

## **L'avenir des métiers dans les services publics de l'emploi**

**Micheline Léger** travaille au ministère de l'emploi et représente le SNU-TEF, **Sylvette Uzan-Chomat** à l'ANPE et représentante le SNU-TEFI<sup>1</sup>.

*Chapô : La question du travail semble avoir été écartée longtemps des préoccupations syndicales au profit de la défense de l'emploi et des droits des travailleurs, des conditions de travail ou des questions salariales. Les syndicats sont pourtant saisis de plus en plus de plaintes mettant en avant un sentiment d'absurdité devant les organisations du travail et le non-sens des prescriptions. Peu à peu, la souffrance au travail commence à être prise en compte dans l'action syndicale, sans que l'activité de travail soit considérée en tant que telle. La question des métiers et de leur évolution n'a retrouvé pas le rang d'objet légitime de revendication.*

Les deux expériences relatées ci-dessous témoignent de la dégradation du travail au sein du ministère de l'emploi et à l'Agence nationale pour l'emploi<sup>2</sup>.

Dans les deux cas, le service public, réduit au rang de simple instrument d'exécution des politiques gouvernementales, voit disparaître la notion de métier, et avec elle, la transmission et la réflexivité sur la pratique professionnelle. Apparaît une souffrance liée comme partout à l'intensification et à la parcellisation du travail, mais alourdie du sentiment d'une perte des finalités essentielles.

### **La désorganisation du travail et des missions au ministère de l'emploi**

Les conditions d'exercice de l'activité ont changé à en donner le vertige, les repères se sont brouillés dans les services chargés de l'emploi comme dans les sections d'inspection du travail. Une « désorganisation organisée » génère de la précarité, décrédibilise l'Etat en brouillant ses missions et sa place dans le jeu local. La législation est mouvante, les interventions s'empilent, les mesures et les circulaires défilent et décrédibilisent nos actions vis-à-vis de l'extérieur.

### **Prendre en compte la souffrance au travail**

Des commissions emploi-formation se sont créées au sein du SNU-TEF pour permettre l'expression du malaise ressenti par les agents devant les transformations de leurs métiers.

La perception du temps, de l'espace, le lexique familier, l'identité, tout est touché par la désorganisation générale. L'exemple de l'évolution des missions des coordonnateurs emploi-formation dans les directions départementales est emblématique de l'implosion des métiers, éclatés dans une multiplicité de dossiers, de rôles et de dispositifs, sans que la reconnaissance de ces multiples compétences soit au rendez vous. L'organisation du travail, loin d'être en cohérence avec la logique des missions, se cale sur le schéma théorique de la LOLF plus que sur les nécessités des missions.

Organisée en petites unités couvrant toutes les activités d'un territoire, l'Inspection du travail devient souvent "le dernier recours" de salariés mis sous pression par la logique de production en flux tendu. Souffrant de la multiplication de réglementations complexes, d'une responsabilisation accrue, les agents de contrôle, qui craignent d'être incompetents et contestés dans leurs décisions, sont souvent amenés à recevoir un public rendu dépressif et à tenir un rôle d'écoute sans préparation. Faute d'une hiérarchie qui favorise le maintien des collectifs de travail, de plus en plus d'agents en viennent à appeler anonymement le centre d'appui parisien ou l'IAPR (système psychologique gratuit et anonyme). La tenue d'États-Généraux de l'Inspection du travail en 2006, en même temps qu'une action revendicative classique, a largement mis l'accent sur le malaise identitaire ressenti par les agents du contrôle.

### **Une politique de prévention**

---

<sup>1</sup>

La FSU regroupe des syndicats nationaux de personnels intervenant dans les champs du travail, de l'emploi, de l'insertion ou de l'orientation depuis 2001, regroupés dans le SNU-TEFI. Il s'agit des syndicats de l'ANPE, des missions locales et du ministère de l'emploi, (SNU-Anpe, SNU-Insertion et SNU-TEF).

L'effort des organisations syndicales se place pour l'instant au niveau des instances d'hygiène et de sécurité du ministère : que tous les acteurs de la prévention jouent pleinement leur rôle, les médecins de prévention, les IHS, les CHS locaux, régionaux, pour exiger que des solutions soient trouvées. Invité à leur demande au dernier CHS ministériel, Christophe Dejourns<sup>3</sup> a développé deux notions essentielles: la centralité du travail et la distinction entre travail réel et travail prescrit.

### **La centralité du travail**

L'expression de cette souffrance a mis en évidence le fait que le travail est central dans la construction de l'identité personnelle comme des rapports sociaux. L'identification à un corps ou une profession n'étant plus là comme support, il faut chaque jour se battre pour créer sa propre identité. Travailler, c'est apporter sa propre marque à l'œuvre collective, effort dont on attend reconnaissance de la part de ses pairs et de sa hiérarchie.

### **Travail réel/travail prescrit**

Pour Christophe. Dejourns, travailler c'est toujours faire l'expérience du réel. Or le réel se fait connaître sur le mode de l'échec, de la résistance « le réel c'est l'échec » ; travailler, c'est supporter cet échec jusqu'à trouver la solution. Tout travail implique souffrance. La reconnaissance est attendue en retour de la souffrance et permet de transformer la souffrance en plaisir. Quand il n'y a que la souffrance au rendez-vous, c'est le travail insoutenable, contre le travail comme expression de son identité.

### **Un chantier syndical vital**

La prévention implique de transformer en profondeur les façons de travailler et l'organisation du travail. L'enjeu est la prise en main par les salariés de leur rapport au travail, leur pouvoir d'agir ou non sur le travail. Si on retient la thèse de la centralité du travail, c'est un chantier syndical vital pour la qualité de la vie. Renouer avec le vécu des salariés et les aider à lutter contre un sentiment de culpabilité diffus et d'échec personnel : voilà la tâche à venir des syndicats.

