



Démarche de diagnostic national portant sur les conditions de travail et leur impact sur la santé des salariés du régime général de la Sécurité Sociale

COFIL du 21/09/2011



Secafi Changement Travail Santé
(ex-ALPHA CONSEIL)
agrée par le ministère du Travail
et habilité IPRP

V 150911

Sommaire de la présentation

■ Synthèse du diagnostic

- Déroulement des travaux
- Panorama général de santé
- Le point de vue des médecins du travail
- Présentation des problématiques "Santé / Travail" par facteurs de tension
 - Présentation synthétique des facteurs de tensions
 - Présentation détaillée des facteurs de tensions et régulations
- Présentation des problématiques "Santé / Travail" par situations de travail
 - Situation de travail des principales populations : agents de production et d'accueil, ligne managériale
 - Situation de travail sur les métiers les plus sensibles : liste des métiers les plus "exposés" / enjeu d'une analyse approfondie / illustration de ce type d'analyse sur l'intervention sociale
- Eléments transverses :
 - La gestion des fusions
 - La gestion RH
 - Le dialogue social
 - La prévention des risques professionnels

Liminaire

- Ce document constitue le diagnostic produit par les consultants à l'issue de l'enquête santé et des travaux menés dans les 29 organismes du panel ; il s'agit d'un document de travail destiné à alimenter la réflexion de tous sur les actions à mettre en œuvre de façon prioritaire.
- L'enjeu de prise en compte et de traitement des questions qu'il soulève nous conduit à envisager une diffusion large et complète du document ; toutefois nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que ce document constitue un tout :
 - une lecture partielle du document n'aurait pas de sens
 - l'extraction de tel ou tel élément, sorti de son contexte, et sa diffusion nous paraîtraient contreproductives voire risquées.
- Les consultants, comme les acteurs de l'Ucanss, des caisses nationales ou du comité de suivi mobilisés au niveau national, se tiennent à votre disposition pour compléter et guider l'analyse qui peut être faite de ce document.
- Une synthèse de ces éléments est également disponible.

Les consultants

Déroulement des travaux

Schéma général de la démarche : un travail qui s'étale sur 2011

Phase 1 : Lancement et définition du panel (janvier)

Cadrage des attentes
Détermination du panel des 29 organismes

Enjeux de ce diagnostic pour les acteurs associés

Phase 2 : Prédiagnostic (février-mars)

Recueil et exploitation des données existantes
Réalisation d'entretiens avec les médecins du travail
Réalisation auprès des 29 organismes d'une enquête « Santé »

Appréciation des impacts sur les conditions de travail et la santé

Ciblage des situations à analyser
48% de répondants, soit 6966 personnes

Phase 3 : Diagnostic (avril-juillet)

Phase 3A : Investigation dans 15 organismes :
Recherche des facteurs de tensions

Phase 3B : Investigation dans 14 organismes :
Recherche des facteurs de régulation

Hierarchisation des facteurs de tensions et identification des leviers d'amélioration des conditions de travail

Entretiens collectifs avec des agents, la Direction et les organisations syndicales

Phase 4 : Elaboration de préconisations (sept-nov)

Structuration de pistes d'actions partagées

Production d'un plan d'actions

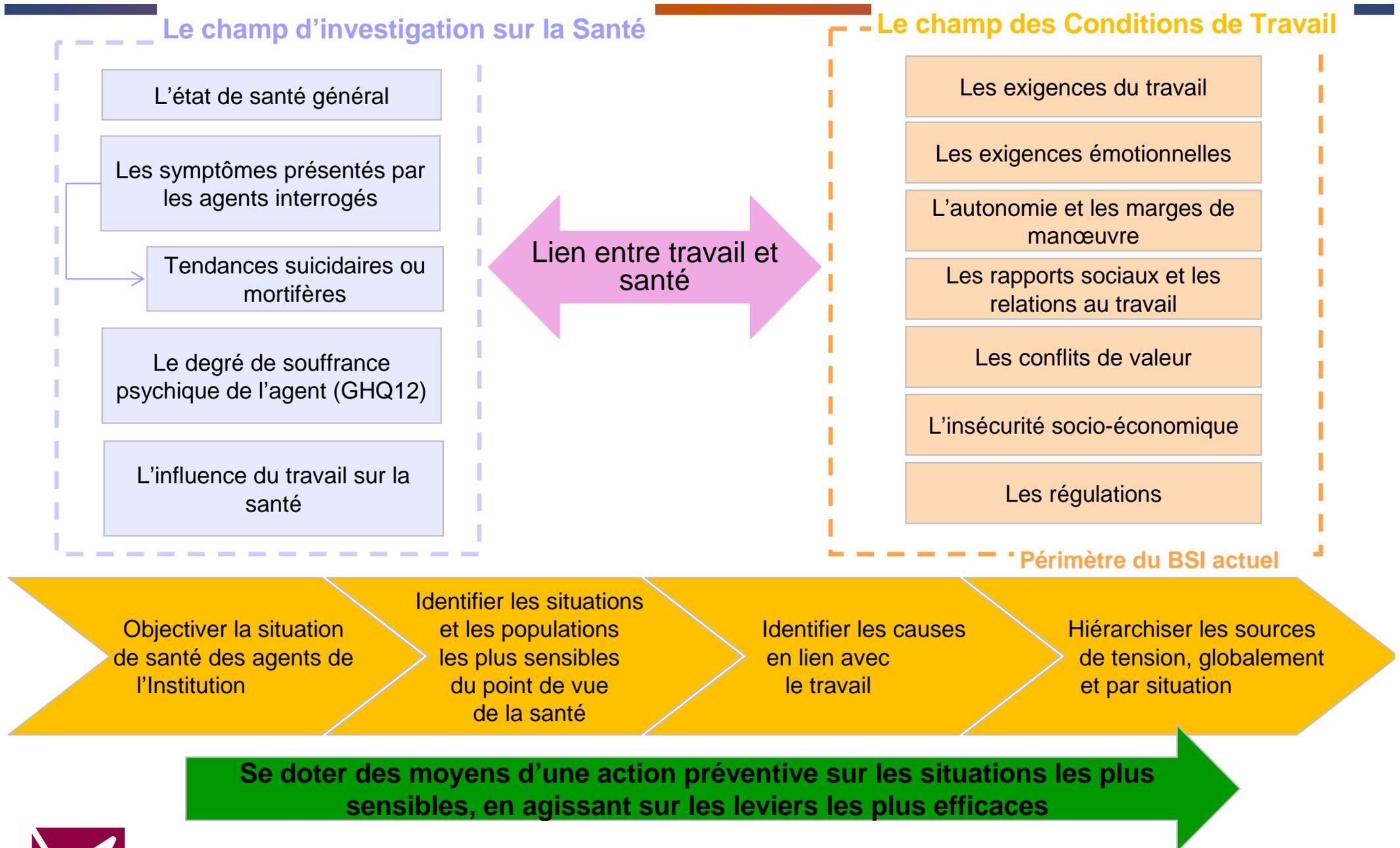
Propositions opérationnelles de prévention et de traitement des risques identifiés

Une mission qui se nourrit des apports de multiples contributeurs



**Une démarche innovante, ambitieuse et courageuse,
permise par un dialogue social de qualité et la forte implication de tous les acteurs.**

Schéma général d'analyse de l'enquête Santé



Articulation des analyses réalisées : un volet qui objective la situation de santé au sein de l'Institution

Le champ d'investigation sur la Santé

Etat de santé général	Mauvais Plutôt mauvais Plutôt bon Très bon	Appréciation agents
Les symptômes présentés par les agents interrogés	Psychiques Somatiques Autres	Déclaratif, les affirmations étant « confirmées » par des questions relatives aux consultations médicales et traitements éventuels suivis
Le degré de souffrance psychique de l'agent	> 9 : souffrance psy aggravée 6 à 9 : souffrance psychique 3 à 5 : mal être <= 2 : absence de souffrance	Déclaratif renvoyant au vécu des personnes au cours des 12 derniers mois, tant dans la vie privée qu'au travail, traitement d'un faisceau de 12 questions (GHQ12), cotées 0 ou 1 permettant de dégager un score global
Tendances suicidaires ou mortifères		Traitement isolé d'une des questions
Influence du travail sur la santé	Oui, plutôt négative Non Oui, plutôt positive	Appréciation agents

Déroulement général des travaux

- **29 organismes visités entre le 11 mai et le 12 juillet 2011 ; deux jours minimum par organisme**

Retraite	Recouvrement	Famille	Maladie	Centres informatiques	DRSM
1. Auvergne 2. Aquitaine	1. Bouches du Rhône 2. Nord 3. Finistère 4. Marne 5. Haute Loire 6. Eure	1. Paris 2. Bordeaux 3. Angers-Cholet 4. Annecy 5. Dijon 6. Angoulême 7. Melun 8. Brive	1. Loire Atlantique 2. Yvelines 3. Haut-Rhin 4. Meurthe et Moselle 5. Corrèze 6. Savoie 7. Ain 8. Artois	1. CIRTI Nantes (Recouvrement) 2. CERTI Bretagne-Normandie (Famille) 3. CTI Bretagne Pays de la Loire (Maladie)	1. DRSM Bourgogne Franche-Comté 2. DRSM Sud-Est

- **Des visites ciblées sur la compréhension du contexte et de « ce qui fait problème » : précision des contraintes, et des conditions de travail identifiées comme les sources principales de tension. (Phase 3A) ainsi que des facteurs de régulation existants ou possibles (Phase 3B)**
- **Une analyse réalisée à travers**
 - des séances de travail de groupes d'agents (près de 450 agents interrogés, majoritairement volontaires)
 - des échanges individuels avec la DRH et des acteurs de la prévention au sein des organismes
 - des séances de travail OS et Direction (communes dans la moitié des organismes visités)
- **Un très bon niveau d'accueil et une mobilisation large de tous les acteurs**

Nous tenons à remercier encore une fois tous ces acteurs pour leur participation à cette étude.
Aborder le sujet des conditions de travail et de leur impact sur la santé suppose une grande « intelligence collective » dont nos interlocuteurs ont fait preuve malgré la difficulté de l'exercice.

Bilan des situations de travail investiguées

Organismes Groupes	Nombre d'org. où ces situations ont pu être examinées phases 3A & 3B							Nombre agents Phase 3A	Nombre agents Phase 3B (hors CPAM Savoie)	Nombre total d'agents rencontrés
	Nombre total d'org	URSSAF	CAF	CPAM	Carsat	CI	DRSM			
Production Technicien	14	3	4	4	2		1	63	45	108
Production courrier / vidéo- codage	6		3	3				23	4	27
Production : services sociaux	4		3		1			17	11	28
Missions (contrôle, GDR, DAM...)	6	2	3	1				17	21	38
Accueil téléphonique	5	1	3		1			4	10	14
Accueil physique	10	2	5	3				36	9	45
Référents techniques	3		1	2				15	4	19
Encadrant de proximité prod	12	2	5	3		1	1	25	42	67
Cadres de direction générale / Cadres stratégiques	3		1	1			1	0	21	21
Fonctions supports	5	2	2	1				14	14	28
Informaticiens	3					3		35	4	39
Praticiens conseil	1						1	4	0	4
TOTAL	72	12	30	18	4	4	4	253	185	438

Les OS représentées dans les groupes de travail sur le terrain

	Réunion commune	Volontariat	OS représentées								
	O/N	Total / Partiel / Non	CGT-coFICT	CFDT	SNPDOSS	FO	SNFOCOS	CFE-CGC SNETOSSA	CFTC	UNSA	SUD
CAF	N	I		X		X					
CAF	O	?	X	X							
CAF	N	s.o.	X	X		X		X			
CAF	N	P	X	X		X					
CAF	N	I		X		X					X
CAF	O	P		X					X		
CAF	O	I	X			X					
CARSAT	N	P	X	X		boycott	X	X			
CARSAT	N	I	X	X		X	X	X			
CI	O	I		X							
CI	O	I	X	X							
CI	O	I									
CPAM	N	N	X	X		X	X	X		X	
CPAM	O	I	X	X							
CPAM	O	I	^^	X		X					
CPAM	O	T	X								
CPAM	O	I	X	X		X		X	X		
CPAM	N	T						X			
CPAM	O	P		X							
CPAM	N	P	X			absent					
DRSM	N	T	X	X	X	X	X	X		X	
DRSM	N	P	boycott			absent	X	X		pas dispo	
URSSAF	O	T	non			X					
URSSAF	N	T				X					
URSSAF	N	T	X	X		X	X	X			
URSSAF	O	P	X	X							
URSSAF	N	N	X								
URSSAF	O	T	X	X		X	X				
oui	14	17	17	19	1	14	7	9	2	2	1
non	13	2									
partiel		7									

Panorama général de santé

Etat général de santé : analyse issue du questionnaire santé

■ Les salariés sont globalement en bonne santé :

- 85% se déclarent en bonne santé.
- Le degré de souffrance psychique évalué est en moyenne de 2,95 sur une échelle de 0 à 12 (à la limite du seuil de « mal-être » qui démarre à 3), 60 % des répondants ne sont pas en souffrance psychique

■ Mais la situation au sein de l'Institution est délicate à caractériser globalement :

- Une forte hétérogénéité (GHQ 12 mini 2,18 - maxi 3,97) : on ne peut pas parler des organismes, y compris au sein d'une même branche, comme d'un bloc homogène. La dimension locale est très prégnante.
- L'absence de points de repères sur cette question de la Santé : première étude au sein de l'Institution (pas de mise en perspective « historique »), première enquête de cette envergure au plan national (manque de repères)

■ Les agents remontent de nombreux points positifs à l'occasion de nos séances de travail

- Ces éléments sont souvent évoqués par les agents dans un **souci de « préservation » de ce qui fonctionne bien** (ils trouvent d'ailleurs souvent leur « pendant » dans des facteurs décrits comme « négatifs » qui constituent pour les agents des « risques » de dégradation)
- Ils témoignent aussi du **souci des agents de ne pas renvoyer une image exclusivement négative d'une Institution à laquelle ils sont attachés**. *« Quand je me regarde, je me fais peur, quand je me compare, je me rassure » « J'en ai assez que l'on parle de la Sécurité Sociale en termes négatifs : avant on parlait de nous comme d'un repère de « planqués », maintenant on pourrait nous prendre pour le futur France Télécom »*

