

PROJET D'ACCOMPAGNEMENT INTENSIF EN 2025 ET SES CONSÉQUENCES EN TERMES DE CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ DES SALARIÉS

Expertise CSE

Réunion du 27 mars 2025

REMERCIEMENTS

- ▶ Vous avez désigné notre cabinet lors de la réunion du 30 janvier 2025 afin de réaliser une expertise sur le projet d'accompagnement intensif en 2025 et ses conséquences en termes de conditions de travail, santé et sécurité des salariés, conformément à l'article L 2315-94 alinéa 2 du code du travail.
- ▶ Ce rapport présente en synthèse notre diagnostic et nos recommandations.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité et leur contribution.
- ▶ Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos questions afin de vous permettre la meilleure compréhension possible de la situation et rendre un avis motivé sur le projet.

Philippe BEAUFORT
Florian FAURE
Stéphanie KIEFFER
Laurent PARISSÉ
Christophe PITON

Compréhension du projet	4
Méthodologie d'expertise	9
Les résultats de l'enquête par questionnaire	12
Cartographie des agences 7 observées.....	17
Les RPS en lien avec le projet	37
Conclusions/recommandations	60

COMPRÉHENSION DU PROJET

LE PROJET D'ACCOMPAGNEMENT INTENSIF

Le projet d'accompagnement intensif (AI) est la déclinaison pratique d'un objectif fixé par la Loi pour le Plein Emploi (LPE) du 18 décembre 2023.

La volonté du législateur est de faire plus pour celles et ceux qui en ont le plus besoin pour retourner vers l'emploi. Cela revient à concentrer davantage de moyens sur un nombre plus restreint de demandeurs d'emploi (DDE) sélectionnés en fonction de critères précis. Une mise en œuvre progressive est prévue en 2025, pour un fonctionnement en pleine charge en 2026.

Le projet AI a été précédé par des expériences qui préfigurent ce dispositif : AIJ et CEJ à destination de jeunes, GLO à destination de personnes à difficultés sociales particulières, aRSA pour bénéficiaires du RSA. Le projet AI prévoit d'harmoniser ces accompagnements en termes de :

- ▶ Bénéficiaires par portefeuille : objectif 50 en continu, 100 entrées par an
- ▶ Durée de l'accompagnement : 6 mois
- ▶ Exigences en termes de recherche d'emploi de la part du DDE : 15 heures (candidatures, formation, PMSMP, etc)
- ▶ Régularité des contacts entre le DDE et son conseiller : 2 mois

L'accompagnement de ce changement échoit aux directeurs d'agence et aux responsables d'équipes.

Les moyens matériels et humains mis en œuvre seront ceux qui existent déjà.

Il n'est pas prévu d'accroissement des moyens humains.

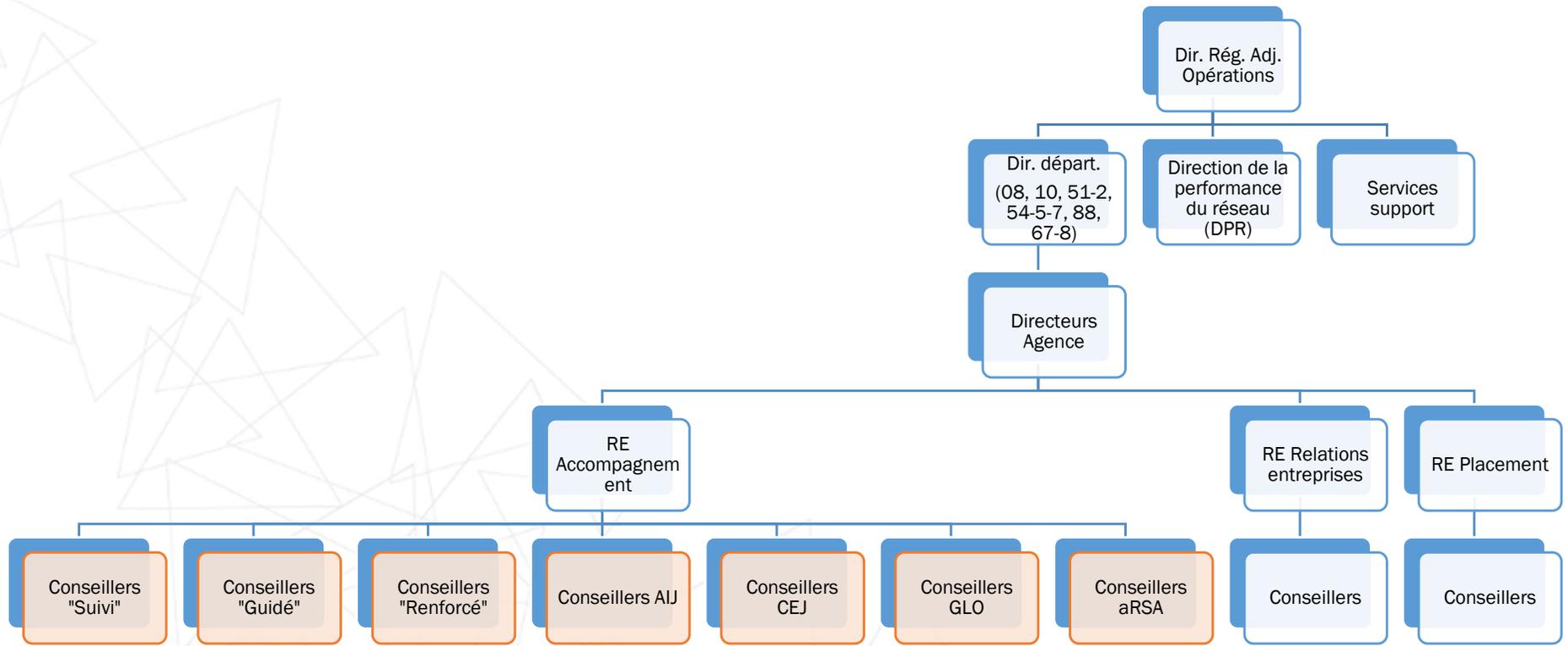
Pour ce qui est des moyens matériels, seuls un outil de suivi de l'activité des DDE et un dispositif utilisant l'intelligence artificielle pour les orienter vers les portefeuilles d'AI sont envisagés.

Le projet s'appliquera aux conseillers de la dominante Accompagnement.

Les conseillers indemnisation, entreprises et les psychologues ne seront pas affectés.