### **Travailler à l'ANPE : incertitude et construction de « l'inconscience » professionnelle**

L'objet de leur travail, l'emploi, confronte les agents de l'ANPE aux contradictions fondamentales qui sont le socle de la société salariale : travail aliéné, ou lieu de réalisation de soi; emploi comme source d'émancipation économique ; mais aussi temps de travail comme parenthèse de l'égalité citoyenne, dans le lien de subordination ; reproduction des inégalités dans l'accès à l'emploi et à la qualification.

Exécuter un service public les confronte au jugement porté sur leur action par les usagers qu'ils reçoivent. Si les politiques de l'emploi se succèdent, trop vite pour qu'aucun bilan ne puisse jamais en être tiré, chacune d'entre elles marque de son empreinte l'institution à travers ses recrutements, les formations dispensées, les organisations, aménagements du temps et de l'espace et les outils informatiques.

Soumis aux mêmes incertitudes que les conseillers quant au bien-fondé de leur activité, mais évalués sur les résultats chiffrés de leurs tableaux de bord, l'encadrement intermédiaire vit une réalité de plus en plus extérieure à celle de ses subordonnés. L'apparente neutralité axiologique de la gestion masque les conflits (de Gaulejac, 2005), ici le conflit d'intérêt entre les deux types d'usagers de l'ANPE, demandeurs d'emploi et entreprises, et le rôle de l'État dans ce conflit.

L'emploi étant une des questions clés sur lesquelles se jouent les perspectives électorales, le service public de l'emploi est aussi l'objet d'une instrumentalisation gouvernementale. Adopter sans distance critique (sans métier) les préconisations du politique aboutit à une organisation plus construite sur un objectif de satisfaction des indicateurs que sur l'effectivité des missions de service public.

---

<sup>3</sup> Professeur de psychologie de travail au CNAM et psychiatre.

« L'inconscience professionnelle » ainsi construite, est confortée par les impératifs de productivité et la mise en concurrence qui court-circuitent toute réflexion.

Or ces dernières années ont vu un basculement de la commande publique passée d'une volonté de réduction des inégalités face à l'accès à l'emploi, et d'une mission de régulation du marché du travail par un travail d'adaptation réciproque de l'offre et de la demande d'emploi dans une perspective de construction d'emplois durables, au choix d'abrèger coûte que coûte les durées de chômage et de satisfaire sans négociation toute demande de main-d'œuvre. Le contrôle sur la recherche d'emploi est renforcé car dans la perspective du « workfare », la responsabilité du chômage incombe aux chômeurs. La culture de service public, mais aussi la relation aux usagers en ont été affectées, augmentant le nombre d'incidents à l'accueil, mais aussi l'expression d'autres formes de violences (six agences ont été incendiées et six autres ont connu un départ de feu entre novembre 2005 et janvier 2006).

## **Se réapproprier les métiers, reconstruire de la « conscience » professionnelle**

À la suite d'une grève massivement suivie, sur les conditions de travail en novembre 2002, le SNU s'était fortement investi dans le projet d'un Observatoire des Conditions de Travail dans le cadre concerté du CNHS-CT. 60 agents furent formés sous la direction du laboratoire d'ergologie d'Yves Schwartz pour analyser le travail sur 52 sites. En publiant sur son site syndical le rapport qui en est issu, le SNU a empêché son occultation. Les négociations se poursuivent sur la mise en œuvre de ses préconisations.

Les syndicats régionaux animent des groupes de réflexion sur les pratiques professionnelles (travail sur l'accueil et la gestion de la liste des demandeurs d'emploi en Rhône-Alpes, sur le suivi mensuel personnalisé en Bretagne et Pays de Loire...). En Ile de France, un cycle de conférences débats offre depuis deux ans aux agents un cadre aux échanges sur les pratiques professionnelles désormais interdits dans les agences.

La participation du SNU au collectif intersyndical interinstitutionnel « Autres Chiffres Du Chômage » (ACDC) a également permis d'élaborer pour l'interne et l'externe le rapport entre gestion de la liste des demandeurs d'emploi et l'usage politique qui en est fait.

Enfin la préparation syndicale d'un colloque sur les 40 ans de l'ANPE est l'occasion de mener une réflexion collective sur le lien entre métiers, pratiques professionnelles, organisation du travail et politiques de l'emploi.

Face aux expressions indéniables de souffrance des salariés, les directions privilégient les causes individuelles et psychologiques, renvoyant l'origine du malaise à la vie personnelle du salarié et son traitement à la psychothérapie. L'organisation ou le bouleversement des missions se trouvent alors déconnectés de la souffrance qui en résulte. Tous les salariés de l'ANPE ont ainsi reçu en accompagnement de leur fiche de salaire de février 2007 une lettre du DRH les informant d'un numéro vert par lequel ils pourraient désormais joindre des psychologues cliniciens 24heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Nos syndicats doivent rétablir la dimension collective de l'analyse de ces malaises, bien sûr par l'implication des CNHS-CT, mais sans s'en satisfaire. Car en abordant la question uniquement sous l'angle de la souffrance résultante et des moyens de prévention, ils accepteraient de fait la clôture établie par leurs directions entre missions de service public, organisation et vécu subjectif du travail. Analyse de l'activité, sociologie clinique du travail, approche psychodynamique du travail ou approche ergologique, nous semblent être autant d'outils théoriques et de pratiques dont nous devons nous saisir sans dogmatisme ni querelle de chapelles, par lesquels en questionnant la question du travail, les salariés pourront se réapproprier la question du ou des métiers, celle de leur transmission et de leurs évolutions.