Etat général de santé : analyse issue du questionnaire santé

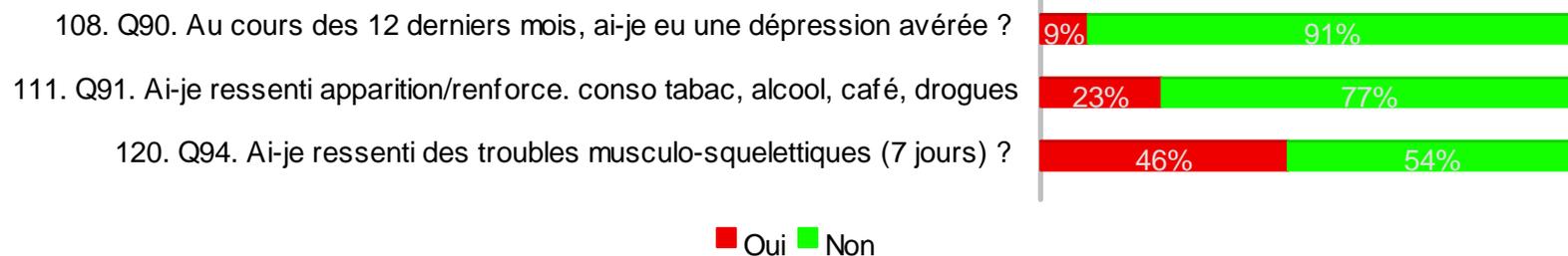
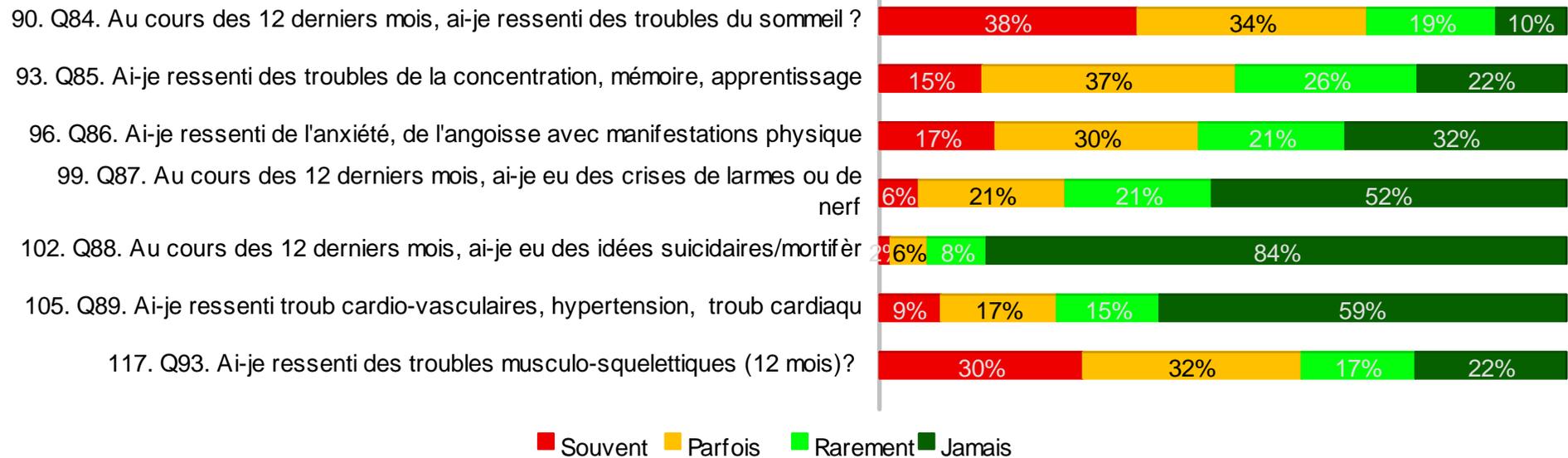
- **Pour autant, nous sommes sur un vrai sujet dans l'Institution :**
 - Score GHQ12 :
 - presque 12 % des répondants sont confrontés à une souffrance psychique que l'on peut qualifier de très forte (score ≥ 9 sur une échelle de 12) et
 - 11 % à une souffrance forte (score allant de 6 à 8)
 - 108 agents évoquent des idées suicidaires ou mortifères fréquentes au cours des 12 derniers mois
 - 49 % des agents estiment que leur travail influence négativement leur santé

- **Sont particulièrement touchées les populations suivantes :**
 - Avec 15% des personnes de en état de grande souffrance psychique, la **population des 40 - 44 ans** est la plus touchée. En revanche, les jeunes sont moins touchés ; 65% ne présentent pas de souffrance psychique.
 - Les **femmes** sont plus touchées que les hommes, 24% étant en état de souffrance, contre 19% des hommes.
 - Un lien assez significatif entre niveau et score GHQ 12 : les **niveaux 4 à 6** sont plus touchés
 - Les CI se démarquent nettement avec une souffrance moindre que dans les autres organismes.

- **Une attente forte est exprimée par tous les acteurs (Directions, OS, agents) que les conclusions de cette étude permettent d'aboutir à des mesures concrètes d'amélioration des conditions de travail.**

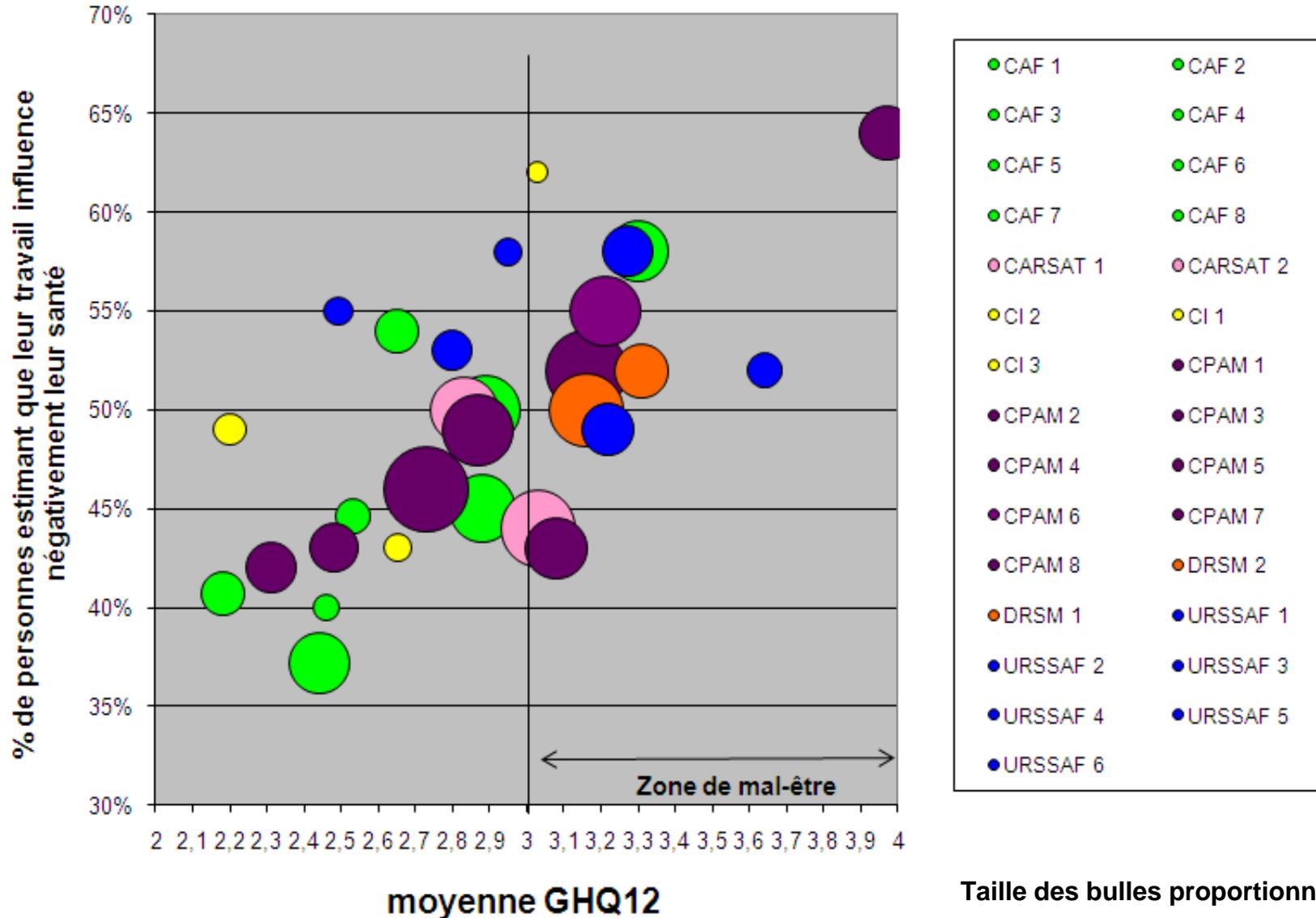
Panorama général - Symptômes

- Les personnels signalent des troubles de santé, notamment des troubles du sommeil et des TMS.



Résultats généraux : GHQ12 et lien Santé/Travail

- Situation comparée des organismes du panel au regard du GHQ12 (souffrance psychique) et de l'appréciation par les agents du lien « Travail - Santé »



Le point de vue des médecins du travail

Des instances considérées comme fonctionnant globalement bien, même si certains points restent perfectibles

- Les médecins du travail évoquent globalement une **volonté d'action** ; à de rares exceptions près, ils notent une réelle prise de conscience du problème.
- Dans l'ensemble, les médecins du travail trouvent les **CHSCT assez constructifs**, même si la question des RPS qui y est souvent difficile à aborder :
 - des participants, aussi bien direction que membres élus, qui se sentent démunis face à cette problématique (méthodologie et pistes d'actions de prévention primaire)
 - la difficulté à dépasser le stade du diagnostic
 - la difficulté à maintenir la mobilisation
- En ce qui concerne le **document unique**, très peu de médecins du travail le jugent intéressant et surtout utile pour élaborer un plan de prévention : les RPS y sont souvent abordés sous forme d'une fiche très restrictive ou avec une trop grande complexité.
- Une **collaboration encore à construire** avec les médecins du travail
 - Dans l'ensemble, les médecins du travail considèrent que les organismes prennent en considération leurs appréciations et leurs avis d'aptitude.
 - Mais, ils ont (à de rares exceptions) peu d'informations préalables sur les changements à l'œuvre dans l'organisme.
- La prévention des risques
 - Dans de nombreux organismes des actions de **sensibilisation aux RPS** ont été organisées.
 - Une large partie des travaux plus concrets porte sur des actions visant l'amélioration des conditions de travail à l'accueil et la **gestion des incivilités ou agressions**.
 - Une réflexion est parfois initiée sur l'adaptation des organisations visant à prévenir le développement du stress ou de la perte de sens : tutorat par des seniors, **rotation** entre accueil physique, téléphonique et back-office considérée par les médecins du travail comme un facteur de prévention des RPS.

Les facteurs de tensions auxquels sont soumis les salariés, identifiés par les médecins du travail

- Les visites réalisées donnent aux médecins du travail une visibilité assez précise sur les facteurs de tensions ; sont évoqués comme points centraux :
 - **Les réorganisations et fusions** à l'origine de :
 - changements d'activité, nouvelles procédures de travail pas toujours bien comprises
 - organisation complexe et parfois floue de l'encadrement, qui doit gérer des salariés sur des sites différents suite aux fusions (problématique du management à distance)
 - perte du savoir-faire des salariés les plus anciens, qui ont dû changer de travail lors des réorganisations.
 - **L'augmentation de la charge de travail** liée à la fois :
 - à l'augmentation du nombre de dossiers à traiter,
 - au non-remplacement des départs en retraite,
 - à l'apprentissage de nouvelles procédures et aux modifications d'organisation,
 - aux nouvelles législations,
 - aux projets nationaux qui se succèdent
 - Une **communication jugée souvent insuffisante**, voire inexistante, pour expliquer les projets, et avoir une visibilité sur l'avenir, ce qui est source de stress et d'anxiété.
 - Globalement, une **perte du sens du travail** : une difficulté à pouvoir réaliser de façon satisfaisante les tâches demandées et un manque de reconnaissance de leur travail.
 - Les médecins évoquent également le sentiment d'une forte dépendance des tensions par rapport aux **modes de management locaux**.

Une incidence soulignée unanimement sur les RPS (1/2)

- **Les pathologies observées sont clairement en lien avec les RPS et sont soit des pathologies psychiques, soit des TMS (mais en nombre moins significatif) :**
 - Augmentation des visites spontanées des salariés en lien avec des difficultés au travail : *« les salariés font part de leur fatigue et de leur découragement devant la charge de travail et l'insuffisance des moyens mis à disposition »*
 - Pathologies psychiques constatées : du simple symptôme comme les troubles du sommeil , l'irritabilité, ... à des pathologies beaucoup plus graves entraînant la sortie prolongée du travail : syndromes anxio-dépressifs, burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, qui touche en particulier l'encadrement intermédiaire.
 - Quelques médecins ont fait des déclarations de maladie à caractère professionnel : syndromes anxio-dépressifs en lien avec la charge de travail et l'organisation

- **Les populations identifiées comme les plus « exposées » sont très variables d'un organisme à l'autre ;** toutefois deux d'entre elles se dégagent, indépendamment de l'organisme ou de la branche :
 - **Les seniors** qui *« expriment leur hâte de partir à la retraite, ou disent venir à reculons au travail. Ils se sentent usés, démotivés, ne croient plus à rien » ; « les plus anciens sont particulièrement sensibles à la perte de sens ; ils considèrent que l'on privilégie la quantité au détriment de la qualité, alors qu'ils ont acquis au fil des années dans ces organismes une « fibre sociale » qu'on leur demande de mettre de côté. »*
 - **L'encadrement intermédiaire** : *« on voit chez des sujets psychologiquement équilibrés se développer des pathologies parfois très graves, liées aux tensions, aux charges de travail, aux difficultés non résolues »*

Présentation des problématiques "Santé / Travail" par facteurs de tension

Présentation des problématiques "Santé / Travail" par facteurs de tension

- Cette analyse fournit une représentation des principaux facteurs de tension à l'œuvre au sein de l'Institution.
- Partant des grandes familles de tensions communément identifiées (voir page suivante) **nous avons cherché à expliciter la façon dont ces tensions s'exercent / se traduisent pour les agents**, toutes situations de travail confondues (une analyse spécifique de certaines situations de travail est proposée dans la partie suivante)
- A certains endroits des spécificités par « branche » ont pu être notées ; elles sont mentionnées et reprises en annexe
- Enfin, afin de nourrir la réflexion sur les actions possibles **nous nous sommes attachés à recenser les facteurs de régulation, observés ou possibles, en lien avec chacun de ces facteurs de tensions**

Présentation des facteurs de tension étudiés (référentiel DARES / GOLLAC)

Thèmes	Sous-thèmes
Les exigences du travail	La quantité de travail, pression des objectifs
	L'organisation du travail et répartition des activités
	La complexité du travail, l'inadéquation des compétences
	L'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
	Les conditions de travail : les locaux, le matériel, les outils
Les exigences émotionnelles	La relation au public
	L'empathie, le contact avec la souffrance
	La peur au travail
L'autonomie et les marges de manœuvre	L'autonomie procédurale
	La participation, la représentation
	L'utilisation et l'accroissement des compétences
	La monotonie, l'ennui
Les rapports sociaux et les relations au travail	Les relations avec les collègues : échanges, solidarité, entraide
	Les relations hiérarchiques : soutien, évaluation, reconnaissance, justice
	Les relations avec l'entreprise : rémunération, carrière, communication
Les conflits de valeur	Les conflits éthiques
	La qualité empêchée
	Le travail inutile
L'insécurité socio-économique	La soutenabilité du travail (capacité à exercer cette activité dans la durée)
	Les inquiétudes face à l'avenir, la compréhension du changement
	L'accompagnement du changement

Synthèse des facteurs de travail ayant le plus d'impacts sur la santé

- Les corrélations statistiques entre les facteurs de travail et les facteurs de santé font ressortir les points suivants comme étant les principaux déterminants (par ordre décroissant d'importance) de santé au travail.

1. La reconnaissance par la Direction / l'encadrement supérieur

2. Le poids raisonnable des tâches de reporting

3. La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

4. Le sentiment d'utilité

5. Le sentiment de faire un travail de qualité

6. La reconnaissance au travers des points de compétence

7. Le rythme soutenable des évolutions

8. Le fait d'être associé aux décisions qui concernent son travail

9. La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique

10. Des perspectives d'évolution professionnelle satisfaisantes

Les corrélations entre santé et performance / taille / fusion

■ La taille de l'organisme

- Les petits organismes sont un peu moins touchés par la souffrance au travail, les gros un peu plus.
- C'est surtout dans les gros organismes (700 à 1200 salariés) que l'impact du travail sur la santé est perçu négativement.
- Dans les petits organismes : une convivialité, une proximité, un réseau qui permet de repérer les personnes en difficulté.

■ La situation au regard des fusions

- La souffrance au travail est plus intense dans les organismes ayant fusionné. L'impact du travail sur la santé y est perçu négativement.
- A contrario, l'impact du travail sur la santé est plutôt perçu positivement dans les caisses n'ayant pas fusionné ou étant en cours de fusion.