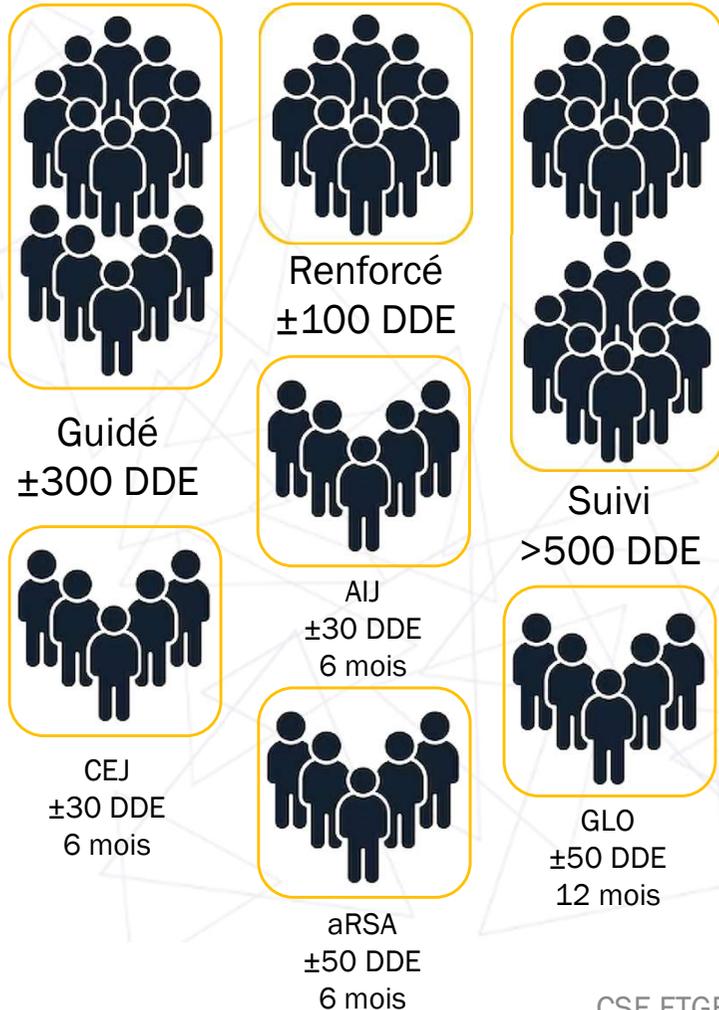
Il est présenté comme une réorganisation des portefeuilles qui ne change pas les missions, ni les compétences des conseillers.

PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT

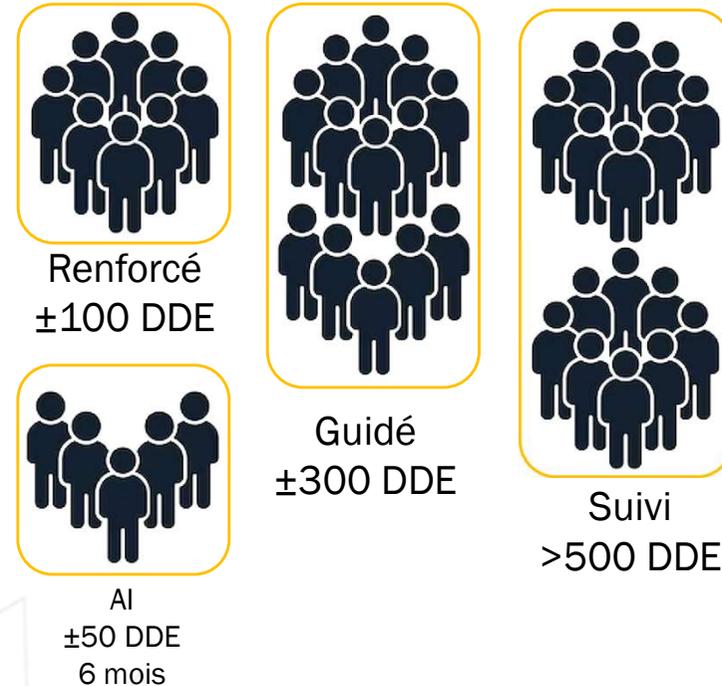


UNE HARMONISATION ET UNE EXTENSION DES ACCOMPAGNEMENTS EXISTANTS

► Avant



► Après



MÉTHODOLOGIE D'EXPERTISE

Dans le mandat que les élus du CSE de FTGE nous ont confié le 30 janvier 2025, ceux-ci demandent au cabinet

- d'identifier, prévenir, apporter des éléments d'éclairage nécessaires quant aux risques professionnels, notamment RPS, découlant du projet,
- de proposer des mesures pour réduire les facteurs du stress et de surcharge de travail.

Les élus mettent en outre en avant une charge de travail excessive engendrée pour l'ensemble du personnel, la pression mise sur la ligne managériale accrue, la baisse des effectifs ou tout au moins sans effectif supplémentaire impacte les conditions de travail.

L'expertise devait également prendre en compte la mise en place concomitante des rendez-vous d'orientation et des entretiens de démarrage des parcours d'accompagnement.

LES INVESTIGATIONS QUE NOUS AVONS MISES EN OEUVRE

Notre étude repose sur les informations recueillies au cours des démarches suivantes :

- Analyse des documents transmis par la direction et une veille documentaire externe
- Enquête par questionnaire : enquête statistique anonymisée, comportant un questionnaire de question adressé à 3 517 salariés (1 517 réponses, soit un taux de réponse de 43,1 %)
- Entretiens avec les représentants de la direction régionale afin de comprendre le projet, l'organisation actuelle et cible du travail et le dispositif de prévention des risques
- Venues dans 7 agences sélectionnées par les élus du CSE et la direction : visite des locaux, entretiens individuels avec les membres de l'ELD et des conseillers des différentes modalités d'accompagnement.
- Séances de travail avec les élus du CSE

LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ACTUELLES DES SALARIÉS SONDES (1/2)

Pour 69% des sondés, leur charge de travail est trop importante, voire excessive. Et 55% considèrent que c'est également le cas pour leur n+1

- *chez les conseillers accompagnement "renforcé", y compris AIJ, CEJ, Global, aRSA, le taux est de 66%. Et de 57% si ils estiment de la charge de travail de leur n+1.*

23% des sondés considèrent leurs conditions de travail mauvaises, et 33% satisfaisantes

- *Conseillers accompagnement renforcé : 23% mauvaises, 31% satisfaisantes*

57% des sondés se disent exposés souvent, voire toujours au stress au travail

- *Conseillers accompagnement renforcé : 59%*

75% des sondés expriment être écoutés par leur hiérarchie

- *Conseillers accompagnement renforcé : 73%*

SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ACTUELLES DES SALARIÉS SONDÉS (2/2)

Pour 45% des sondés, il leur arrive souvent voire toujours d'être obligés de dissimuler leurs émotions dans le but de garder une attitude positive

- *Conseillers accompagnement renforcé : le taux est de 43%.*

12% des sondés considèrent n'être jamais irritables en lien avec leur travail

- *Conseillers accompagnement renforcé : 12%*

32% des sondés disent ramener leurs soucis à la maison souvent, voire toujours

- *Conseillers accompagnement renforcé : 31%*

La note moyenne d'engagement au travail est de 4,47, elle situe entre « plutôt engagé » et « engagé »

- *Conseillers accompagnement renforcé : 4,51*

SUR LE PROJET D'ACCOMPAGNEMENT INTENSIF

Seulement 28% des sondés considèrent être bien informés sur le projet d'AI

- *Conseillers accompagnement renforcé : le taux est de 26%.*

18% des sondés considèrent l'AI opportun pour améliorer le service rendu aux usagers, 10% sans changement sur le service rendu, 9% inapte à répondre au besoin et 22% source de dégradation du service rendu

- *Conseillers accompagnement renforcé : respectivement, 20%, 10% 12% et 27%*

29% des sondés disent que le projet d'AI comporte des risques pour leurs conditions de travail (surcharge de travail, usure et stress sont identifiés majoritairement)

- *Conseillers accompagnement renforcé : 38%*

15% considèrent que le projet d'AI représente pour eux probablement une opportunité en termes de développement professionnel

- *Conseillers accompagnement renforcé : 18%*

SUR L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

La majorité des répondants considère que le déploiement du projet ne se fait pas dans le bon timing en raison d'un manque de moyens humains, de surcharge de travail, d'outils informatique défectueux et de relations non consolidées avec les partenaires.

