont donc contraints de prendre sur les jours RTT et autres congés annuels. Ceci est inacceptable et notre syndicat doit veiller à la mise en place d'une reconnaissance de cet état de fait par l'Etablissement.

9/ Le vieillissement au travail

Le vieillissement au travail prend tout son sens à l'Agence avec un nombre très important de collègues qui vont partir à la retraite dans les 5 à 10 ans. Selon le BRH 2003, 52,05% des agents à temps partiel à 50% sont en CPA (Cessation Progressive d'Activité). Toujours selon le BRH 2003, 41,2% des cadres à temps partiels sont en CPA.

Dans le contexte décrit plus haut, où la performance devient la règle et la mesure-étalon de notre travail, les collègues les plus anciens et souvent les plus vieux ne sont pas toujours dans cette norme implicitement admise par tous et mise en exergue par la hiérarchie : adaptabilité permanente, mesures et procédures en constants changements, rythme de travail, empilement des tâches... Ces difficultés qui ne sont pas d'ailleurs le seul apanage des agents vieillissant, créent des tensions dans les collectifs et rejettent des collègues dans l'isolement, le découragement et la démotivation, quand elles n'en font pas des cibles privilégiées pour le harcèlement.

L'application des réformes Raffarin sur les retraites et la durée du temps de travail effectif prendra tout son sens à l'Agence dans les années futures. Nous devons travailler plus longtemps pour accéder à une retraite décente, nous sommes donc toutes et tous concernés directement, « jeunes ou vieux ». L'Etablissement devra prendre des mesures particulières pour adapter l'organisation du travail à cette catégorie d'agents. Le SNU constituera un groupe de réflexion national sur le vieillissement au travail de façon à élaborer des propositions solidement étayées. Nous demandons le rétablissement du congé de fin d'activité.

La santé est un enjeu central dans la gestion des ressources humaines. Par exemple, il nous faudra concourir à la reconnaissance en amont de la retraite, et pour les personnels de 55 à 65 ans de la nécessité d'un suivi particulier dans leurs conditions de travail, et notamment de la pénibilité.

10/ Résister, Combattre, Changer.

La question des conditions de travail et son corollaire la santé au travail, sont un axe majeur de lutte pour les années futures.

Dans ce contexte, l'offensive à mener doit être à la hauteur de l'enjeu.

1/ Le rôle et les actions des CRHSCT/CNHSCT doivent être appuyés par l'ensemble de l'Organisation Syndicale. Le travail fait sur l'OCT (Observatoire des Conditions de Travail), par le CRHSCT et le CNHSCT doit être valorisé, rendu public immédiatement et largement diffusé. Nous devons rester vigilants et empêcher la DG d'enterrer ou de détourner le dossier. La méthode de l'équipe universitaire Schwartz, sur laquelle s'appuie l'OCT présente des garanties mais aussi des limites : sous couvert de scientificité, cette méthode se montre impuissante à révéler des agissements qui par nature sont dissimulés au regard d'un observateur extérieur. Par exemple, l'immense majorité des situations de harcèlement au travail est révélée dans le secret d'un entretien de face à face. Le SNU proposera que la méthode de l'université d'Aix soit complétée par des méthodes sociologiques complémentaires.

2/ Dés à présent et de façon constante, il faut rendre lisibles et compréhensibles les enjeux, rendre transparentes toutes les enquêtes et conclusions, et tous les éléments démontrant la dégradation des conditions de travail. Pour cela, il faut rendre notre analyse syndicale la plus percutante et la plus accessible possible, afin de toucher chaque agent dans son quotidien.

3/Un effort conséquent doit être fait sur la propreté dans les agences ; nous devons exercer un droit de regard sur les cahiers des charges et le temps alloué en particulier afin de faire respecter les normes d'hygiène.

4/ Mettre en accusation certains modes de management à l'œuvre : notre action passera par des procédures juridiques si nécessaire.

5/ Travailler avec d'autres (OS, autres secteurs professionnels, médecins, chercheurs, etc ...) pour amorcer la reconnaissance des maladies liées au stress et à terme, leur reconnaissance comme maladies professionnelles.

6/ Le culte des critères de « performance » des Services Publics est toujours mesuré quantitativement. Il faut prolonger notre réflexion avec d'autres (chercheurs, etc...) pour imposer la prise en compte de critères d'utilité sociale. Nous devons poursuivre et approfondir la réflexion déjà entamée pour imposer la prise en compte de critères d'utilité sociale ; ce travail doit autant que possible, être mené avec les camarades du ministère du travail, mais aussi avec des chercheurs etc...)

7/ Casser le mythe du résultat quantifié à tout prix devrait permettre d'améliorer les conditions de travail des agents en réduisant de fait la pression exercée sur eux.

8/ Imposer un code de déontologie afin de pouvoir résister aux pressions de tous ordres ; donner du sens à notre travail et à l'exercice de nos métiers constitue un élément de mieux-être et permet de redonner une signification à l'exercice quotidien de nos métiers.

9/ L'Etablissement, en abandonnant la référence statutaire au quota de CDD (précédemment établi à 2%), risque d'accroître le phénomène de la cohabitation de 2 statuts (CDI, CDD). Avec la possibilité de faire jusqu'à 6 ans de CDD, l'Etablissement inscrit durablement la précarisation d'une partie du personnel. Nous devons, face à cette situation, rechercher toutes les solutions pour unifier les statuts (exemple : plan de résorption de la précarité). Notre organisation doit dès maintenant mener une réflexion approfondie sur l'impact d'un nombre croissant d'agents en statut précaire sur le fonctionnement des unités, mais aussi sur nos propres modes d'intervention : quid de la mobilisation syndicale par exemple, quid du rapport à la hiérarchie, quid de la formation...

Notre action juridique en Conseil d'Etat sur le nouveau statut, et particulièrement sur la référence à un quota statutaire, va dans le sens de cette démarche.

Le statut de nos collègues précaires les fragilise et les expose à une pression accrue. Notre solidarité doit être entière et s'exercer au quotidien.

10/ La Direction ne respecte pas les obligations légales pour l'aménagement des postes de nos collègues TH. Nous devons la contraindre à respecter le Droit. La mise en place d'un **réseau d'alerte**, constitué par exemple de membres des CRHSCT et CNHSCT, agents TH, etc, devrait dans ce contexte permettre des interventions rapides et donner du poids à notre action en ce domaine.

11/ Nous devons nous affronter à la Direction pour qu'elle reconnaisse l'usure au travail et prenne en compte le vieillissement des agents de l'ANPE. En raison d'une fatigabilité accrue de ces agents, nous exigeons du temps supplémentaire d'appropriation des documents et mesures sans cesse renouvelés.

Nous demandons la mise en place de détachements volontaires (passerelles possibles) vers d'autres Services Publics.

Blainville sur Mer le 27/11/05