■ La performance de l'organisme

- Il n'y a pas de corrélation statistique entre la performance de la caisse et le niveau de souffrance.
- C'est surtout dans les caisses ayant une performance inférieure à la moyenne que l'impact du travail sur la santé est perçu négativement.
- A contrario, l'impact du travail sur la santé est plutôt perçu positivement dans les caisses ayant une performance supérieure à la moyenne.

Présentation synthétique des facteurs de tensions

Les exigences du travail 1/2

■ La quantité de travail, la pression des objectifs

- 14% disent avoir une charge de travail excessive, avec des corrélations fortes avec des problèmes de santé, et 60% une charge de travail importante.
- 21% déclarent souvent dépasser leurs horaires ou travailler à la maison
- À tous les niveaux, la limite de la réduction des effectifs est exprimée, avec un sentiment partagé d'une inadéquation entre les objectifs fixés (en hausse) et les moyens alloués (en baisse).
- Le sentiment que les objectifs ne sont pas atteignables, et la vision des stocks, génèrent stress et découragement parmi les salariés. Pour 62%, les outils de suivi d'activité sont source de pression.
- Cette tension sur les moyens se traduit au quotidien par une pression constante sur les objectifs, et un pilotage par les indicateurs qui conduit à des contournements (43% parfois ou souvent).
- La prééminence de la production, ainsi que le reporting (de plus en plus chronophage pour 65%) conduisent également à réduire les temps d'échanges (35% disent manquer de réunions), au détriment d'une interprétation correcte et uniforme des notes et de la construction d'un collectif soudé.

■ L'organisation du travail et la répartition des activités

- Des organisations du travail souvent complexes (processus, matriciel...) qui se marient difficilement avec une culture institutionnelle de la hiérarchie.
- Dans les grosses structures, un découpage très fin des activités qui conduit à des circuits lourds et à ne plus savoir qui fait quoi.
- Une parcellisation excessive des tâches qui fait perdre le sens du travail, car les salariés ne savent plus en quoi ils contribuent à la réalisation d'un objectif.
- Des interruptions fréquentes (46% le sont souvent) hachent le travail et le rendent pénible.

Les exigences du travail 2/2

■ La complexité des tâches et l'adéquation des compétences

- Des législations complexes, de nombreuses lettres réseaux qui « tombent » du national.
- Cette complexité conduit à une spécialisation des agents, qui reste toutefois insuffisante pour 21% des répondants.
- Un tiers des répondants estime que l'accompagnement est insuffisant ; les formations se font souvent « sur un coin de table » et le tutorat est insuffisamment structuré.
- Les salariés sont censés se documenter (les intranet sont riches), mais ils manquent de temps dédié pour cela et les sources documentaires sont trop nombreuses et les informations insuffisamment ciblées.

■ L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

- Unaniment, les horaires variables, RTT, congés payés, etc. sont très appréciés et 90% parviennent à concilier vie personnelle et vie professionnelle.
- Un bémol : une prise de congés/RTT parfois compliquée et des dépassements horaires pour les cadres
- Ces aspects sont moins évoqués au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, où les horaires sont plus souvent dépassés et les autres satisfactions plus nombreuses.

■ Les conditions matérielles de travail

- Elles sont très variables, notamment en fonction de l'âge des locaux, et souvent figées pour les services hébergés (CARSAT, DRSM)
- Globalement, le matériel informatique est adéquat (PC, écrans), mais les réseaux souvent insuffisants au regard de la montée de la dématérialisation
- Parfois des difficultés des agents à obtenir le matériel nécessaire à la réalisation de leur activité (fax, scanner, copieur, imprimante, etc.)

- Des outils informatiques défaillants dans certaines branches.

Les exigences émotionnelles

■ La relation au public

- Pour ceux qui l'ont choisie, la relation au public est source de satisfaction et d'enrichissement.
- Cependant, les charges cognitive (connaître), mentale (faire) et émotionnelle (supporter) sont fortes, et pèsent particulièrement sur les personnes qui exercent des fonctions d'accueil à temps plein. La professionnalisation des agents d'accueil trouve ici sa limite, et l'alternance entre back-office et front-office est positive, tant pour la liquidation que pour l'accueil.
- Les temps de pause - pourtant nécessaires - sont souvent réduits, du fait de la pression du flux et des statistiques, ainsi que de la gêne des agents à faire porter la charge d'accueil par leurs collègues.
- S'ajoute à cela, l'agressivité des publics, surtout à l'accueil physique, dont les causes sont tant externes (crise, société) qu'internes (retards, erreurs).

■ L'empathie, le contact avec la souffrance

- La charge émotionnelle est forte, liée à la maladie et la précarité.
- Ce qui est le plus difficile pour les agents, est quand ils n'ont pas de « solution » pour leur interlocuteur. D'où l'importance des procédures d'urgence, officielles ou officieuses qui permettent aux agents d'être utiles et de trouver un sens à leur travail.

■ La peur au travail

- Les agressions restent rares, mais 21% ont tout de même parfois peur dans leur travail, surtout dans les permanences isolées.
- La peur peut aussi apparaître en interne, certains « trublions » semant la zizanie, verticalement ou horizontalement, sans être réellement inquiétés ; une difficulté existe en effet quant à la résolution des conflits.

Les marges de manœuvre

■ L'autonomie procédurale

- Le niveau d'autonomie est faible, du fait de la législation, des outils, des PMS... et 42% n'ont pas la liberté de décider comment faire leur travail.
- Mais aussi du fait du manque de confiance de certains dans la capacité des agents et dans leur implication. Ce qui conduit à réfléchir et organiser à leur place. Ainsi, 36% se sentent infantilisés.
- Des espaces d'autonomie existent pourtant, que ce soit dans les procédures ou l'ordonnancement des activités (rotation, plannings, etc.)

■ La participation, la représentation

- Seuls 20% sont souvent associés aux prises de décisions qui concernent leur travail. Rares sont les organismes où l'avis des salariés est réellement pris en compte. Ceux-ci reprochent souvent aux groupes de travail d'être purement formels.
- Or, le fait de réfléchir sur son travail et sur les collaborations à mettre en œuvre est facteur de santé au travail.

■ L'utilisation et l'accroissement de ses compétences

- Les agents sont extrêmement sollicités via les évolutions fréquentes, ce qui est positif du point de vue de la santé au travail, tant que ces évolutions sont bien accompagnées.
- Attention aux 18% qui ont le sentiment que leurs compétences sont supérieures à celles exigées par leur poste, car des recrutements de personnes sur-qualifiées par rapport aux perspectives, portent en germe de la frustration et un désengagement.

■ La monotonie, l'ennui

- Pour 79% des répondants, leur travail n'est pas ennuyeux, même si son intérêt recule pour 54% des répondants.

Les relations sociales au travail 1/2

■ Les relations avec les collègues

- Le soutien social est globalement encore présent au sein des équipes (85%), même s'il est quelque peu mis à mal par les réorganisations et le protocole de 2004.
- En revanche, les équipes et a fortiori les services sont souvent cloisonnés, et les collaborations sont difficiles.

■ Les relations hiérarchiques

- Les managers de proximité sont globalement appréciés par leurs équipes (69%), même s'ils ont dans l'ensemble du mal à exprimer ce qui va bien ou moins bien dans le travail et si le reporting les détourne trop souvent de l'animation d'équipe.
- 83% des répondants estiment qu'on leur fait confiance.
- Une difficulté de management naît souvent du fait que l'attachement légitime à l'égalité se traduit généralement par un traitement *identique*, qui n'est pas forcément *équitable*, compte tenu des différences entre les agents ; les questions d'iniquité sont ainsi souvent soulevées par les agents, par exemple sur la répartition du travail (38%) ou des points.
- 45% des encadrants sont confrontés à des difficultés de management ; Certains cadres sont mis en difficulté par « des fortes têtes » dans leurs équipes, peu outillés collectivement et individuellement pour gérer ce type de tensions.

■ La ligne hiérarchique

- Un manque de clarté dans la répartition des rôles entre N+1 et N+2 est souvent constatée (35%), ainsi qu'un manque de cohésion dans la ligne hiérarchique (60% des répondants reçoivent parfois ou souvent des ordres contradictoires).
- On observe un manque d'autonomie des cadres et une difficulté à prendre des décisions et des responsabilités. On est en période d'ajustement du modèle managérial, en train d'évoluer d'un modèle où tout se décidait au plus haut niveau, à un modèle où on demande aux cadres d'être managers et d'assumer leurs responsabilités. Cependant, à de nombreux endroits, on ne leur en donne pas l'autonomie, ou on ne les y accompagne pas suffisamment.

■ Les relations avec l'entreprise

- La reconnaissance ressort comme un point décisif de santé ou de mal-être au travail et comprend le sentiment que la Direction se soucie des salariés, prend en compte leur avis, dit bonjour, se rend dans les services, comprend leurs contraintes, leur fait confiance, reconnaît leurs compétences et leur contribution ...
- Or seuls 50% pensent que leur travail est reconnu par la Direction et l'encadrement supérieur et 58% pensent que la Direction ne se préoccupe pas de leurs conditions de travail.
- Seuls 53% recommanderaient leur organisme à un proche pour venir y travailler.

■ La problématique de la classification et du protocole de 2004

- Faibles perspectives d'évolution (73%), faible reconnaissance des efforts fournis
- En pratique, seulement deux niveaux pour les techniciens (3 et 4), puis plafonnement
- Des cadres moins bien rémunérés que leurs agents anciens
- Des points de compétences qui portent mal leur nom et dont les agents se demandent ce qu'ils rétribuent ; les 3/4 estiment que les règles d'attribution ne sont pas transparentes et qu'ils ne représentent pas une motivation.
- Une difficile application du protocole : entre distribution à tour de rôle pour maintenir le pouvoir d'achat et la paix sociale et respect de l'esprit du protocole ; un vrai casse-tête pour la ligne managériale
- Une source de tension et de démotivation importante

Les conflits de valeurs

■ Les conflits éthiques

- 67% déclarent devoir faire parfois ou souvent des choses qu'ils désapprouvent dans leur travail. Globalement, ce n'est pas tant la politique de l'institution qui est contestée (sauf sur les contrôles d'identité), que la manière dont le travail doit être fait.
- Les agents s'autorisent plus à faire entrer leurs convictions personnelles en ligne de compte que les agents de direction et les cadres stratégiques qui affichent de la loyauté à l'institution, quel que soit le degré d'adhésion aux orientations.

■ La qualité empêchée

- Il y a un gros écart de conception de ce qu'est la qualité entre les agents et les Directions ; 49% des répondants expriment un sentiment de dégradation de la qualité de service et seuls 38% pensent que le CPG contribue à améliorer le service.
- Les agents ressentent fortement qu'ils sont empêchés de faire un travail de qualité :
 - Selon eux, les objectifs qu'on leur demande de poursuivre ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins des publics
 - Le pilotage par les indicateurs et le manque de temps conduisent à faire du travail considéré comme bâclé, et dégradant la qualité de service
- Or, de nombreuses études montrent le lien entre le sentiment de « bien-faire » son travail et le « bien-être » au travail.

■ Le travail inutile

- 93% ont le sentiment que leur travail est utile. Les salariés ont l'impression de contribuer à l'accomplissement d'une mission d'utilité publique, « encore ».
- Mais aussi, du travail en doublon, du reporting pas exploité, une absence de retour de la part des caisses nationales sur les éléments fournis, et pour respecter les indicateurs, des dossiers vidés et ressaisis, des groupes montés sans réel besoin, des personnes convoquées inutilement, des réponses standard à la plateforme de services, etc.

L'insécurité socio-économique

■ La soutenabilité du travail

- 47% ne se sentent pas capables de faire ce travail jusqu'à leur retraite.
- En particulier à l'accueil, les personnes se demandent « comment elles vont tenir à ce poste jusqu'à la retraite ».

■ L'inquiétude face au changement

- La crainte de perdre son emploi commence à apparaître dans les témoignages des agents (25%).
- Ces inquiétudes sont à mettre en lien avec les évolutions des réseaux qui provoquent de nombreuses mobilités fonctionnelles et géographiques et génèrent des inquiétudes sur l'avenir (51%).

■ L'accompagnement du changement

- Les changements vont trop vite et laissent insuffisamment de temps de préparation en amont et de mise en place sereine.
- Ils s'enchaînent, sans répit. 33% se sentent dépassés par le rythme des évolutions.
- La communication qui les entoure est souvent insuffisante, les Directions attendant que les choses soient figées pour communiquer alors que les agents souhaiteraient être informés au fur et à mesure, même si les choses sont encore incertaines.
- 60% des cadres et agents de direction estiment que les orientations stratégiques sont insuffisamment accompagnées par les caisses nationales.

Présentation détaillée des facteurs de tensions et de régulation

Les facteurs de tension dominants : les exigences du travail

Incidences	Modalités de régulation observées dans les organismes visités
<ul style="list-style-type: none">• Logique de réduction du personnel qui trouve ses limites, y compris du point de vue des Directions (question de la baisse globale et des répartitions de moyens entre caisses) « <i>Nous sommes au bout des solutions imaginables</i> ».• Sentiment que les objectifs sont inatteignables d'où un sentiment d'usure et d'épuisement.• Stocks générateurs de stress : « <i>On ne voit pas le bout des retards</i> »• Organisations complexes• Logiques d'industrialisation, de taylorisation, d'émiettement de la production afin d'optimiser la production• Défaillance des outils informatiques : outil qui ne suit pas les évolutions législatives• Excès des demandes du national qui génèrent du travail, dans l'urgence	<ul style="list-style-type: none">• Renforts du national• Régulation de charge inter-caisses / dispositif ARC• Mutualisation de moyens entre RSI / URSSAF ; équipes communes pour gérer les problèmes• Arbitrages de priorités entre les divers objectifs faits au plus haut niveau de la hiérarchie et déclinés dans les services, de sorte que les objectifs soient atteignables• Calibrage adéquat des corbeilles sur la journée pour éviter la déprime générée par des corbeilles qui ne se vident jamais• Mise en place d'une gestion adaptée des dossiers en instance qui « sortent » du solde

Les exigences du travail : charges et pression des indicateurs

- La question de la charge de travail a été largement abordée (et par quasiment tous les groupes, Directions incluses) : elle constitue très souvent la priorité d'action n°1 des groupes.
- Les problématiques évoquées dans ce cadre sont en lien avec :
 - La question des **moyens alloués** (et surtout de leur diminution continue alors que les objectifs et les missions augmentent) : OS, agents mais aussi directions paraissent souhaiter envoyer un « message » fort à leur caisse nationale : « nous n'avons plus de marges de manœuvre »
 - La question de l'**irrégularité des charges** est évoquée à plusieurs reprises (CAF et CI notamment)
 - La problématique de l'**absence de continuité** dans les objectifs poursuivis et les organisations mises en place
 - La **pression des délais** : « tout est prioritaire », « tout doit être fait pour hier »
- Le lien entre charge de travail et santé apparait à travers l'enquête Santé :
 - Les charges de travail sont considérées comme excessives par 14 % des répondants et importantes par 60% d'entre eux, même si des différences par branches peuvent être notées : cas des Urssaf notamment où cette situation est assimilée à « un puits sans fond, un tonneau des Danaïdes ». D'où un sentiment d'usure et d'épuisement.

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT	DARES
Ma charge de travail est	excessive	14%	13%	16%	19%	13%	8%	22%

- **Des charges de travail insuffisantes ou excessives** sont corrélées avec la perception d'une influence négative du travail sur la santé et une souffrance psychique forte ou très forte. A contrario une charge de travail équilibrée est corrélée à une perception d'influence positive ou neutre du travail sur la santé et à une absence de souffrance psychique.