La grande majorité n'a pas connaissance des mesures d'accompagnement des salariés pour la mise en place du projet d'AI.

En guise de mesures d'accompagnement, il est prioritairement demandé des formations individuelles et collectives, des groupes d'analyse des pratiques et un aménagement du temps de travail.

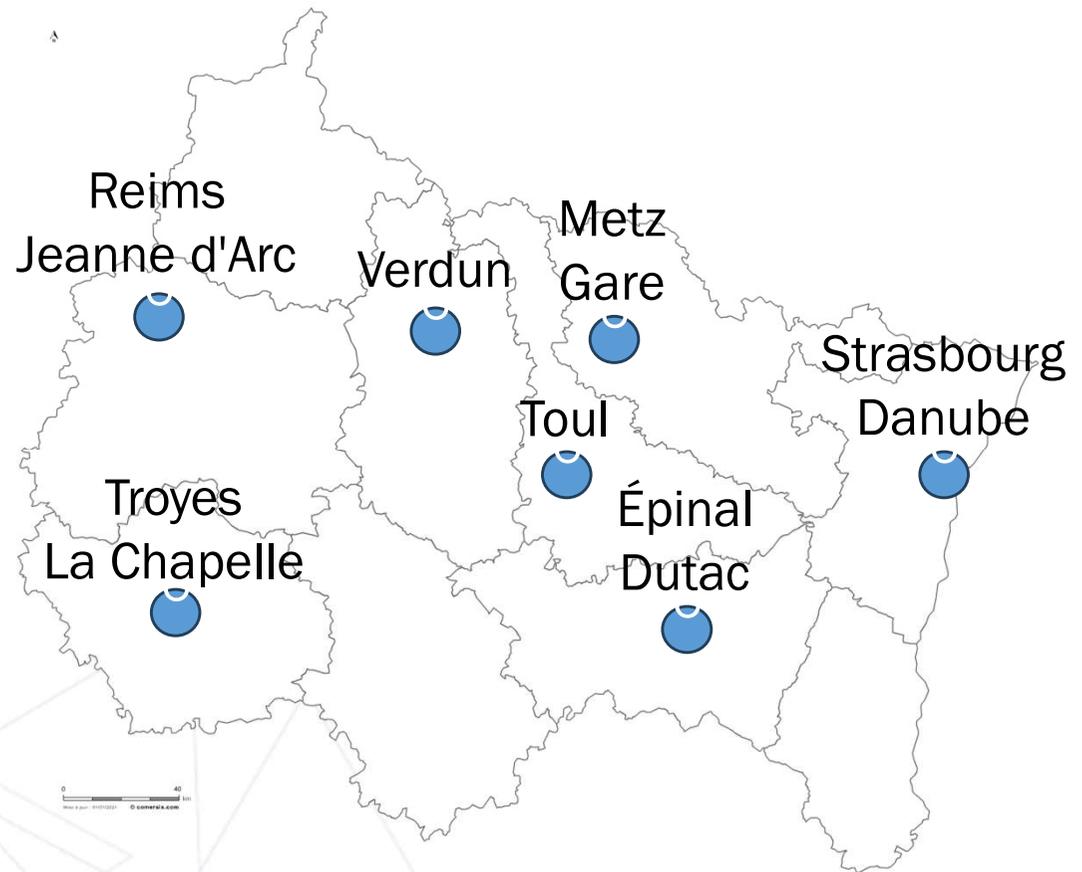
Les attentes formulées concernant la hiérarchie sont

- Donner du sens au projet
- Des marges de manœuvre et de l'autonomie
- De la flexibilité dans les modalités de mise en œuvre

CARTOGRAPHIE DES AGENCES 7 OBSERVÉES

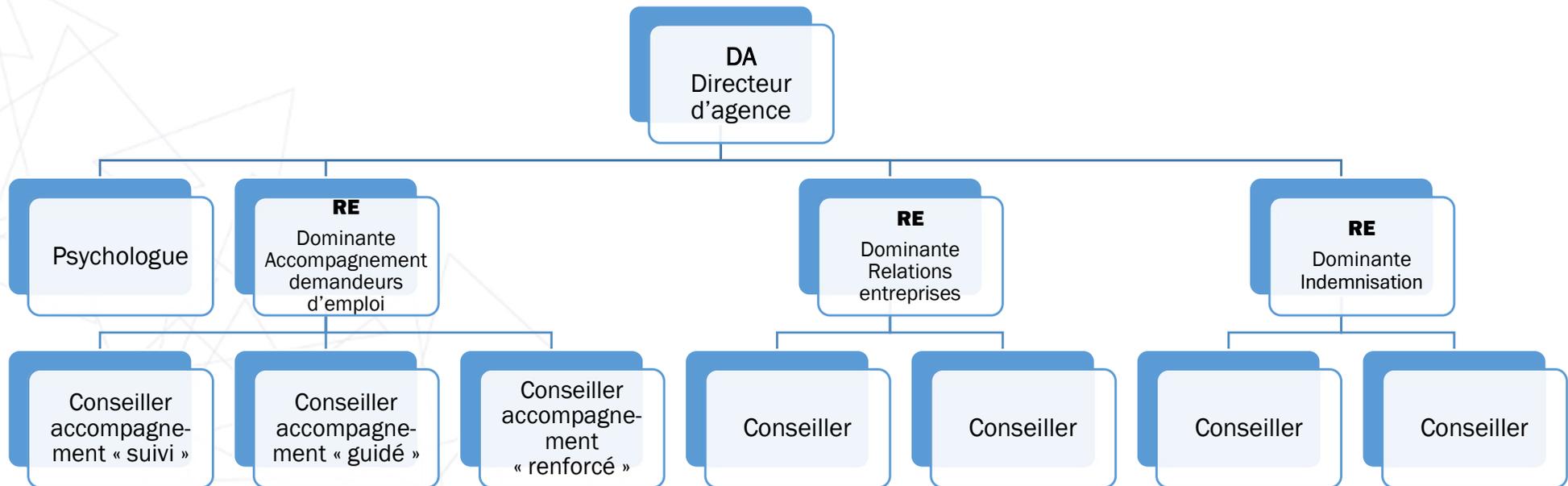
PÉRIMÈTRE D'OBSERVATION

- ▶ L'échantillon de sept agences que nous avons visitées est représentatif du contexte humain et organisationnel dans lequel le déploiement du projet aura lieu.
- ▶ Cet échantillon résulte d'un choix concerté de la direction et du CSE.
- ▶ Cette observation directe du terrain complète notre enquête par questionnaire en vue de la formulation de préconisations.
- ▶ Les pages suivantes présentent les caractéristiques des agences observées et des facteurs favorables/défavorables à la mise en œuvre du projet d'un point de vue de la santé au travail des salariés concernés.