Les exigences du travail : charges et pression des indicateurs

- **La pression des indicateurs est le second élément principal de contrainte identifié lors de nos entretiens ; il explique pour nos interlocuteurs une partie de la charge de travail perçue**
 - Les indicateurs constituent une réelle source de pression pour les agents
 - Ils sont perçus comme chronophages en soi : « on passe notre temps à fournir des statistiques » ; « bientôt on fera plus de statistiques que de boulot »

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT
Les objectifs qui me sont assignés sont atteignables	Non + plutôt non	29%	28%	26%	40%	28%	28%
Les objectifs qui me sont assignés me stimulent	non + plutôt non	49%	46%	53%	50%	49%	46%
Les outils de suivi d'activité sont source de pression	oui	17%	16%	22%	20%	16%	9%
Les tâches de reporting sont de plus en plus chronophages	oui, plutôt oui	23%	19%	25%	28%	23%	18%

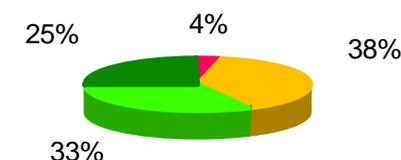
- **Ce mode de pilotage donne lieu à différents endroits à des pratiques de « contournement »**

Illustration fournie de quelques pratiques de « contournements » des objectifs, questionnant le sens du travail :

- « on clôture un dossier, on le vide, on le rouvre quelques jours après et on re-saisit les données »
- « on paie les IJ à 0 : ça génère des réclamations mais au moins l'objectif est atteint »
- « on raccroche au bout de 3 minutes »

17. Q11. Il m'arrive de contourner les procédures dans la réalisation de mon travail

	Effectifs	%
Souvent	287	4%
Parfois	2644	38%
Rarement	2288	33%
Jamais	1707	25%
Total	6926	100%



Les exigences du travail : charges et pression des indicateurs

- **L'incompréhension de l'allocation des ressources :**
 - Dans un contexte de tension sur les moyens, leur allocation n'est pas toujours comprise.
- **Ce point constitue une zone de « tension » entre les agents et leur hiérarchie :**
 - **Des agents considérant que ces indicateurs sont devenus la seule préoccupation de leurs responsables :** « *la direction n'est pas sur le terrain ; elle pilote avec ses indicateurs* » ; « *la direction est obsédée par le classement de l'organisme : le bien-être des salariés n'est pas son problème* »
 - Des agents qui ont parfois le sentiment qu'on leur demande de faire un travail qui ne va pas dans le sens du meilleur service rendu au public.
 - Des hiérarchies qui s'interrogent sur la sensibilité exacerbée des agents sur un suivi « qui a toujours existé », qui rend compte de l'activité de l'organisme : « *en 2000 un mois et demi de retard était vécu comme normal ; aujourd'hui 15 jours / 3 semaines de solde sont très mal vécus* » ; « *c'est parce qu'avant ils ont pris des habitudes et n'acceptent plus d'avoir plus de travail* »
 - Des directions qui sont parfois peu conscientes des réalités que recouvre l'atteinte de certains objectifs
 - Espèce de chantage à la prime d'intéressement : « *si vous voulez votre prime d'intéressement, vous devez accepter le pilotage par les indicateurs, voire leur bidouillage.* »

Au-delà de la charge réelle (qui pèse réellement dans la plupart des organismes), une pression ressentie issue des modes de pilotage ; objectifs de gestion, indicateurs, système de suivi de la production génèrent un débat quantitatif (indicateurs) / qualitatif (service rendu) qui oppose les uns et les autres : « **avant on parlait qualité de service et usager ; maintenant on parle productivité et client** »

■ La complexité du travail à accomplir

- Les législations sont complexes et changeantes. Les outils également.
- Cette complexité conduit à accroître la spécialisation, souvent perçue comme excessive et comme vidant le travail de son sens.
- A contrario, notamment dans la branche retraite, la spécialisation est par endroit encore insuffisante pour permettre une bonne maîtrise, et un confort de réalisation du travail.
- Les dispositifs de formation sont inégaux. Les réels facteurs de différenciation entre organismes sont la mise en place de tutorat structuré pour accompagner la prise en main d'une activité, ainsi que les « tuilages » qui sont réalisés au départ d'un salarié.
- Les salariés se sentent globalement « inondés » par les diverses sources d'information que sont le courrier électronique et l'intranet. Un manque de ciblage et une profusion des informations est dénoncé.
- A contrario, les réunions d'échanges techniques font défaut, qui permettraient de décortiquer ensemble une note et d'en faire une interprétation commune, fiabilisant l'homogénéisation des pratiques.

■ La complexité des organisations et des procédures

- Dans certains organismes, les limites de la Démarche Qualité sont atteintes, avec des organisations devenues trop complexes et trop rigides, des circuits trop lourds, des salariés spécialisés sur des micro-processus trop étroits pour faire sens.
- Les organisations matricielles et la gestion en mode projet se marient difficilement avec l'organisation hiérarchique de la Sécurité Sociale, où les niveaux respectifs des personnes ont une grande importance.
- Les réorganisations successives brouillent la lisibilité de la répartition des rôles, conduisant à ne plus savoir « qui fait quoi ».
- De plus en plus de salariés ont l'impression d'« être un pion ».

Les exigences du travail : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation des charges et la diminution de la pression qui pèse sur les organismes sont obtenues par un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - La mise en œuvre de dispositifs de rééquilibrage des moyens et/ou de répartition de la charge
 - Au niveau national : allocations de moyens complémentaires (moyens humains, moyens financiers), mise en place de dispositifs de type ARC
 - Entre caisses ou au sein des caisses : développement de mutualisations (accueil téléphonique, traitement de dossiers)
 - Entre SS et autres organismes : URSSAF / RSI
 - Au sein de l'organisme : gestion adaptée des corbeilles, calibrage sur une journée
 - La définition volontariste de priorités de gestion par les directions locales :
 - Priorisation par la direction des dossiers à traiter ou des objectifs à atteindre
 - Cadres qui font eux-mêmes des arbitrages pour que les objectifs soient atteignables
 - L'ajustement des modalités de suivi des indicateurs :
 - Bonne périodicité des suivis et des reportings
 - Sortie des instances du calcul des soldes, adaptation des mesures des temps d'attente à l'accueil
 - Adaptation de la communication sur les objectifs, refus de la « dictature des objectifs » et de leur « bidouillage »
 - Volonté collective de faire simple

Ces différentes actions contribuent à une régulation des tensions observées ; notons toutefois que pour un certain nombre, elles sont analysées par les salariés comme insuffisantes.

Les facteurs de tension dominants : l'organisation du travail / l'autonomie

Incidences	Modalités de régulation observées dans les organismes visités
<ul style="list-style-type: none">• Poids des décisions nationales en termes d'organisation des organismes et du travail / Resserrement de la centralisation• En lien avec l'industrialisation, perte d'autonomie et cloisonnement inter-unités• Dysfonctionnement de la ligne hiérarchique avec des périmètres de fonction (responsabilité / marges de manœuvre) qui posent problème• Sentiment d'une perte de sens	<ul style="list-style-type: none">• Diversification des tâches des techniciens, « absence de spécialisation à outrance » ; niveau de spécialisation qui correspond à un besoin de professionnalisation• Polyvalence entre accueil et liquidation : liquidation + accueil physique et / ou accueil téléphonique « depuis que je vois les gens à l'accueil, je ne liquide plus pareil »• Association des techniciens à l'organisation du travail / Responsabilisation<ul style="list-style-type: none">• Travaux menés de manière collégiale et réellement participative• Volontariat pour la planification des plages d'accueil physique et téléphonique

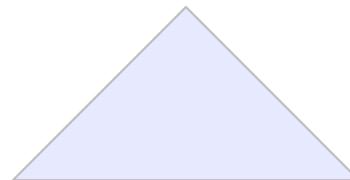
La diminution perçue des marges de manœuvre et de l'autonomie

- La question de l'autonomie est fréquemment soulignée par nos interlocuteurs comme un point « positif » : les niveaux 4, un certain nombre de cadres notamment experts, les agents de certains CI en font état.
- Toutefois, **la diminution des marges de manœuvre est soulignée :**

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT	DARES
Je peux interrompre mon travail quand je le souhaite	non + plutôt non	48%	50%	45%	49%	48%	36%	38%
J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail	non + plutôt non	42%	45%	38%	40%	43%	31%	20%
Je suis associé aux prises de décision qui concernent mon travail	rarement + jamais	47%	50%	46%	49%	47%	42%	
Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	plutôt non, non	38%	41%	35%	41%	37%	39%	

Organisation : processus et spécialisation / taylorisation qui réduisent le champ d'intervention

« on est passé de la gestion de portefeuilles individuels à un portefeuille collectif ; le travail est moins intéressant même si du coup la pression a diminué » ; « entre l'accueil et les techniciens il y a 2 mondes »



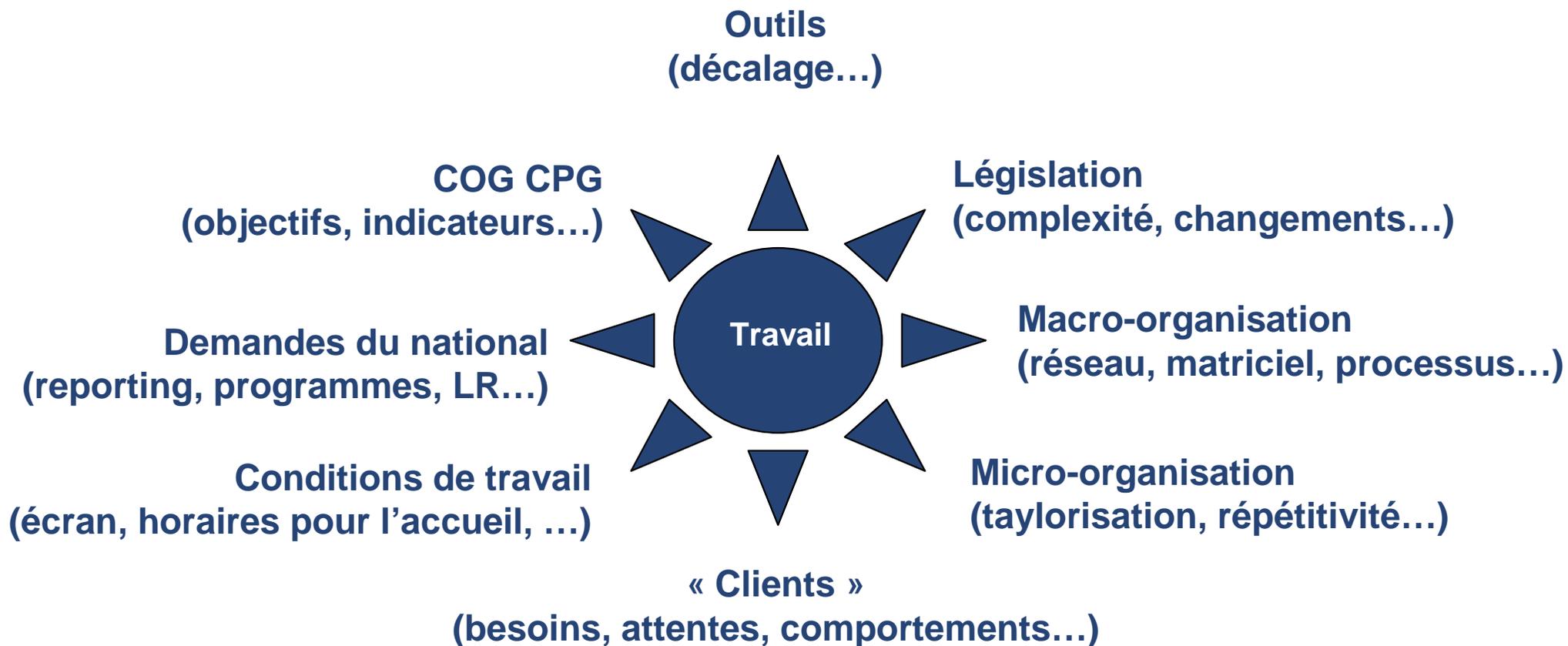
Processus / démarche qualité / organisations matricielles qui « norment » et complexifient l'exercice de l'activité

« on travaillait bien avant : vous nous dépossédez » ; « le SI envoie les huissiers tout seul »

Indicateurs qui structurent le mode de travail

« outils de « flicage » ; « un suivi heure par heure »

Les contraintes qui pèsent sur le « travail »



La diminution perçue des marges de manœuvre et de l'autonomie

- **Cette diminution de l'autonomie est aussi exprimée par les directions qui évoquent des degrés de contrainte croissants** : moyens contraints, marges de manœuvre managériales, choix organisationnels déterminés « à Paris » (« *additionner 4 Urssaf ça n'en fait pas une nouvelle ; il faut nous donner les moyens de construire la structure* »)
- Cette réduction des marges de manœuvre et le poids des décisions et orientations prises au niveau national sont particulièrement mal vécus (des agents mais aussi des directions) :
 - Compréhension de la nécessité d'harmoniser et d'homogénéiser
 - Mais regret d'une insuffisante prise en compte des spécificités locales (de l'organisme et de son environnement socio-éco-démographique)
- En ce qui concerne les agents, le sentiment général est celui d'une insuffisante association aux réflexions, d'une insuffisante prise en compte de leur avis. L'existence de groupes de travail est souvent vécue comme un alibi, « tout étant décidé à l'avance ».
- La question des horaires, perçue comme une des dernières zones de choix (à laquelle les agents sont très attachés) constitue un point sensible : heures supplémentaires « obligatoires », « astreintes », pressions sur la capitalisation des RTT

Cette dimension est particulièrement importante car toutes les études montrent qu'une charge importante n'est pas forcément un facteur de RPS **si elle est associée à une latitude décisionnelle (marge de manœuvre) bonne** et à bon soutien social : « *Laissez nous de la marge de manœuvre dans notre champ de responsabilité* »

La diminution des marges de manœuvre et de l'autonomie : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation de ces contraintes qui pèsent sur les organismes ont donné lieu à un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - Le rééquilibrage du degré de polyvalence technique attendu des techniciens : traitement de dossiers / accueil physique ou téléphonique, traitement des réclamations et des rejets au sein des équipes,...
 - L'inscription de ces évolutions des contenus d'activité dans un schéma global de professionnalisation des agents
 - La responsabilisation des agents dans le traitement global de la charge (du groupe, du service...), les cadres n'intervenant que sur la régulation globale
 - La liberté laissée aux techniciens de gérer leur charge de travail comme ils l'entendent à l'échelle d'une semaine
 - La planification par les agents des plages d'accueil ; une gestion souple des pauses
 - La mobilisation des agents sur la résolution de certains dysfonctionnements et/ou la mise en œuvre de certains changements dans le cadre d'une démarche réellement participative
 - La liberté laissée aux directeurs de leur organisation locale et du rythme de ses évolutions
 - La maîtrise de la logique de « normalisation »
 - La régulation des demandes formulées par les caisses nationales

Ces différentes voies de régulation reposent sur une « confiance » des acteurs les uns vis-à-vis des autres ; l'investissement initial que suppose la mise en œuvre de telles délégations (suivi des délégations, développement des compétences qu'elles supposent) paraît indispensable à une gestion « acceptable » des charges de travail et contraintes actuelles

Les facteurs de tension dominants : le sens du travail

Incidences

- **Conflits de valeurs en lien avec le pilotage par les indicateurs**
- **« Trucage » des chiffres, pour avoir de bons indicateurs d'où une perte de sens au travail et un travail inutile** « On laisse s'entasser les réclamations papier dans les services parce que les priorités imposées par les indicateurs sont les traitements des réclamations par mail et téléphone » « On paie à « 0 » les 3 jours de carence en attendant de pouvoir traiter le dossier ; cela génère des réclamations, des régularisations,... mais permet d'être à l'objectif de délai de traitement. » « les dossiers retraite hors délais CPG sont clôturés, vidés et resaisis car on ne peut pas reprendre les données sinon ça sort en anomalie. » « la partie administrative prend le dessus, on fait des bûchettes »
- **Ecart de représentation de ce qu'est la qualité, entre les agents et la Direction**
- **Travail inutile** : « nous faisons doublons avec la CAF : nous ré-analysons les droits RSA alors que cela a été fait par la CAF et que l'attestation devrait nous suffire »

Modalités de régulation observées dans les organismes visités

- **Maintien d'une certaine polyvalence pour préserver du sens à l'action**, malgré le coût que représente le maintien des compétences
« Depuis que je vois les gens à l'accueil, je ne liquide plus pareil ».
- **La cohérence de mobilisation des ressources** – ex : mise en place d'une plate forme téléphonique pour le 1^{er} niveau de réponse, ce qui ne laisse plus aux techniciens que le niveau 2 de réponse, correspondant à leurs compétences pointues
- **Continuité dans le pilotage ; absence de coups de barre à gauche puis à droite**
- **Atteinte des indicateurs qui n'est pas un but en soi, des objectifs expliqués, des chiffres honnêtes**

La perte de sens et les conflits de valeur : de l'inutilité au conflit éthique (1/2)

- **La question du sens du travail n'est pas toujours explicitement évoquée mais est au centre de toutes les discussions et constitue un point de dégradation majeur pour les agents.**
- Ces derniers (indépendamment de leur âge) expriment toujours un très grand attachement au rôle de la sécurité sociale : la référence à cette responsabilité est quasi permanente. Or le sentiment s'exprime d'une incapacité croissante à jouer ce rôle :
 - La qualité « empêchée » : « *on met à disposition des outils informatiques instables, peu fiables sans avoir le temps de les finir* » ; « *on me demande de respecter la confidentialité, mais dans un open space, comment est-ce possible ?* »
 - Des objectifs qui font perdre de vue la mission : « *en fonction des statistiques, on met un coup de barre à droite puis à gauche* »
 - Une attente des allocataires / bénéficiaires / cotisants qui va croissante alors même que les moyens alloués diminuent : « *nous sommes en porte à faux ; l'allocataire vient avec des demandes, mais on ne peut pas les satisfaire* »
- **Dans certains cas, cette dégradation se traduit par des tensions fortes / montantes :**
 - Sur la question de la qualité : « *répondre à un nombre plus important d'allocataires en 4 minutes, c'est ça la qualité* » (Direction) / « *on n'a même pas le temps de comprendre et encore moins de traiter la demande de notre interlocuteur* » (agents accueil)
 - Sur celle de l'enjeu de défense « contre la direction et l'Institution » d'un service public dont, notamment les plus anciens, se sentent dépositaires : « *il faut redorer l'image de l'assurance Maladie* » ; « *on se battra pour sauver la sécurité sociale puisque la direction ne s'en occupe pas* »

Cette question de la « qualité » est posée dans la quasi-totalité des organismes rencontrés mais force est de constater que le débat ne permet pas aujourd'hui de parvenir à une vision commune ; elle semble pourtant constituer un axe majeur de restauration de la cohésion : « *on devrait pouvoir s'arrêter, prendre les incidents rencontrés avec les allocataires et voir collectivement comment les traiter* »

La perte de sens et les conflits de valeur : de l'inutilité au conflit éthique (2/2)

■ Un sujet discriminant et en lien clair avec la problématique de la santé au travail

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT	DARES
Les évolutions des dernières années ont amélioré la qualité de service	non	49%	39%	49%	65%	51%	48%	
J'ai le sentiment de faire un travail de qualité	non	21%	17%	22%	30%	21%	22%	16%

■ Or, de nombreuses études montrent que « bien faire son travail » et « bien-être au travail » sont étroitement liés.

Q65. Je pense que mon travail est utile / Q80. Mon travail influence ma santé :

	Non	Oui, plutôt positivement	Oui, plutôt négativement	Total
Oui, tout à fait /Plutôt oui	2441	919	3031	6391
Plutôt non /Non, pas du tout	106	17	347	469
Total	2547	935	3378	6861



■ Non
■ Oui, plutôt positivement

La perte de sens : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation de ces contraintes qui pèsent sur les organismes ont donné lieu à un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - Le sens donné par une direction locale à l'action menée sur le terrain ; la valorisation de la mission
 - La communication permanente et le sens donné aux évolutions engagées

 - La continuité dans les orientations fixées
 - La cohérence entre le discours et la réalité (ex : notion d'homogénéité de service en tout point du territoire / disparité des moyens alloués ; importance de la production / renforcement des effectifs de « siège » au détriment des effectifs directement productifs, postes d'accueil téléphonique à durée limitée / absence de perspectives de carrières pour les téléconseillers...)

 - L'engagement d'échanges et de débats internes sur le sens des indicateurs, les notions de qualité et quantité

 - La reconnaissance des écarts entre « travail prescrit » et « travail réel », et des stratégies de contournement mise en œuvre : questionnement sur leurs causes et sur les moyens de lever les contraintes qui conduisent à ces écarts à la « norme »

 - La valorisation (interne mais aussi externe) de l'action conduite afin de renforcer la fierté et le sentiment d'appartenance

Ce travail sur le sens constitue un élément central de régulation des tensions et une priorité d'action tant au niveau local que national

Les facteurs de tension dominants : la reconnaissance

Incidences	Modalités de régulation observées dans les organismes visités
<ul style="list-style-type: none">• Question de la reconnaissance : frustration pour les agents et les OS, mais aussi pour les Directions et les cadres qui ne peuvent pas offrir beaucoup de perspectives aux agents• Application parfois opaque du protocole de 2004• Enveloppe « Niveaux 4 » qui a percuté la politique RH des CAF• Rémunération insuffisante• Engagements d'évolution (PFS / accueil physique) non tenus• Demandes de formation qui ne font pas l'objet de réponses• Plannings évolutifs au jour le jour• Manque de soutien des équipes par l'encadrement : « si on pouvait nous dire bonjour, nous dire que c'est bien ce qu'on fait, ce serait déjà ça »	<ul style="list-style-type: none">• Soutien indéfectible du cadre, qui défend ses troupes• Soutien technique, de la part du cadre et de référents techniques en proximité, ainsi que de la part des collègues• Organisation du travail qui permet un retour au travail après les périodes d'absence plus serein• Relations humaines, communication par mail limitée• Direction qui se déplace dans les services et entend ce qui s'y dit

La reconnaissance : un facteur de tension important (1/2)

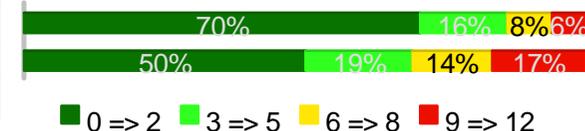
- La question de la reconnaissance constitue, en importance aux yeux des agents, **le 2nd point majeur**
- **Ce besoin s'exprime sous une double forme : d'abord celle de la reconnaissance du travail réalisé, de l'équilibre contribution / rétribution,...**
 - L'attention portée par la direction au travail réalisé sur le terrain : des directions mobilisées par des projets nationaux « *qu'on ne voit pas sur le terrain* », qui « *délèguent beaucoup trop* » : « *la direction fait des visites de courtoisie dans les services mais ne parle pas* » ; « *les stocks ne se résorbent pas mais la Direction n'a pas l'air de s'en soucier* »
 - La reconnaissance de l'investissement professionnel, à travers l'attribution des points de compétences ... : « *ce système ne fonctionne pas : on attribue des points en ne faisant que des mécontents : personne ne comprend vraiment ce que ça reconnaît* »
 - ... ou des perspectives de promotion : « *au bout de 30 ans de maison, plus rien ne sert à rien* » ; « *la seule perspective c'est le management : très peu pour moi !!* » ; « *j'ai un niveau 4 mais ça nous revient toujours à la figure ; mes collègues ne comprennent pas que ça reconnaît un travail et des contraintes différentes* »
 - La reconnaissance verbale, l'attention portée aux difficultés rencontrées par l'encadrement de proximité : « *l'entretien est un exercice de style qui ne permet pas d'évoquer les vrais problèmes* »
- **Celle ensuite d'une équité de traitement** : les échanges sont nourris d'exemples multiples des iniquités de traitement ressenties par les agents :
 - Equilibre en cas de mutualisation, fusion,... : « *on nous a dépossédés* »
 - Rémunération / valorisation des emplois : « *c'est suicidaire, certains agents sont mieux payés que les cadres : il faut réviser la grille hiérarchique pour que les niveaux et les statuts soient respectés* »
 - Attribution des postes (ouverture limitée ou « *fausse ouverture* »)
 - Répartition du travail, des dossiers complexes; horaires (contraintes de l'accueil par rapport aux autres services)

Les agents que nous avons rencontrés semblent revendiquer un champ d'expression et une écoute que les contraintes organisationnelles, de travail, d'objectifs rendent désormais beaucoup plus difficiles : « *on dit qu'on fait du participatif mais c'est du faux participatif* »

La reconnaissance : un facteur de tension important (2/2)

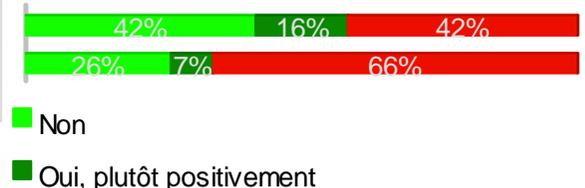
Q49. Mon travail est reconnu par la Direction / l'encadrement supérieur/ Classes sur SCORE GHQ12

	0 => 2	3 => 5	6 => 8	9 => 12	Total
Oui, tout à fait /Plutôt oui	2366	528	270	210	3375
Plutôt non /Non, pas du tout	1739	655	483	590	3467
Total	4106	1183	753	800	6843



Q45. Je dirais de mon responsable hiérarchique direct qu'il est un bon manager / Q80. Mon travail influence ma santé :

	Non	Oui, plutôt positivement	Oui, plutôt négativement	Total
Oui, tout à fait /Plutôt oui	1987	778	1990	4755
Plutôt non /Non, pas du tout	544	152	1359	2056
Total	2531	930	3349	6810



	modalité	Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT
Reconnaissance individuelle et institutionnelle							
L'entretien annuel est un moment d'échange constructif	non + plutôt n	40%	37%	43%	48%	38%	48%
Les règles d'attribution des points de compétence sont transparentes	oui + plutôt	26%	28%	22%	24%	28%	21%
Les points de compétence sont une motivation	oui + plutôt	25%	27%	20%	23%	27%	20%
Je recommanderais mon organisme pour venir y travailler	oui + plutôt	54%	52%	61%	43%	53%	49%
Mon travail est reconnu par la Direction	oui + plutôt	49%	52%	54%	43%	47%	55%
Mon travail est reconnu par la hiérarchie directe	oui + plutôt	76%	79%	75%	76%	74%	75%
Mon travail est reconnu par mes collègues	oui + plutôt	87%	88%	88%	85%	87%	91%
Mon travail est reconnu par les "clients" internes/externes	oui + plutôt	79%	78%	83%	77%	77%	87%

La reconnaissance : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation de ces contraintes qui pèsent sur les organismes ont donné lieu à un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - La reconnaissance verbale : des agents, du travail effectué, des étapes franchies
 - La reconnaissance et la mise en place de dispositifs de prévention des problèmes et difficultés rencontrés
 - L'encouragement et le soutien des managers de proximité dans leur travail de résolution des problèmes rencontrés dans/par leur équipe :
 - Réflexion sur les besoins de management / redéfinition des fonctions managériales de proximité (capacité à « tenir » les différentes dimensions du métier)
 - Accompagnement des cadres dans l'acquisition de compétences adaptées
 - Le fait de considérer que l'intelligence et la créativité sont situées au niveau des agents ; des groupes de travail associant réellement les sachants.
 - Dans l'attente d'une éventuelle révision des grilles de classification et du protocole de 2004, qui apparaît aujourd'hui comme essentiellement « démotivant », une explication claire des règles d'attribution des points de compétences.

Les facteurs de tension dominants : la cohésion

Incidences	Modalités de régulation observées dans les organismes visités
<ul style="list-style-type: none">• Diminution des temps d'échanges et de respiration• Manque de travail collaboratif, de temps d'échanges avec la peur de s'exprimer• Cloisonnements entre services, des tensions entre amont/aval, back-office / front-office <i>« On se demande ce qu'ils font : ils ne répondent jamais et après 14h le vendredi, ce n'est même pas la peine d'appeler »</i> (agent d'accueil parlant des services de production)• Fixation et suivi d'objectifs individualisés participant pour les agents d'un processus de création de concurrence interne au sein des équipes.• Confusion entre égalité et équité• Sentiment d'iniquité dans les allocations de moyens ou la répartition des missions entre organismes ; ex gestion des grands comptes URSSAF ou équilibre charges / moyens	<ul style="list-style-type: none">• Organisation / Maintien d'une certaine polyvalence : « dans une petite agence, les AS ont choisi de déssectoriser pour assurer la continuité de service ; ça permet en outre des échanges collectifs »• Décloisonnement des services, valorisation permanente des réalisations collectives• Aide apportée à d'autres caisses qui rend les agents fiers• Lieux de convivialité et d'échanges• Messages clairs de la direction qui met en avant la valeur de solidarité et donne des directives pour « soutenir les autres »• Prise en tutorat des personnes en difficulté sur le plan des compétences• Cohésion de l'équipe de direction (collégialité) et de l'équipe managériale (réunions fréquentes) ; climat social

La perception d'une dégradation des relations de travail et des mécanismes de régulation

- **Les relations avec les collègues constituent un point positif majeur dans tous les groupes « c'est ça qui fait tenir le système »**

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT	DARES
Les collègues avec qui je travaille m'aident	non + plutôt non	15%	15%	17%	17%	14%	17%	14%
J'aborde collectivement avec mes collègues des questions liées au métier	Rarement + jamais	15%	16%	14%	18%	14%	23%	
Les relations avec mon responsable direct sont satisfaisantes	oui + plutôt	86%	86%	85%	87%	86%	83%	
Mon responsable direct m'apporte des solutions	non+ plutôt non	26%	25%	30%	23%	25%	37%	24%

- **Cet attachement à la cohésion du groupe explique que l'évolution des relations au sein des organismes ou des équipes soit particulièrement évoquée :**
 - La communication devenue essentiellement immatérielle : « *trop de lotus tue le lotus* »
 - La complexification des relations / le cloisonnement croissant entre les groupes : « *parler au service de production : pas question on n'a pas le droit de les solliciter, sauf par mail* » ; « *les services de production ont une mauvaise image de nous : pour eux, on est une équipe de bras cassés* »
 - Le développement de l'individualisme, phénomène reconnu comme « de société » mais renforcé par les objectifs, les pratiques de rémunération (points de compétences), la pression
 - Les tensions entre acteurs : « *les agents se créent leurs contraintes ; il faut avoir fini avant d'avoir commencé* » ... et un climat social qui complique parfois les choses : « *la Direction et les OS passent leur temps à batailler en perdant de vue ce qui est en question* »

Il est intéressant de noter que le périmètre de cette cohésion est perçu comme en « réduction » : hier la caisse, puis le service, aujourd'hui le groupe de travail proche

La cohésion : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation de ces contraintes qui pèsent sur les organismes ont donné lieu à un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - Des organismes à « taille humaine », au sein desquels les communications restent « naturellement » possibles
 - La communication « ligne hiérarchique » / agents : limitation des communications mails, re-crédation d'espaces et occasions d'échanges au sein des équipes
 - Une organisation du travail favorisant les échanges entre groupes (degré de spécialisation et de « cloisonnement » des équipes)
 - La valorisation des collectifs de travail et des complémentarités de rôles des différents acteurs
 - L'encouragement et la valorisation de l'entraide et des supports internes
 - Des relations inter-services qui fonctionnent bien grâce à des messages clairs de la direction qui met en avant la valeur de solidarité, qui donne des directives pour « soutenir les autres » , ex des réunions Ordonnateur – Comptable régulières pour traiter les cas concrets
 - La constitution d'un collectif d'encadrement local soudé :
 - Composition des équipes et valorisation des complémentarités
 - Animation du collectif (réunions régulières, gestion des tensions éventuelles, responsabilités croisées)
 - Travaux communs et définition de « lignes » de management partagées
 - La recherche et/ou l'entretien d'un dialogue social de qualité
 - L'utilisation à bon escient de la télé- et de la vidéo-conférence