Caractéristiques des agences

ORGANISATION-TYPE D'UNE AGENCE FRANCE TRAVAIL GRAND EST



- ▶ Selon la taille de l'agence :
 - ▶ Le nombre de responsables d'équipe (RE) peut être plus important au sein d'une même dominante (p. ex. 2 responsables d'équipe accompagnement)
 - ▶ Plusieurs dominantes peuvent être regroupées sous la responsabilité d'un seul responsable d'équipe (p. ex. Relations entreprises et placement)
- ▶ Chaque conseiller accompagnement est affecté à une seule modalité

DERRIÈRE UNE UNIFORMITÉ GÉNÉRALE, MULTIPLICITÉ DE SUB-CULTURES

- ▶ Les organigrammes laissent apparaître une certaine uniformité organisationnelle et fonctionnelle rappelée dans la diapositive précédente.
- ▶ Les effectifs sont stables, avec une forte majorité d'agents en CDI, renforcés par des personnels en CDD. Cependant, les agences observées ont des effectifs qui vont du simple au double, généralement entre 25 et 50.
- ▶ Les caractéristiques des bassins d'emploi, l'histoire des agences et les types de publics accueillis ont donné naissance à des ambiances de travail variées qui laissent entrevoir un déploiement hétérogène du projet dans l'ensemble du territoire et des effets différents sur les collectifs de travail.
 - ▶ CSP+ ou bRSA, proportion variable de public allophone
 - ▶ Tensions plus ou moins fréquentes avec le public
 - ▶ Zone frontalière ou non
 - ▶ Absentéisme plus ou moins marqué
 - ▶ Collectifs plus ou moins soutenant, avec des réserves de motivation individuelle parfois proches de l'épuisement

Cette variété d'expériences est un réservoir de ressources dont le partage entre agences et au sein des équipes permettrait de mettre en commun les réussites et d'assurer la réussite du projet.

Spécificités du bassin d'emploi et relations avec le public

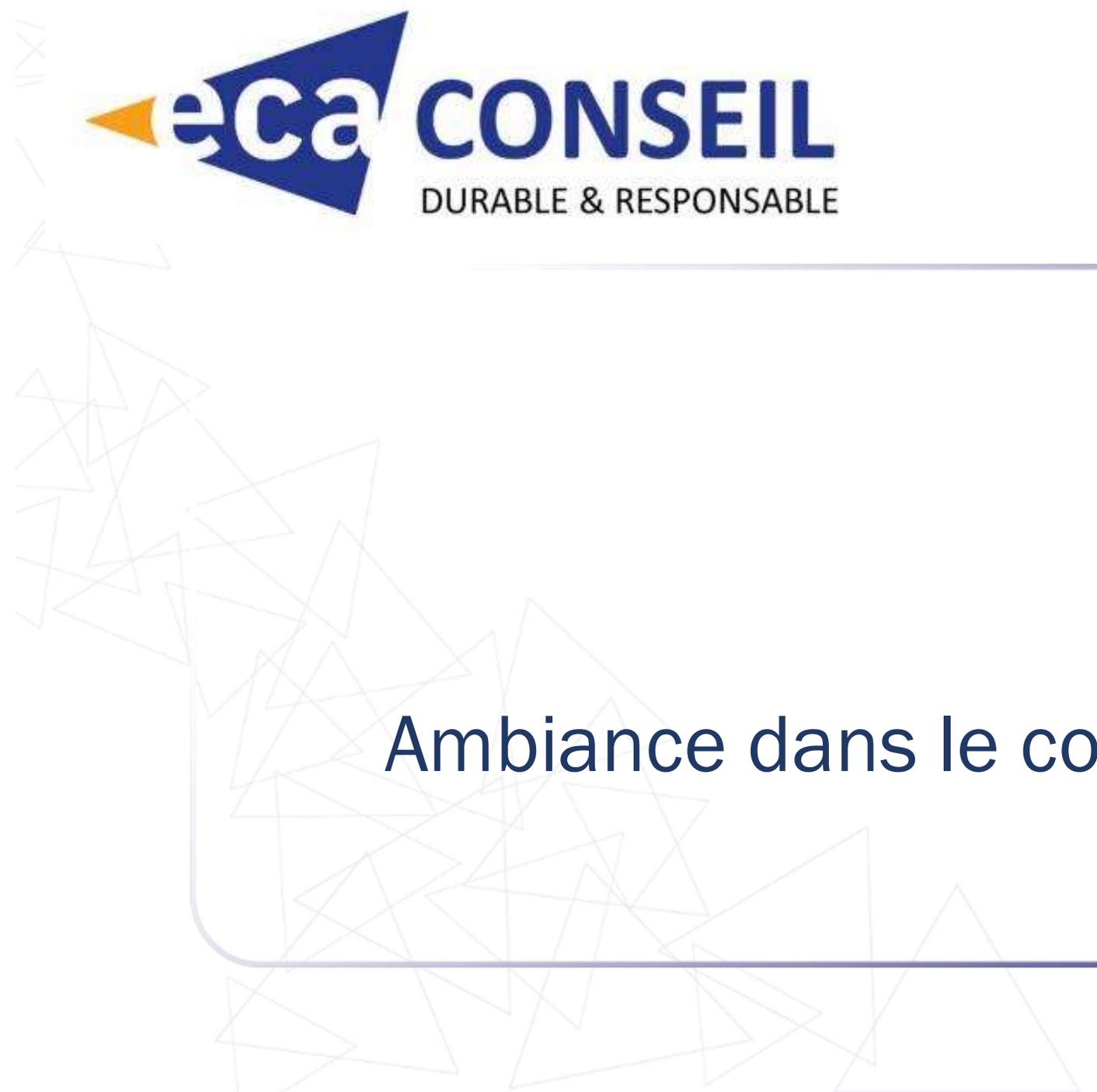
BESOINS VARIABLES SELON LES PUBLICS ACCOMPAGNÉS

- ▶ Le projet AI prévoit d'étendre en les modifiant à la marge les modalités proposées entre autres à des jeunes regroupés dans les portefeuilles AIJ et CEJ. Dans les agences visitées, il sera potentiellement proposé à des publics aussi différents que:
 - ▶ des cadres seniors confrontés à la problématique de l'âge
 - ▶ des bénéficiaires du RSA
- ▶ Dans certaines agences, la durée moyenne de demande élevée est mise en lien avec des profils de demandeurs, moins qualifiés et proactifs, parfois allophones. Lorsque c'est le cas, les accompagnements AI, qui impliquent de consacrer un temps important à chaque demandeur, peuvent être jugés "usants" et excéder la réserve de "patience" des agents.

BESOINS VARIABLES SELON LES PUBLICS ACCOMPAGNÉS

- ▶ Dans d'autres agences, l'AI met les accompagnants en relation avec des publics de réfugiés éprouvés par l'exil, la guerre, les persécutions. Cela mobilise des valeurs fortes de service public au service des droits de l'homme chez des agents convaincus de la noblesse de leur mission.
- ▶ L'accompagnement intensif requiert une écoute attentive des bénéficiaires par les conseillers. Elle sera d'autant plus qualitative que les espaces permettront la confidentialité et la concentration. L'aménagement des espaces est un enjeu pour le maintien de relations propices à un accompagnement réussi.

Les besoins spécifiques des agences méritent d'être pris en compte au moyen d'une étude de besoins, et de la mise en place d'accompagnements spécifiques : formations, soutien individuel, dispositifs collectifs (analyse de pratiques), aménagement des espaces.