Les facteurs de tension dominants : les incertitudes / la gestion du changement

Incidences	Modalités de régulation observées dans les organismes visités
<ul style="list-style-type: none">• Accélération des changements, qui n'ont pas le temps d'être digérés : « <i>Les gens s'investissent, mais le système est constamment en mouvement. Après la fusion, des mutualisations à organiser...</i> »• Organisations instables, changements qui s'enchainent, sans qu'on ait le temps « de mesurer l'apport du changement opéré »• Manque d'anticipation sur les évolutions métiers, et sur les évolutions de compétences, insuffisance de la GPEC : « <i>depuis 2002, on me dit que je vais disparaître.</i> »• Conduite du changement insuffisante : manque de visibilité sur les orientations du National à moyen terme	<ul style="list-style-type: none">• Retour d'expérience / analyse rétrospective de ce qui a été accompli « <i>nous faisons attention à tirer les leçons de ce qui a été fait (mutualisations, fusions...)</i> »• Clarté de la communication : « <i>dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit</i> »• Gestion des changements selon un rythme « <i>socialement gérable / socialement acceptable</i> »• Réflexion élargie sur les possibilités de repositionnement• Processus d'accompagnement mis en place : découverte des postes à pourvoir, offres de repositionnement, formation ... : « <i>les gens avaient un vrai choix avec en moyenne deux postes pour une personne à reclasser</i> »

La surprenante apparition d'une insécurité socio-économique perçue (1/2)

- **L'Institution constitue toujours pour une majorité d'agents une garantie de sécurité économique**
- **Il convient néanmoins de noter que cette « sécurité de l'emploi » est parfois questionnée :**
 - Crainte de perte de son emploi ou du moins d'être confronté à un changement professionnel imposé : « *j'ai été reçu par la DRH et ai clairement exprimé mes intérêts ; je me suis retrouvé sans explication dans le service où je ne voulais pas aller* »
 - Prise de conscience qu'une évolution sera très difficile dans l'Institution et conduira de fait à une nécessaire sortie : « *le directeur a été très clair : il n'y a aucune évolution possible pour nous ; ma carrière passera nécessairement par un changement d'entreprise* » (expert fonction support)
 - « Paupérisation » de certains salariés
- **La question se pose de façon particulière dans certains types d'organismes**
 - Les plus petits d'entre eux ou ceux disposant (encore mais « *pour combien de temps ?* ») de centres / antennes de proximité ; dans ces unités, qui voient leurs effectifs décroître, une inquiétude est perceptible
 - Les Urssaf dans lesquelles la perspective de régionalisation constitue (particulièrement pour certaines populations) une vraie source d'angoisse
 - Les centres informatiques
 - Les services médicaux et leur rattachement
- **Ces inquiétudes se nourrissent d'un certain nombre d'éléments perçus par les agents comme autant de « signaux » d'alerte :**
 - Des discours peu clairs ... : des organismes pour lesquels on parle d'« *enjeu de survie* » ou des services confrontés à la « *perspective d'externalisation* » ; « *on a le sentiment qu'on va sauter dans le futur sans visibilité* »
 - ... à travers lesquels s'exprime une forme d'inéluctabilité des évolutions : « *la vision qu'on nous donne est trop large : on s'y perd* » ; « *ce n'est pas nous qui décidons, c'est le national* » ; « *c'est le sens de l'histoire* »
 - Un périmètre d'activité plus mouvant : gestion des appels téléphoniques de caisses parisiennes par des caisses provinciales, « *perte* » de certaines activités (ex : tutelle, intervention des dentistes conseils en DRSM)
 - La dégradation des conditions matérielles de travail : « *sur notre site, on nous a indiqué qu'il n'y aurait pas d'investissement ; le message est clair* »

La surprenante apparition d'une insécurité socio-économique perçue (2/2)

- Ces éléments sont à l'origine d'un contexte d'incertitude qui réduit la « soutenabilité » du travail et pèse sur la santé des agents

		Total	CAF	CARSAT	URSSAF	CPAM	CIT	DARES
Faire le même travail -> retraite	non	47%	53%	44%	53%	46%	43%	37%
Inquiétude de la perte d'emploi	oui	25%	19%	21%	36%	28%	28%	23%
Inquiétude sur avenir prof	oui	52%	48%	47%	60%	53%	53%	
En train de vivre un changement non désiré	oui	33%	29%	28%	47%	34%	41%	
perspectives d'évolution pro satisfaisantes	non	73%	73%	74%	78%	72%	70%	68%

- De fait, dans les organismes fusionnés, la perception d'une influence négative du travail sur la Santé est avérée.

86. Q80. Mon travail influence ma santé : / 4. Fusion

	Non réponse		Oui		En cours		A venir		Mutualisation		Non		Total	
	Eff.	%C	Eff.	%C	Eff.	%C	Eff.	%C	Eff.	%C	Eff.	%C	Eff.	%C
Non réponse			17	1	5	2	1	1	12	2	38	1	74	1
Non			859	36	118	39	103	41	289	39	1179	36	2548	37
Oui, plutôt positivement			252	10	56	19	18	7	102	14	508	16	937	13
Oui, plutôt négativement			1288	53	120	40	131	52	339	46	1506	47	3383	49
Total			2416	100	300	100	253	100	742	100	3231	100	6943	100

La gestion du changement : modalités de régulation observées ou identifiées

- **La régulation de ces contraintes qui pèsent sur les organismes ont donné lieu à un certain nombre d'actions dans les caisses visitées :**
 - Adaptation des dispositifs d'ingénierie du changement aux spécificités de chaque caisse ; adaptation des rythmes d'évolution en relation avec les directions locales
 - Communication claire et transparente sur les enjeux du changement et ses étapes
 - Mise en évidence des changements déjà conduits / Valorisation des capacités d'adaptation des organisations
 - Analyse des évolutions mises en œuvre / ajustement de ces réorganisations
 - Attention individuelle particulière accordée à l'expression et l'accompagnement des agents confrontés à des évolutions
 - Anticipation des besoins d'adaptation :
 - Développement et encouragement des mobilités (d'unités, fonctionnelles et/ou géographiques)
 - Travail d'explicitation des notions de changement et d'incertitudes
 - Réflexion sur l'évolution des métiers et des compétences
 - Clarification du rôle et des moyens de la fonction RH dans l'accompagnement des collaborateurs :
 - Rôle respectif des directeurs (éventuellement agents de direction en charge des RH) et des RRH
 - Dispositif de mobilisation de la fonction RH par les agents

Autres éléments de tension : les conditions matérielles de travail

- **Les conditions matérielles de travail ont été fréquemment évoquées :**
 - Problèmes informatiques, notamment en lien avec des évolutions de législations ou des changements de périmètres
 - Adaptation des surfaces au nombre d'agents accueillis
 - Aménagement des espaces avec la création d'open space
 - Problème de locaux vétustes, installations de chauffage ou climatisation fonctionnant mal
 - Manque de rationalité des aménagements et équipement...

- **Il est intéressant de noter que les agents en font rarement un point prioritaire d'action. En revanche ces conditions semblent parfois liées dans leur esprit :**
 - A une absence de reconnaissance des contraintes de travail que certaines formes d'aménagement accentuent : « *nous sommes maintenant sur 2 plateaux ; on passe notre temps à transporter des documents* » (service courrier)
... et que les problèmes informatiques renforcent : « *les calculs du RSI sont encore faux* » ; « *instabilité chronique du logiciel* » ; « *on est plus dans la correction a posteriori que dans la prévention des anomalies avant le déploiement des logiciels* »
 - Au signe d'une dégradation générale, qui renvoie les agents aux moyens de l'Institution

- **Dans de nombreux organismes, a contrario, de bonnes conditions de travail sont évoquées (taille des bureaux, qualité des écrans et des casques, régulation thermique, etc.)**

Les points d'appui identifiés au sein du panel, les ressources de l'Institution

L'institution peut s'appuyer sur un certain nombre d'éléments qui sont de réelles ressources :

- Les compétences des agents
- Leur engagement pour réaliser une mission d'utilité publique
- Leur volonté de réaliser un travail de qualité, au service des publics
- Un travail qui peut être intéressant
- De bonnes relations au sein des équipes
- Des managers appréciés de leurs équipes
- Des Directions sensibilisées aux questions de santé au travail
- Un dialogue social vivant au niveau local et national
- Des conditions d'emploi globalement satisfaisantes

Ces ressources sont autant de points d'appui précieux pour gérer les tensions qui sont à l'œuvre dans l'Institution.

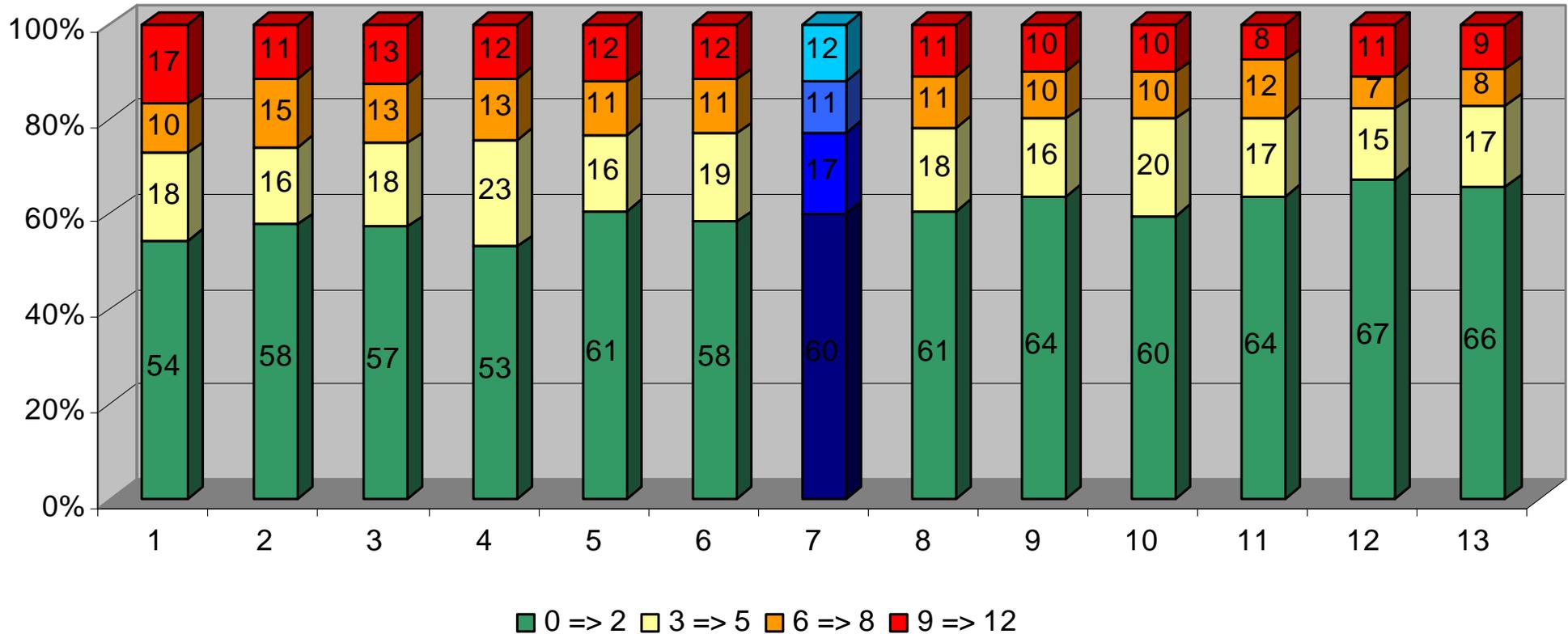
Présentation des problématiques "Santé / Travail" par populations

Présentation des problématiques "Santé / Travail" par populations

- Cette analyse fournit une représentation des principaux facteurs de tension à l'œuvre par populations.
- Sur les populations les plus importantes en nombre, **nous avons cherché à expliciter la façon dont les tensions pré-évoquées (complétées parfois d'autres, plus spécifiques) s'exercent / se traduisent pour les agents**, toutes situations de travail confondues
 - Production
 - Accueil physique et accueil téléphonique
 - Encadrant / ligne managériale (référents techniques, managers de proximité, managers stratégiques, agents de Direction)
 - Intervention sociale
- Cette analyse est complétée d'une analyse des populations qui, à travers l'enquête Santé, apparaissaient comme particulièrement exposées, même si leur volume (à l'échelle de l'Institution) est bien moins importante.
- Enfin, afin de nourrir la réflexion sur les actions possibles **nous nous sommes attachés à mentionner les facteurs de régulation, observés ou possibles, en lien avec chacun de ces facteurs de tensions.**

Analyse des situations de travail les plus exposées : exploitation de l'enquête santé

■ GHQ12 – Résultats sur les 12 métiers comptant les effectifs les plus importants



- 1. Gestionnaire de production de Service Médical (216)
- 2. Gestionnaire conseil retraite (216)
- 3. Gestionnaire du recouvrement (341)
- 4. Chargé d'intervention sociale (215)
- 5. Manager opérationnel (630)
- 6. Gestionnaire conseil assurance maladie (1048)
- 7. PANEL

- 8. Gestionnaire conseil allocataires (638)
- 9. Secrétaire (320)
- 10. Technicien traitement de l'information (192)
- 11. Gestionnaire administratif ressources humaines (163)
- 12. Comptable (251)
- 13. Manager stratégique (198)

Les agents de production et d'accueil

Les principaux facteurs de tensions des agents de production

- **64% des personnes qui ne sont pas du tout en contact avec le public ne présentent pas de souffrance, contre 54% des personnes en contact quasi-permanent avec le public.**

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes**
 - Une pression des objectifs, une pression temporelle au travail
 - Le sentiment d'une dégradation de la qualité
 - Écart de conception sur ce qu'est la qualité de service entre agents et Direction
 - Dérives du pilotage par les indicateurs
 - Un manque de perspectives d'évolutions professionnelles et de reconnaissance du travail
 - Une communication essentiellement descendante, la non-prise en compte de l'avis des agents
 - Le dysfonctionnement des outils
 - Le sentiment de mise en concurrence des agents les uns envers les autres
 - La question de l'iniquité (dans la répartition des charges, entre services de production et services supports, dans l'attribution des points de compétences et promotions)
 - Selon les branches et les secteurs :
 - Une baisse de l'intérêt liée à la taylorisation. « *on est des presse-boutons* »
 - Une complexité importante et une accélération des changements difficilement assimilable

La population des agents d'accueil (physique et téléphonique)

- **Les entretiens permettent de confirmer la pression spécifique générée au contact du public :**
« on est en première ligne » ; « parfois le cotisant en sait plus que nous » ; « les allocataires ne comprennent pas l'organisation » ; « j'ai des collègues qui n'arrivent plus à déconnecter du travail une fois chez eux : le stress devient permanent »

- **Cette pression est renforcée par :**
 - L'absence de temps dédié pour **se mettre à jour** des changements, le faible nombre des moments de partage des connaissances
 - **Le sentiment d'une grande dépendance vis-à-vis de services de production qui « ignorent » cette contrainte :** *« quand on appelle les services, les agents ne répondent jamais » « on a interdiction formelle de contacter les autres services par téléphone : les contacts, c'est du mail et rien d'autre »*
 - **La gestion des plannings** / modification des plannings au dernier moment et des horaires variables inéquitables, difficile gestion de l'absentéisme inopiné *« Ce sont toujours les mêmes qui se dévouent »*
 - Le non-bénéfice des **horaires variables** : Contraintes au niveau des horaires, des pauses, des congés...
 - Un sentiment **d'iniquité** par rapport aux autres salariés qui bénéficient des horaires variables, sans autre contre-partie que la prime d'accueil
 - La gestion des **inaptitudes** : clivage entre ceux qui sont aptes (mais pas forcément volontaires) et ceux qui sont dispensés

Les principaux facteurs de tensions à l'accueil téléphonique

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes visités**
 - Une pression des **objectifs**, des indicateurs qui viennent contraindre (plus qu'ailleurs, jusqu'à 18...) l'exercice de l'activité. ex. des conseillers qui raccrochent au bout de 3 minutes, voire, dans un organisme, lorsque les objectifs d'attente sont dépassés, un téléconseiller prend l'appel et dit « *tous les conseillers sont actuellement occupés, veuillez renouveler l'appel* »
 - De nombreuses sources **d'empêchement d'agir** (cf. Y. Clot) - pauses imposées, scripts de réponse, durée d'appel prescrite, niveau de réponse déterminé...- , possibles sources de TMS
 - Un **sens du travail limité** : « *je ne sers qu'à dire : veuillez patienter, votre dossier est en cours de traitement...* » « *on ne nous a pas montré l'outil, on n'a pas les moyens d'apporter une vraie réponse à l'assuré* »
 - La **frustration**, surtout pour les techniciens, de ne pas pouvoir aller au fond du dossier et renseigner de manière exhaustive, du fait du cantonnement au 1^{er} niveau de réponse
 - Des **collaborations insuffisantes** entre services : « *On transmet la demande au technicien qui traite le dossier, mais les techniciens ne renseignent pas tous les contacts, voire ne rappellent pas l'assuré alors que le téléconseiller s'y était engagé... ce qui nous met en porte à faux quand l'assuré rappelle car il ne sait pas que son dossier a été traité...* »
 - Un **manque de perspectives d'évolution**, problématique de la durée d'affectation sur la plateforme
 - Un **manque de reconnaissance**, notamment par les autres services auprès desquels les plateformes ont une mauvaise image « *ils disent n'importe quoi sur la plateforme* »

Les principaux facteurs de tensions à l'accueil téléphonique

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement**
 - Infantilisation « *on se croirait à l'école* »
 - Incompréhension de l'allocation des ressources à la plateforme. « *Ils feraient mieux de mettre plus de monde en production, plutôt que des gens sur la plateforme qui répondent à longueur de journée qu'il y a du retard et qu'il faut patienter...* »
 - La faiblesse des salaires N2 « *j'ai dû retirer mon mari de la mutuelle, sinon je n'aurais plus touché que 960 euros / mois, ce qui n'est pas possible...* »
 - Accueil assuré uniquement par des CDD qu'il faut former à chaque fois
 - A noter que l'agressivité du public est peu évoquée par les personnels des plateformes.

Les principaux facteurs de tensions à l'accueil physique

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes**
 - **Des exigences du travail élevées :**
 - Indicateurs qui contraignent l'exercice de l'activité, pression de la file d'attente, culpabilité de prendre une pause
 - Manque de disponibilité des autres services (pour rechercher un dossier...), mode d'organisation FO / BO insatisfaisant : ces agents « *sont en première ligne* » et ont le sentiment de subir « *le manque d'efficacité dans les services* » : « *quand on appelle dans les services, les agents ne répondent jamais, c'est à se demander ce qu'ils font* » ; « *après 14 heures le vendredi, inutile d'appeler qui que ce soit avec les horaires variables : et si la personne de permanence répond, elle ne peut pas bouger de son siège pour aller chercher un dossier de toute façon* ».
 - **Un sens du travail qui diminue:** « *on a toujours rendu un service immédiat ; maintenant on se contente de jouer la boîte aux lettres, de transmettre* »
 - **Des exigences émotionnelles fortes :**
 - Agressivité des publics, augmentation des incivilités, qui génèrent une **Crainte, voire une peur des agents concernés (particulièrement dans les accueils ex-centrés)**
 - Charge émotionnelle accentuée lorsque les agents ont été professionnalisés sur l'accueil et ne font que cela ; aux problèmes de maladie s'ajoutent les problèmes de précarité de plus en plus importants.

Les principaux facteurs de tensions à l'accueil physique

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement

■ Facteurs internes

- L'accueil comme variable d'ajustement pour la production, insuffisance des moyens
- Techniciens d'accueil chargés de production en cas de faible affluence, d'où un sentiment d'inégalité du fait que certains techniciens de production sont dispensés d'accueil.
« L'entraide ne va pas dans les deux sens. »
- Manipulation des indicateurs : *« on décompte le temps d'attente à partir du moment où la personne arrive au pré-accueil, alors que cela fait déjà 5-10 min qu'elle attend... »*
- Non reconnaissance dans les valeurs de l'institution : contrôle d'identité, etc.
- Manque d'autonomie : *« il ne faut surtout pas prendre d'initiative ; ce qu'on nous demande, c'est de laisser notre intelligence au vestiaire en arrivant à la CPAM »*
- Insatisfaction concernant les locaux : éloignement du centre-ville (isolement), places insuffisantes au parking, mauvaises conditions sonores
- Une difficulté à reclasser les N4 accueil en production quand on ferme des accueils

■ Facteurs externes

- Le rôle de l'implantation au regard de la précarité des publics
- URSSAF : des relations avec les cotisants de plus en plus tendues du fait de la crise qui les met en difficulté (il y a des cotisants qui menacent de se suicider ou d'être violents)
- CARSAT : apparition nouvelle de tensions à l'accueil, alors que les techniciens / conseillers n'y sont pas habitués et préparés

Les principaux facteurs de régulations des agents de production

■ Les facteurs de régulations que l'on retrouve dans la plupart des organismes

- Les HV, CP, RTT, la sécurité de l'emploi
- La qualité des relations avec l'encadrement de proximité (respect, confiance, qualité du dialogue)
- Le travail en équipe (entraide, échanges) et les bonnes relations avec les collègues
- La conscience professionnelle, le sens du service public
- Quand le travail est organisé en portefeuille, un plus grand intérêt au travail

■ Les facteurs de régulations que l'on retrouve dans certains organismes

- Une planification des activités bien rodée autour de dispositifs d'anticipation des aléas et pics de charge, équipe relais... : équipe de « réserve »
- Une certaine autonomie dans la façon de faire son travail, une responsabilisation des agents sur la prise en charge des dossiers / des assurés
- Un niveau de spécialisation / polyvalence adapté, permettant tout à la fois de la variété et une bonne maîtrise technique
- Des managers de proximité qui ont des compétences techniques permettant a minima d'organiser le travail et de l'évaluer
- Des supports à l'appropriation des évolutions législatives : notes, réunions brèves...

Les facteurs de régulation à l'accueil

- **La polyvalence entre traitement des dossiers / accueil physique / accueil téléphonique :**
 - CAF : polyvalence fonctionnelle entre l'accueil physique et la liquidation : allègement des contraintes, sens du travail, « *le client n'est plus un numéro* » et ça crée de la solidarité horizontale « *quand un collègue de l'accueil a besoin d'aide, on l'aide car on sait qu'on aura peut-être besoin d'aide demain quand on sera à l'accueil.* »
 - Limitation des durées d'interventions délocalisées pour l'accueil physique
 - Une satisfaction du contenu du travail, intérêt et diversité du travail
 - Une rotation à la semaine entre accueil téléphonique niveau 1 et 2
 - Des perspectives d'évolution pour les agents « entrés » sur la PFS
 - Notion de volontariat pour la planification des plages d'accueil physique/téléphonique

- **La proximité des managers, le support technique apporté, le soutien de la hiérarchie :**
 - Proximité et disponibilité des superviseurs
 - Des supports à l'appropriation des évolutions législatives : notes, réunions brèves...
 - Des procédures de gestion des incidents / Des groupes de paroles animés par un psychologue
 - La mise en place d'un vigile à l'accueil pour canaliser les mécontentements des usagers

Les techniciens de l'intervention sociale

Les principaux facteurs de tensions des techniciens de l'intervention sociale

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes

- L'évolution des conditions d'intervention et des missions assignées qui viennent perturber la représentation que les acteurs ont de leur rôle et modifier les modes d'intervention (ex : intégration du traitement administratif du RSA)
- La dégradation du contexte économique et social : demande croissante / capacités d'intervention réduites ; les tensions entre assurés et techniciens
- Les évolutions organisationnelles (sectorisation, adaptation à de nouvelles actions supposant des évolutions de la prise en charge, outils,...)
- La complexité de la législation et la difficulté de maintien des compétences face à des assurés de mieux en mieux informés

■ Dans certains organismes :

- Le sentiment que l'Action Sociale menée passe au second plan, derrière la production
- Les inquiétudes liées au progressif désengagement d'une action directe (transfert d'activités à d'autres « partenaires ») et parfois le manque de visibilité sur le rythme de ce désengagement
- Les repositionnements induits et les conditions dans lesquels ils se déroulent parfois
- L'avenir de certaines populations (centres sociaux) : vieillissement physique et pénibilité de certains travaux ; moindres possibilités de reclassement au sein de l'Institution de certains agents

Les principaux facteurs de régulation des techniciens de l'intervention sociale

■ Les facteurs de régulations observés :

- L'autonomie
- La cohésion d'ensemble et en particulier une direction de l'action sociale qui « travaille bien » avec le reste de l'équipe de direction
- La cohésion des équipes AS
- Le « sens » de l'action sociale menée ; la cohérence du projet « social » et la capacité de la caisse à l'adapter aux évolutions
- La visibilité sur les évolutions à venir et l'accompagnement du changement

La ligne hiérarchique

La population des managers (tous niveaux confondus) (1/3)

- **Des managers qui, dans l'enquête Santé, se distinguent par une plus grande satisfaction que les autres sur les points suivants...**
 - Autonomie
 - Perspectives professionnelles satisfaisantes
 - Association aux prises de décision qui concernent leur travail
 - Reconnaissance du travail par la Direction / l'encadrement supérieur
 - Sentiment d'être suffisamment informés sur ce qui se passe dans l'organisme
 - Sentiment que la Direction se préoccupe des conditions de travail des salariés
- **... mais aussi par des éléments de contraintes propres :**
 - Plus interrompus et dérangés dans leur travail : 74% contre 48% pour le reste de la population
 - Plus soumis aux aléas : 53% contre 33% pour le reste de la population
 - Concilient moins facilement leur vie professionnelle et leur vie personnelle : 15% contre 9% pour le reste de la population
 - 55% trouvent une influence négative du travail sur leur santé contre 49% pour le reste de la population
 - Ressentent plus fréquemment des troubles du sommeil (20 %) et autres manifestations de tension
 - Dépassent plus souvent leurs horaires ou travaillent à la maison, et rencontrent plus de difficultés pour prendre leurs congés
- **Les entretiens de terrain confirment globalement ces éléments en les précisant :**
 - L'autonomie constitue un point effectivement souligné comme très positif ...
 - ... toutefois son pendant : un certain isolement est souligné et parfois déploré, par les intéressés eux-mêmes, leurs agents et/ou certains acteurs de la prévention

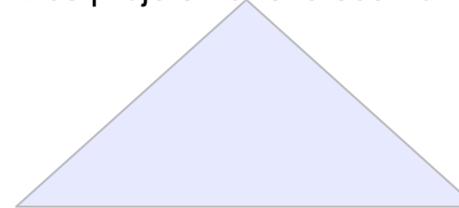
La population des managers (tous niveaux confondus) (2/3)

- Les contraintes propres au travail sont fréquemment évoquées, sur les 3 champs qui constituent le périmètre de responsabilité du manager

Support technique et contribution à la production

Contrainte des moyens humains alloués et de l'usage des CDD

Des projets transverses nombreux



Animation équipe / management

Contraintes d'organisation, développement du matriciel, marges

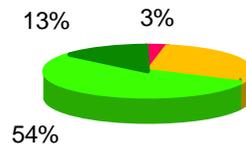
de manœuvre réduites (« comment motiver les agents alors que l'on vide de sens leur travail et qu'ils sont au taquet de la classif »)

Reporting, contrôle de gestion

Reporting « de plus en plus lourd »

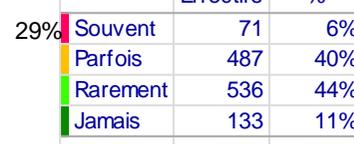
61. Q55. Je suis confronté(e) à des difficultés techniques

	Effectifs	%
Souvent	41	3%
Parfois	360	29%
Rarement	660	54%
Jamais	165	13%
Total	1226	100%



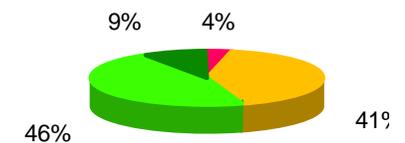
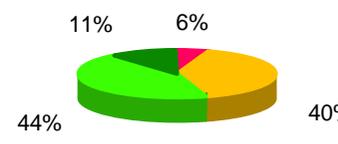
60. Q54. Je suis confronté(e) à des difficultés d'organisation

	Effectifs	%
Souvent	71	6%
Parfois	487	40%
Rarement	536	44%
Jamais	133	11%
Total	1227	100%



59. Q53. Je suis confronté(e) à des difficultés de management

	Effectifs	%
Souvent	48	4%
Parfois	508	41%
Rarement	561	46%
Jamais	112	9%
Total	1229	100%

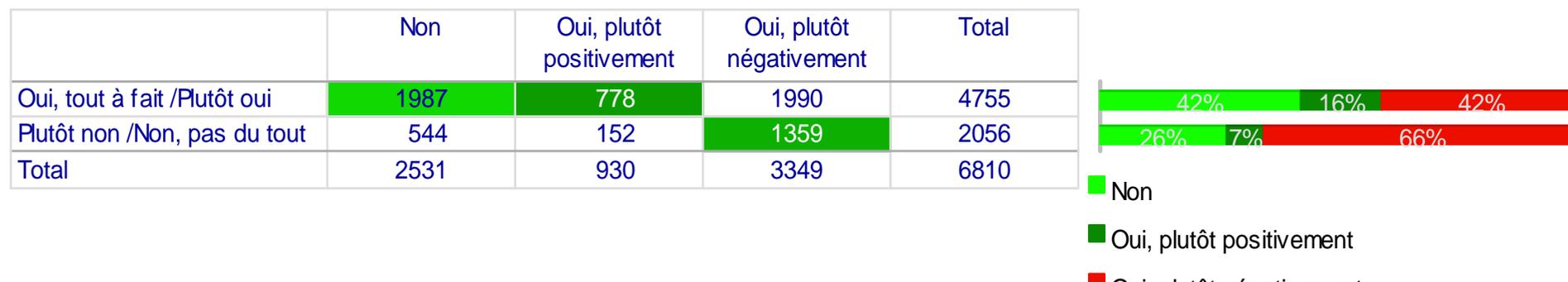


- La gestion de ces trois dimensions apparaît complexe commençant d'ailleurs à poser des problèmes de recrutement : de nombreux organismes évoquent des difficultés à pourvoir des postes de managers ; « nous commençons à l'occasion des entretiens « seniors » à rencontrer des cadres qui nous demandent de changer de fonction, mais comment faire ? », « je n'ai pas envie d'une promotion, car ma charge exploserait »

La population des managers (tous niveaux confondus) (3/3)

- La dimension managériale est celle qui pose le plus de problème : « *hier cadres de proximité, aujourd'hui, on attend de vrais managers* » ; « *ils sont noyés par la dimension technique et les problèmes de planning* »
 - Un positionnement difficile entre agents et direction : « *le cadre de proximité est parfois quelqu'un de bien mais alors il n'a pas de pouvoir : le plus souvent son mode de management c'est caporalisme et/ou vassalité* » ; « *la cadre achète la paix sociale ; s'il est trop ferme, c'est la révolution et la direction lui tombe dessus* »
 - Des membres de l'encadrement « sur la défensive », qui manquent de points de repères en termes managériaux : « *chaque manager est différent et nécessiterait un accompagnement particulier* » ; « *on gère les tensions à coup de coaching mais cela ne permet pas de résoudre le problème d'ensemble* »
- Alors-même que cette dimension « managériale » constitue un élément essentiel de prévention des tensions

Q45. Je dirais de mon responsable hiérarchique direct qu'il est un bon manager / Q80. Mon travail influence ma santé :



- Le cas particulier des hiérarchies médicales : relations personnel médical / personnel administratif parfois tendues

Les principaux facteurs de tensions des managers de proximité (1/2)

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes

- Forte charge de travail et écrêtement des heures / Nombre élevé d'indicateurs à suivre
- Interruptions fréquentes dans leur travail, beaucoup de mails auxquels ils doivent répondre / « *Tout est prioritaire et tout est urgent* »
- Ordres et contre-ordres en fonction de la priorité du moment, liée à tel ou tel indicateur « *un coup de barre à gauche, un coup de barre à droite, ça donne le tournis* »
- Problème de la non-maîtrise technique qui met les managers en difficulté et pose le problème de leur légitimité au regard de leurs agents
- Application du protocole de 2004 : « *comment récompenser au mérite, et distribuer du pouvoir d'achat - assurer la paix sociale ?* » / « *Difficulté à motiver les agents, dont on vide le travail de sens et à qui on ne peut pas offrir de perspectives* »
- Difficulté à réguler les conflits à temps, d'où des tensions qui s'enkystent
- Difficulté à faire remonter les problèmes
- Manque de temps pour les réunions d'équipes, la gestion des compétences, arbitrages en faveur de la production, en défaveur de l'animation et du management
- Flou dans la répartition des rôles et responsabilités entre n+1 et n+2
- Isolement des cadres de proximité sur les sites décentralisés
- Manque de reconnaissance : rémunération trop faible par rapport à leurs responsabilités (CPG, équipes importantes, management à distance...)