Ambiance dans le collectif

L'ENJEU DU TRAVAILLER-ENSEMBLE

- ▶ Nos visites en agence révèlent des collectifs dont la performance est variable. Certains montrent un degré d'appartenance élevé, avec des personnels qui se soutiennent mutuellement dans lequel l'absentéisme n'est pas un sujet.
- ▶ Ainsi, lorsque l'ambiance est positive dans l'équipe, les agents sont à même de poser un regard pondéré sur le projet. Dans ces agences, le projet est accueilli avec une vigilance lucide comme une option acceptable.
- ▶ Dans d'autres agences, en revanche, l'absentéisme préoccupe le management, la confiance entre conseillers est bien plus faible. Le projet est accueilli avec une grande méfiance, et suscite plaintes et récriminations.

Il en ressort une impression d'inégalité face à la tâche à accomplir pour le management et pour l'équipe, selon que les collectifs sont matures et soutenant ou perturbés par des tensions et des frustrations.

Le projet accompagnement intensif est une occasion de proposer un accompagnement différencié des managers selon des modalités individuelles ou collectives à définir.

Sensibilisation du management au projet

DES MANAGERS ACQUIS AU PRINCIPE, DANS L'EXPECTATIVE QUANT AUX MOYENS ET AUX ATTENDUS

- ▶ De manière générale, le choix de conseillers pour les portefeuilles AI n'est pas envisagé comme un problème : les volontaires se présentent habituellement d'eux-mêmes et les précédents de l'AIJ, du CEJ, du GLO et du aRSA révèlent une stabilité des conseillers sur ces postes.
- ▶ À date, nous avons constaté chez les managers une inégalité de connaissance des attendus en matière de suivi : certains managers semblent moins au fait du détail des modalités de suivi que certains conseillers.
- ▶ Ils soulignent la complexité de l'environnement informatique, qui les amène à utiliser jusqu'à 21 applications différentes par jour dans un contexte où les incidents quotidiens sont la règle, et craignent que le reporting attendu dans le cadre du projet accroisse encore cette complexité et consomme un temps qu'il serait plus utile de consacrer à l'accompagnement effectif.

DES MANAGERS ACQUIS AU PRINCIPE, DANS L'EXPECTATIVE QUANT AUX MOYENS ET AUX ATTENDUS

Les managers, à l'instar des conseillers, ont une vision favorable du principe de l'AI.

Ils estiment que renforcer le suivi permettra de faire baisser la durée de demande d'emploi et de réaliser un travail plus qualitatif avec les personnes accompagnées.

Ils soulignent néanmoins que le renforcement de la qualité sur un type d'accompagnement à moyens constants se traduira nécessairement par une baisse de l'intensité de l'accompagnement selon d'autres modalités.

Les managers, de la même manière que les conseillers, sont fatalistes quant au fait que l'AI va provoquer des reports de charge avec des portefeuilles encore plus conséquents pour les autres modalités que l'AI, et une crainte de ne pas disposer de CDD pour faire face.

Ce surcroît de charge aurait pour conséquence un renforcement du sentiment de qualité empêchée et une forte atteinte à la motivation au travail.

Verbatim :

- ▶ *« j'ai fait la demande de CDD de renfort, j'attends la confirmation »*
- ▶ *« avec 6 portefeuilles d'AI en 2025 cela passe, si cela double en 2026 je ne sais pas comment on va faire » « aurais-je assez de volontaires en 2026? »*

Réception du projet par les salariés et projection

UN PRINCIPE ACCEPTÉ, DES QUESTIONNEMENTS PARTAGÉS

Le déploiement du projet soulève des questionnements identiques dans toutes les agences :

- ▶ **Le temps de travail : les objectifs du projet seront-ils adaptés au temps de travail des agents ?** ex : si le temps de travail est de 80%, est-ce que les 100 entrées par an seront ramenées à 80 pour les agents concernés ? Dans la négative, est-ce que le refus de passer à 100% remettrait en question l'affectation à ce type d'accompagnement ?
- ▶ **Les attendus en termes de reporting sont une source d'inquiétude :** la justification des 15 heures dédiées à la recherche pourrait demander davantage de travail administratif et alourdir la charge. Cette obligation pourrait impliquer une complexification de l'environnement informatique déjà morcelé en de nombreuses applications.
- ▶ **Le décompte des portefeuilles :** Les personnes bénéficiant d'un accompagnement global d'un an (6 mois renouvelables une fois) devront-elles se contenter des six mois forfaitaires de l'AI ? Le renouvellement comptera-t-il comme une nouvelle entrée dans le dispositif ? À défaut, les conseillers GLO pourraient suivre 2x50 personnes entrées dans une année, plus jusqu'à 50 personnes renouvelées, soit **100 personnes à suivre au lieu des 50 prévues.**

UN PRINCIPE ACCEPTÉ, DES QUESTIONNEMENTS PARTAGÉS

- ▶ La stabilité des objectifs : les agents ont vu croître les portefeuilles d'accompagnement renforcé compte tenu du nombre de demandeurs qui sont éligibles au dispositif. Ainsi,
 - certains conseillers AIJ devraient accompagner 30 personnes en théorie, mais en accompagnent en réalité 70
 - Certains portefeuilles "guidés" sont passés de 160 à 300 bénéficiaires au fil des ansEst-ce que les 100 entrées annuelles du projet AI ne deviendront pas 150, puis 200 avec le temps ?
- ▶ La qualité : corollaire de la question suivante, comment la qualité sera-t-elle assurée et évaluée ? La dérivée de dispositifs précédents fait craindre une dégradation de la qualité de la prestation. À l'heure actuelle, la qualité est évaluée en fonction du nombre de prestations prescrites. Cette lecture productiviste tend à masquer la qualité réelle de l'accompagnement au bénéfice des demandeurs d'emploi, voire à la dégrader par l'imposition d'exigences chiffrées.
- ▶ Le maintien des jours de télétravail : l'AI peut-il être compatible avec une activité à distance ou bien les conseillers qui souhaitent/doivent faire du TT en sont-ils de fait exclus ?

De manière générale, le bien-fondé du projet est reconnu : les agents estiment quasi-unaniment que l'accompagnement intensif pourra être bénéfique pour les demandeurs d'emploi. Les conseillers trouvent du sens au projet, au moins en principe. Un déploiement harmonieux du projet demande des réponses claires à l'ensemble de leurs interrogations/inquiétudes.

Moyens pour réaliser les missions

UNE ÉVALUATION DES MOYENS À AFFINER

- ▶ La question des moyens ne semble pas avoir été prise en compte dans la présentation du projet. Il semblerait que les moyens - et notamment le temps disponible - ont été considérés comme acquis.
- ▶ Le système informatique est généralement jugé instable et imprévisible. Ainsi, lors de nos visites en agence, plusieurs conseillers ont été dans l'impossibilité de se connecter à leur agenda ou à leurs applications de suivi pendant les entretiens, ce qui implique de prendre des notes pour saisir ultérieurement les informations utiles.
- ▶ Les outils pour affecter les demandeurs dans les portefeuilles d'AI (inscriptions en ligne des demandeurs, suivies du PRA, profils de compétences) sont jugés peu fiables : les aiguillages vers des portefeuilles inadaptés causent des déperditions de temps et d'énergie pour les agents, et de l'incompréhension chez les demandeurs d'emploi.
- ▶ Le mode d'allocation actuel est jugé plus efficace.

UNE ÉVALUATION DES MOYENS À AFFINER

- ▶ Le temps réellement disponible pour l'accompagnement des 50 demandeurs d'emploi / 100 entrées par an est en pratique réduit
 - Par les temps de congés
 - Par le temps d'activités communes (dont ½ journée d'accueil obligatoire, parfois davantage lorsque des renforts sont requis)
 - Les temps de réunion
 - Les temps administratifs cachés (saisie différée due aux pannes informatiques)
- ▶ Les agents comprennent que le renforcement de l'accompagnement pour une frange des demandeurs accompagnés à iso-moyens va se traduire mécaniquement par un report de charge sur les conseillers qui suivent les autres portefeuilles. Or, cela entraînera une baisse de la qualité de l'accompagnement sur ces portefeuilles.

Les conseillers en charge ne peuvent en être tenus pour responsables. Est-ce que la Direction est capable d'assumer cela ?

Le calcul des objectifs doit être réalisé non par an, mais par le nombre de journées qu'il est effectivement possible de dédier à l'accompagnement compte tenu de ces contraintes et du coût en temps des incidents et de la complexité (croissante) de l'environnement informatique.

EN SYNTHÈSE, INVITATION AU TRAITEMENT DIFFÉRENCIÉ

Des situations variées...

- ▶ Des collectifs différents, aux traits sub-culturels marqués
- ▶ Des publics plus ou moins faciles à accompagner dans des bassins d'emploi différents
- ▶ Un système informatique qui n'a pas fait ses preuves et une IA encore en phase de test
- ▶ Un moral variable dans le management

...pour un projet monolithique

- ▶ Le projet ignore les spécificités locales
- ▶ Un déploiement uniforme et indifférencié pourrait provoquer des difficultés locales parfois importantes en termes de performance et de RPS

Les besoins locaux doivent être pris en compte et accompagnés de manière différenciée pour assurer la cohésion globale de France Travail Grand Est.

LES RPS EN LIEN AVEC LE PROJET

LA NOTION DE FACTEURS AGGRAVANTS

- ▶ Le dispositif d'accompagnement intensif existe déjà sous d'autres formes (programmes FSE, expérimentations RSA, etc.), mais les réformes successives s'accumulent.
- ▶ La procédure d'inscription des futurs demandeurs d'emplois (DDE) en provenance des missions locales et du département évolue.
- ▶ Les indicateurs de performances se multiplient avec une demande de « reporting » chronophage.
- ▶ Cette complexification se fait au détriment de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, ce qui éloigne encore un peu plus les agents de leur cœur de métier.

Facteurs de risque

FRANCE TRAVAIL DEVIENT LE GUICHET UNIQUE POUR ACCUEILLIR LES NOUVEAUX DE

Il en résulte une augmentation du flux de personnes qui se présentent à l'accueil.

Mais la majorité des DDE en provenance des autres opérateurs (missions locales et départements) sont éloignés de l'emploi avec de fortes problématiques d'ordre social allant jusqu'à la grande précarité.

Les conseillers sont confrontés à de nouvelles exigences dans leur accompagnement avec un volet psychosocial de plus en plus fort.

FT va devoir accompagner ces nouvelles exigences.

UNE SUCCESSION DE CHANGEMENTS

- ▶ La succession permanente de changements selon le paradigme de faire toujours plus avec moins, aboutit à une fatigue et à des difficultés à se projeter positivement : critères d'affectation aux accompagnements intensifs non connus.
- ▶ Les changements d'organisation demandent une capacité/des efforts d'adaptation fréquents, plus ou moins reconnus, et ont une incidence sur la culture d'entreprise et la motivation des agents.

Ces changements permanents obligent les agents et les REP à s'adapter rapidement avec trois effets délétères :

- Une insécurité grandissante
- Une démotivation
- Une usure

EVOLUTION PERMANENTE DE L'OUTIL INFORMATIQUE RALENTI PAR L'AFFLUX DE DEMANDEURS D'EMPLOIS INSCRITS

- ▶ Près de 1,5 millions de personnes étaient prévues pour s'inscrire via l'outil informatique, mais des difficultés subsistent : lenteurs, plantages, accès aux dossiers des DE difficile, etc.
- ▶ Concernant la plateforme inter-opérateurs du projet AI, le déverminage informatique n'est pas terminé : les procédures changent toutes les semaines, il faut trouver les parades pour contourner les bugs informatiques, expliquer la marche à suivre aux conseillers qui sont en première ligne et se coordonner entre placement et indemnisation. Ces temps sont à la fois stressants et chronophages pour les conseillers et les REP.
- ▶ Les applications d'intelligence artificielle font des erreurs d'orientation, notamment parce qu'elles ne prennent pas en compte des spécificités du bassin d'emploi. Ceci a pour conséquences une perte de temps, une désorganisation par la nécessité de programmer en présentiel des rendez-vous d'orientation dans un contexte de plannings extrêmement chargés.

UNE PRESSION SUR LES ÉQUIPES DE DIRECTION

- ▶ Outre son travail au quotidien, l'équipe de direction (direction, REPs, Référent métier) est chargée de déployer tout projet national au niveau de son agence.
- ▶ Compte tenu de la succession et de la fréquence des projets nationaux (eux-mêmes soumis aux évolutions réglementaires) depuis plusieurs années, le temps consacré aux RH et à l'animation des collectifs diminue régulièrement.
- ▶ Ceci se confirme à nouveau avec la mise en place du projet AI qui "mange" le temps par :
 - Les réunions de coordination projet aux niveaux Régional et Territorial
 - La gestion des dysfonctionnements informatiques (déverminage informatique incomplet dans le SI inter-opérateurs)

Verbatim

- *« les décisions sont prises en haut par des personnes qui n'ont aucune idée de notre travail et de nos contraintes »*

UNE PRESSION SUR LES ÉQUIPES DE DIRECTION

- ▶ En termes d'objectif à atteindre dans l'agence, il n'y aura d'autre flexibilité que d'accepter un taux d'entrée moindre (90 %, 85 %), en espérant, par un jeu d'écriture, atteindre l'objectif 100% (en combinant par exemple les performances de différents portefeuilles).
- ▶ *Ce sujet sera particulièrement prégnant sur un point : le projet AI ne prévoirait pas de proratisation du nombre d'entrées annuelles exigées par portefeuilles (100) par rapport au temps de travail du conseiller (plein temps ou temps partiel). Un conseiller travaillant à 80 % devrait donc atteindre un objectif annuel de 100 entrées.*
- ▶ Cette donnée va obliger la direction d'agence à arbitrer entre motivation de l'agent qui souhaite faire de l'AI et la performance de l'agence. Il s'agit ici d'une perte de flexibilité dans l'allocation des ressources humaines (déjà en tension) au regard de la charge de travail à réaliser au niveau global de l'agence.
- ▶ Les directions d'agence auront donc une pression forte en provenance du Territorial et du Régional.

La ventilation des portefeuilles demande en réalité des critères qui dépassent le seul statut du DDE, critères qui dépendent en grande partie de l'appréciation des conseillers. Ventiler les portefeuilles passera donc par des échanges-réunions qui demanderont du temps et donc de la disponibilité de tous.

SURCHARGE DE TRAVAIL ET QUALITÉ EMPÊCHÉE : DES REP PLACEMENT PARTICULIÈREMENT EXPOSÉS

- ▶ Les REP placement voient leur charge de travail s'intensifier et se complexifier. Depuis le passage de Pôle Emploi à France Travail, une charge de travail accrue est consacrée au déploiement des actions-projet au détriment, selon les REPs, de l'accompagnement des équipes.
- ▶ Ceci rend le travail des REP frustrant et fatiguant, confrontés à la **complexité organisationnelle** induite :
 - Par les sous effectifs qui rendent la planification du travail et des plannings des équipes très compliqués. Les RH (exemple : gérer les absences) prennent de plus en plus de temps dans la complexité, qui va augmenter avec les 12 jours de formation modulables annuels prévus pour les conseillers dans le cadre de l'AI.
 - Par la charge liée aux projets successifs et au tempo de leur déploiement.
 - Par les moyens informatiques défectueux ou inadaptés.

SURCHARGE DE TRAVAIL ET QUALITÉ EMPÊCHÉE : DES REP PLACEMENT PARTICULIÈREMENT EXPOSÉS

Exemple :

Les demandeurs d'emploi des missions locales et du RSA arrivés dans le circuit doivent être inscrits avant le 31 mars 2025.

Mais les bugs informatiques n'ayant pas permis de réaliser informatiquement cette bascule, il faut maintenant trouver du temps pour recevoir ces personnes (entretiens d'orientation et signature du contrat d'engagement) et se coordonner avec les GDD autour de la nouvelle convention chômage, tout en continuant à gérer la charge habituelle....

Les REP qui sont « au four et au moulin », se trouvent déjà dans l'impossibilité de travailler dans le calme, notamment dans l'animation et l'accompagnement des conseillers.

De ce point de vue, le télétravail apparaît pour beaucoup comme une variable d'ajustement pour travailler la précision sans être interrompu.

SURCHARGE DE TRAVAIL ET QUALITÉ EMPÊCHÉE : DE NOUVELLES EXIGENCES POUR LES CONSEILLERS

- ▶ Les exigences en termes de savoir-être sont différentes pour les accompagnements intensifs, le plus important étant la capacité à instaurer un dialogue de confiance:
 - ▶ **Proactivité** : le conseiller doit être force de proposition pour le demandeur d'emploi, il s'y engage en signant le contrat d'engagement.
 - ▶ **Patience, volonté, ténacité** : le conseiller doit faire face à des déceptions et peut trouver en situation de découragement à terme.
 - ▶ **Gestion des émotions des conseillers** pour faire face à la détresse ou la violence/agressivité de certains DDE.

UNE ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL ADMINISTRATIF DANS LE TEMPS DE TRAVAIL DES CONSEILLERS

- ▶ Des points de contact multiples : les demandeurs d'emploi ne passent pas par la plateforme « classique ». Les modalités de communication sont multiples (sms, mail professionnel, chat, etc.)
- ▶ Une injonction à répondre rapidement

Le travail administratif (dépouillement de la boîte vocale, identification des mails, réponse aux messages, planification de rendez-vous, etc.) n'est pas comptabilisé/reconnu à l'échelle des ressources disponibles au niveau de l'agence.

CHARGE DE TRAVAIL : D'AUTRES SUJETS PRÉOCCUPANTS

- ▶ Une réduction des financements en 2025 pour les formations, les contrats aidés, les services civiques.
- ▶ Une tension du marché du travail avec une diminution du nombre des offres d'emplois et un public vieillissant
- ▶ Un manque de moyens avec notamment l'absence des outils permettant de quantifier les 15 heures d'activité obligatoires.
- ▶ Un décalage en termes de temporalité : le dispositif est déjà en place chez France Travail, mais en attente de démarrage chez les partenaires (retard lié à la validation du budget alloué).

ILLUSTRATION - CONTRAT D'ENGAGEMENT JEUNE

RESULTAT D'UNE OBSERVATION EN SITUATION DE TRAVAIL :

- *La conseillère mène en parallèle l'entretien et la saisie dans l'outil IT : elle répond aux questions du demandeur d'emploi ce qui nécessite de la polyvalence sur plusieurs sujets: code du travail, dispositifs de formation, etc.*
- *La saisie est réalisée pendant l'entretien avec le risque d'impact sur la relation (temps morts)*

La cadence globale est élevée, la conseillère doit effectuer plusieurs tâches en même temps. Les exigences de saisies sont importantes avec une synthèse demandée en fin d'entretien.

Cette situation peut se reproduire jusqu'à 7 à 9 fois par jour : 4 ou 5 entretiens le matin, idem l'après-midi, ce qui fait plus qu'une journée de travail.

Les conseillers dans l'impossibilité de passer 45 minutes par rendez-vous, , n'auront d'autres choix que de réduire le temps alloué à chaque DDE en cas de sous-effectif, ce qui dans certaines agences visitées est chronique.

SENS DU TRAVAIL : QUALITÉ EMPÊCHÉE ET SOUFFRANCE ÉTHIQUE

- ▶ Les DDE en AI ne font pas toujours l'objet d'une solution ce qui est accentué par la conjoncture difficile. Il en résulte un risque d'usure du conseiller.
- ▶ La traçabilité systématique et la mesure de l'activité des agents impactent la relation avec le demandeur d'emploi par la réduction des marges de manœuvre du conseiller.
- ▶ La surveillance accrue des allocataires avec un numéro unique peut mettre les conseillers dans une situation inconfortable et contraire à leurs valeurs.

De plus en plus de DDE ont des problématiques psychosociales aiguës que le conseiller seul ne peut/sait pas résoudre, ce qui peut à terme générer une souffrance.

La qualité empêchée est un facteur de risque RPS très marqué et relevé à l'occasion de nos observations.

SENS DU TRAVAIL : QUALITÉ EMPÊCHÉE ET SOUFFRANCE ÉTHIQUE

Absence de reconnaissance et conflits de valeurs

- Absence de sentiment d'utilité et de reconnaissance par les pairs

Altération de l'image de soi

- Les individus ne se reconnaissent plus dans leur métier

Risques pour la santé

- Démotivation, repli sur soi, anxiété, dépression,...

CONFRONTATION À LA SOUFFRANCE D'AUTRUI

L'écoute des demandeurs d'emploi est essentielle pour la réussite de l'AI, mais peut être difficile au regard de la charge exigée par FT (gestion des flux des demandeurs d'emplois avec une mesure quantitative des performances, complexification des processus et des outils au détriment de la relation, etc.).

Or, l'écoute a des effets bénéfiques sur la santé et contribue à donner du sens aux conseillers.

Donner les moyens techniques, organisationnels et humains aux agents pour garantir le bénéfice attendu des accompagnements intensifs est essentiel. Pour les agents fatigués ou en souffrance, nous recommandons de leur permettre de basculer rapidement et à leur demande vers un accompagnement traditionnel.

RELATIONS AU PUBLIC : AGRESSIVITÉ DES USAGERS

Il arrive que certains usagers renvoient leur colère liée à leurs difficultés vers leurs interlocuteurs, ce qui génère des risques pour les agents :

- ▶ Des violences externes physiques ou verbales, notamment à l'accueil. Sur certaines agences, les bureaux sont « semi-ouverts » pour que les collègues puissent se rendre compte d'une éventuelle difficulté.
- ▶ Des exercices réalisés en vue d'une éventuelle « intrusion », qui sont facteurs de stress pour les agents.

Mettre en place des groupes de supervision pour permettre l'évacuation des impacts émotionnels des agents.

Mettre en place une organisation sécurisante à l'accueil durant la période sensible d'actualisation.

Facteurs de protection

UN IMPACT PLUTÔT POSITIF POUR LES « CONSEILLERS ENTREPRISES » ?

- ▶ Aujourd'hui, les « conseillers entreprises » doivent débusquer les DDE candidats pour répondre aux demandes des entreprises. Pour se faire, chaque conseiller développe son réseau à l'intérieur même de l'agence, par l'animation qu'organisent les REP entre les équipes mais aussi par leurs contacts informels avec les conseillers placement.
- ▶ Dans un futur proche, les portefeuilles d'Accompagnement Intensif vont détenir un vivier important et surtout connu de candidats susceptibles de répondre aux besoins des entreprises. La prestation de FT envers ces dernières en serait donc améliorée.
- ▶ Il est donc probable que le projet facilite l'échange d'informations avec les conseillers placement ... si toutefois ces derniers ont le temps de s'y consacrer, c'est à dire :
 - Recevoir/analyser la demande du conseiller entreprises (réunion)
 - Repérer les DDE potentiels quant à cette demande (travail sur le portefeuille)
 - Préparer les DDE (réunion)
 - Orienter les DDE vers le conseiller entreprise

UN IMPACT PLUTÔT POSITIF POUR LES « CONSEILLERS ENTREPRISES » ?

L'organisation de la dynamique des temps d'échanges entre conseillers sera indispensable pour que la synchronisation des actions des uns et des autres soit effective.

Ceci peut avoir un impact sur l'organisation des REP placement qui devront arbitrer entre la gestion de charge placement via les plannings et l'organisation des mises en commun des conseillers placements avec les conseillers entreprises.

La difficulté sera grandissante en cas d'absences ou de sous-effectif.

QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT AUGMENTÉ, RECENTRAGE SUR LA MISSION PREMIÈRE, RELATION HUMAINE

Tels qu'ils sont prévus, les AI devraient permettre :

- ▶ Un meilleur suivi des DDE
- ▶ Une spécialisation des conseillers, qui apporte un confort et donne plus de sens à l'accompagnement
- ▶ Une liberté accrue pour les conseillers avec une autonomie pour participer ou organiser un événement, démarcher une entreprise, etc
- ▶ Une meilleure connaissance des candidats qui sont rencontrés plus souvent grâce à une logique de gestion des parcours
- ▶ Un travail plus varié qui permet de développer les compétences des agents

- ▶ Les managers de proximité jouent un rôle de coordination et de soutien de leurs N-1. Ils veillent à la justice organisationnelle:
 - ▶ Ils répondent aux interrogations des agents, assurent une rotation sur les postes sur la base du volontariat, ce qui permet notamment le développement des compétences
 - ▶ Ils assurent aussi un soutien émotionnel dans les cas d'accueils difficiles ou en cas d'agressions.
 - ▶ Ils jouent un rôle dans la régulation des déséquilibres engendrés par les réorganisations successives en permettant aux agents de ne pas tout prendre à leur charge.
 - Préserver leurs conditions de travail, en leur laissant le temps d'animer leurs équipes, c'est contribuer à protéger celles de l'ensemble des conseillers d'une agence

CONCLUSIONS / RECOMMENDATIONS

ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ : LES ENSEIGNEMENTS

- ▶ Depuis au moins 10 ans, et selon les localisations géographiques des agences, les caractéristiques de la population accueillie évoluent vers des problématiques d'ordre psychosocial accrues. Celles-ci vont bien au-delà de l'éloignement à l'emploi (problématiques économiques, linguistiques, migratoires, culturelles, judiciaires, etc.).
- ▶ L'isolement social dans lequel se trouve une grande partie de cette population rend nécessaire mais compliqué son accompagnement (incompréhension, agressivité, absences répétées), qu'il s'agisse d'accueil en agence (plage contrainte) ou d'accompagnement renforcé.
- ▶ Ceci explique probablement les variabilités entre les conseillers pour l'accompagnement renforcés : certains l'apprécient, d'autres préfèrent s'en protéger.
- ▶ Quels que soient les appétences des conseillers, ce type d'accompagnement est psychologiquement éprouvant et exige des outils pour accompagner ces populations de DDE sans nuire à la santé du conseiller.
- ▶ Aujourd'hui, les outils qui seraient indispensables aux conseillers (supervision professionnelle comme pour les soignants par exemple, formation aux publics spécifiques) sont inexistantes ou insuffisants.

ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ : LES ENSEIGNEMENTS

- ▶ En se focalisant sur des publics qui en ont le plus besoin, l'accompagnement intensif va accentuer et généraliser ce qui se passe déjà dans l'accompagnement renforcé :
 - Le sentiment de faire un travail en profondeur avec les DDE
 - Mais avec une exposition plus forte aux risques psychosociaux pour les conseillers (usure, qualité empêchée)
- ▶ A terme, ceci peut avoir un impact sur l'absentéisme des conseillers AI (arrêt maladie) et avoir un impact sur les autres conseillers, notamment via la tenue répétée des plages contraintes d'accueil en agence et autres activités transverses.

Les pages précédentes proposent plusieurs pistes d'amélioration du projet AI en 2025 et les années suivantes, sous l'angle de la santé au travail, et insistent sur les facteurs de protection à préserver, dans un contexte où la fatigue, la qualité empêchée et la démotivation sont déjà très présentes parmi les conseillers entendus.

En outre, nous recommandons :

- ▶ Ne pas démarrer le projet avant mai/ juin – prévoir une réserve de CDD
- ▶ À terme, besoin de passer par un recrutement de personnel pour absorber la charge de travail supplémentaire en vue de garantir l'efficacité de l'accompagnement des DDE
- ▶ Définir des critères objectifs pour l'attribution des portefeuilles en AI
- ▶ Veiller à prendre en compte la gestion administrative des DDE pour ne pas desservir la relation d'accompagnement (saisie des indicateurs, réponses aux messages, planification des rendez-vous, etc.)
- ▶ Veiller à adapter la durée de suivi des DDE en AI en cas de freins psychosociaux (problèmes de logement, de mobilité, de santé, etc.), notamment au regard du nombre de rendez-vous par mois (6 mois semblent trop court si les freins sont limitants)

- ▶ Définir des périodes d'entrées pour lisser la charge des entrées sur une période donnée.
- ▶ Prévoir un compagnonnage de ceux qui font déjà du CEJ à des conseillers qui feront demain de l'AI
- ▶ Donner les moyens à l'ELD de préserver/restaurer les collectifs de travail, sources d'entraide et de solidarité
- ▶ Accompagner le temps nécessaire les conseillers à s'approprier le nouveau processus d'inscription des DDE, vécus comme plus complexe et « stressant » par les conseillers avec de nouvelles informations nécessitant une phase d'adaptation importante face à la peur de faire des erreurs