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement

- Des tensions au sein de l'équipe de Direction qui se répercutent dans les échelons inférieurs
- Manque de soutien de la part de leur hiérarchie

- Un cloisonnement des services qui génère des difficultés de fonctionnement
- Des disparités importantes entre niveaux de responsabilité et nombre de personnes encadrées, à niveau de qualification équivalent / Des équipes avec 2 cadres de proximité dont les rôles sont flous, d'autres avec 4 cadres pour 10 agents...

- Des managers en difficulté avec leur équipe « *la moitié de mon équipe n'a pas le niveau. Je transfère tout le travail sur les mêmes et ça créé des tensions.* »
- Des managers qui jouent le rôle de référent technique sur les dossiers complexes

- Le regret de la Direction que les informations du terrain ne remontent que via les IRP et pas via les cadres

Les principaux facteurs de tensions des managers stratégiques

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes

- Forte charge de travail et écrêtement des heures / Interruptions fréquentes dans leur travail, beaucoup de mails auxquels ils doivent répondre : « *Tout est prioritaire* »
- Des managers très sollicités par leurs collaborateurs (soutien technique, remplacement des absents...) et par la Direction (reporting, projets, groupes de travail...), en plus des tâches dédiées
- La multiplication des indicateurs « *on n'est pas contre le reporting, mais suivre 250 à 300 indicateurs, c'est trop* »
- Des organisations matricielles complexes : « *l'organisation matricielle ? Tout le monde s'engueule, et à la fin, c'est le Directeur qui décide* »

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement

- Un cloisonnement des services qui génère des difficultés de fonctionnement / certaines organisations inadaptées : 11 cadres de direction pour 90 agents et une organisation matricielle complexe...
- Une absence du directeur très investi dans des projets nationaux
- Des consignes nationales pas claires / Des difficultés à se saisir des directives nationales et à les décliner localement
- Un manque de reconnaissance de la part des agents et de la Direction / Des postes de cadres qui restent vacants car peu enviés
- Une absence de politique RH « *les appels à candidature se font en dépit des orientations stratégiques* »
- Une association plus ou moins importante aux réflexions organisationnelles dans le cadre de fusions ou d'autres projets

Les principaux facteurs de tensions des agents de direction

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des organismes

- Des caisses nationales de plus en plus « cadrantes »
- De fortes sollicitations du national avec des échéances brèves / De nombreuses réunions de pilotage
- Un décalage entre les objectifs croissants et les moyens décroissants et une inquiétude sur la possibilité d'atteindre ces objectifs / Une inquiétude quant aux moyens qui seront disponibles pour faire évoluer les agents et les motiver
- Des indicateurs, qui malgré leur nombre, ne couvrent pas l'ensemble de l'activité de l'organisme
- Des écarts de représentation sur la qualité de service entre la Direction et les agents « *les agents sont frustrés si on ne leur donne pas les moyens de faire de la qualité* »
- Des injonctions perçues comme contradictoires entre, par exemple :
 - Faire de la prévention des RPS et faire plus avec moins de moyens
 - Recruter des profils pointus pour la GDR et appliquer l'accord sur la diversité
 - Faire du participatif et mettre en œuvre les directives des caisses nationales dans les délais impartis
 - Motiver les salariés avec peu de moyens, alors qu'on leur en demande de plus en plus

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement

- Le problème des promesses des caisses nationales non tenues. Exemple sur l'embauche repoussée des praticiens conseils. « *Comment rester crédibles face à nos équipes à qui on a promis des renforts ?* »
- Dans les petits organismes : AD occupés à des tâches opérationnelles (saisie de budget, demande d'adaptation d'horaires...) au détriment d'activités de management ou stratégiques / Travail dans l'urgence, temps passé à la gestion des priorités et des arbitrages / Poste d'AD peu valorisé financièrement / Inquiétude quant à la survie de l'organisme

Les principaux facteurs de régulation sur la ligne hiérarchique

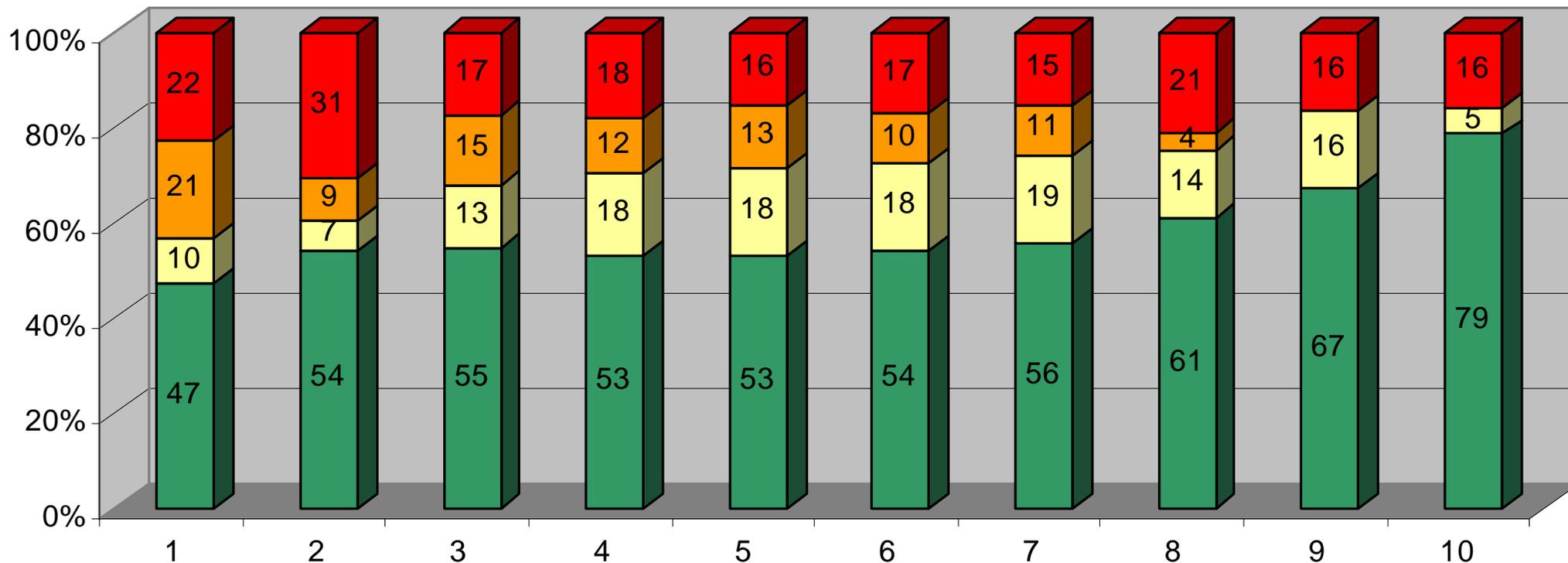
■ Les facteurs de régulations

- Pour les cadres stratégiques
 - La capacité au plus haut niveau à expliciter et susciter l'adhésion aux orientations retenues : « *aucun objectif ne heurte la conscience, même s'il n'y a pas adhésion totale.* », « *on dit ce que l'on fait et on fait ce que l'on dit* »
 - Une équipe d'agents de Direction qui travaille en collégialité, une équipe de cadres soudés et solidaires / position commune de l'équipe de direction sur les modes de management (ADD + managers)
 - Des réunions fréquentes, bon niveau d'information et d'association / Gestion conjointe par les managers et les ADD des indicateurs (réunions mensuelles ADD / cadres)
 - La reconnaissance par la hiérarchie
 - La participation à des groupes projets perçue comme valorisante
 - Le fait d'être au cœur de l'information, d'avoir un bon niveau d'information
 - La satisfaction de la difficulté surmontée, du défi relevé
 - Formation au management partagée / Coaching de managers qui rencontrent des difficultés
- Pour les cadres de proximité
 - Les bonnes relations avec les agents, esprit d'équipe, solidarité entre eux et les agents
 - Des cadres supérieurs qui soutiennent leurs équipes de cadres « *Le nouveau cadre stratégique communique énormément, tous les jours il passe dans tous les services, sa porte est toujours ouverte, il a une confiance absolue en ses cadres, il nous soutient, il a autant de respect pour un cadre que pour un N3, il dit ce qu'il a à dire aux gens, il prend ses responsabilités, donc on le respecte, il assume, il va aussi sur l'extérieur une fois par mois. Ça a eu un impact sur la production car les cadres se sont sentis plus responsabilisés et investis. Il a changé ma vie.* »
 - Un mode de management participatif ; les changements sont gérés plus lentement mais passent mieux.
 - Le sentiment d'utilité, de défense de la Sécurité Sociale

Les situations de travail comptant un nombre d'agents moins important mais très exposées

Analyse des situations de travail les plus exposées : exploitation de l'enquête santé

■ GHQ12 - Les 10 métiers les plus en souffrance



1. Conseiller qualité (31)
2. Tarification des risques professionnels (46)
3. Gestionnaire admission et frais de séjour (36)
4. Gestionnaire des litiges et créances (133)
5. Gestionnaire du risque maladie (136)
6. Gestionnaire de production de Service Médical (216)
7. Médecin conseil (105)
8. Chirurgien dentiste conseil (22)
9. Contrôleur de sécurité (24)
10. Chargé de prévention de promotion et d'éducation pour la santé (21)

Éléments d'analyse transverses



Les caractéristiques des organismes dans lesquels la tension est la moins perceptible / apparaît la mieux « gérée »

- **Une bonne cohésion générale :**
 - décroissement / valorisation du collectif,
 - échanges et entraides entre unités
 - relations sociales « fluides »,
 - équipes managériales soudées et dont la mobilisation est optimisée
- **Une communication au service de valeurs affirmées**
- **Des directions engagées qui « tiennent » un équilibre délicat entre :**
 - intérêt de l'Institution (enjeu d'efficacité)
 - rôle auprès des assurés (mission et sens du travail)
 - préservation des conditions de travail des agents
- **Un investissement fort dans la gestion des changements d'organisation**
- **Des formes de reconnaissance des agents :**
 - Organisation favorisant une mobilisation organisée des compétences
 - Gestion des changements associant tous les acteurs / « vrai » participatif
 - Proximité de l'équipe de direction : accessibilité d'une équipe de direction « présente » sur le terrain et attentive aux agents
- **Une taille « humaine » des équipes / des caisses qui favorisent les échanges**
- **Des organisations « lisibles » (complexité / évolutions), qui ménagent des marges de manœuvre / une certaine autonomie (pas d'hyper-spécialisation, une responsabilisation du collectif dans l'exercice de la mission) sans exigences techniques excessives pour les agents (pas de polyvalence « tout azimut »)**

Au-delà de la question des effectifs, qu'est ce qui fait qu'une lourde charge de travail n'est pas trop mal vécue ?

- Des arbitrages de priorités entre les divers objectifs faits au plus haut niveau de la hiérarchie et déclinés dans les services ; des cadres qui font eux-mêmes des arbitrages, rendant ainsi aux agents les objectifs atteignables
- Des organisations qui permettent de donner du sens au travail : des corbeilles calibrées pour être vides le soir, un bon niveau de maîtrise technique, une absence de parcellisation excessive des tâches
- Un soutien technique, de la part du cadre et de référents techniques en proximité, ainsi que de la part des collègues
- Une continuité dans les objectifs, une absence de coups de barre à gauche puis à droite
- L'atteinte des indicateurs qui n'est pas un but en soi, des objectifs expliqués, des chiffres honnêtes
- Des moments d'échanges sur le travail : des réunions, même brèves, où les notes sont commentées, expliquées, etc.
- Un soutien indéfectible du cadre, qui défend ses troupes
- Un cadre qui dit les choses, positives et négatives, qui respecte ses engagements
- Des relations humaines, une communication par mail limitée
- De la confiance réciproque, qui permet une gestion souple des pauses par exemple, pas d'infantilisation, du donnant / donnant, par exemple sur les horaires
- Une Direction qui se déplace dans les services et entend ce qui s'y dit

■ Les principaux écueils

- Concernant la gestion de projet :
 - Une insuffisante prise en compte des pratiques et spécificités du « petit » site incompressible quand les résultats sont bons
 - Des groupes de travail qui associent insuffisamment les agents
 - De la précipitation dans la mise en œuvre
 - Des compétences pas utilisées de manière optimale, des lacunes des politiques RH et un manque d'anticipation
 - Des calendriers de formation souvent inappropriés par rapport au déploiement
 - Une insuffisante adaptation des formations aux personnes (compétences détenues...)
- Concernant l'organisation cible
 - Une organisation pratiquement inchangée mais inopérante (éclatement sur plusieurs sites)
 - Un manque de temps pour mettre en place la fusion correctement, et donc une difficulté à générer des gains de productivité et à supporter les baisses d'effectifs, d'où une surcharge
 - Du temps perdu dans les déplacements et les réunions, qui « *empêche de faire le travail* »
 - Un alourdissement des circuits de travail et une augmentation de la taylorisation
 - Un alourdissement des processus décisionnels : « *depuis la fusion, tout doit passer par le CODIR, même une requête informatique !* »
 - Un management à distance peu satisfaisant du point de vue des équipes et des cadres : insuffisance du soutien technique, des échanges informels autour du travail, difficulté à assurer le même niveau d'information sur tous les sites, déplacements pour le cadre
 - Des difficultés à repositionner les cadres, en doublons, une déqualification de postes de cadres du fait de la fusion

■ Les bonnes pratiques

- Un réel choix des agents entre plusieurs activités
- La possibilité de découvrir les nouvelles activités
- Une gestion individualisée des situations des personnes proches de la retraite : des postes adaptés, une absence de mobilité fonctionnelle imposée
- Une présence d'un ADD sur le « petit » site
- La participation, réelle, des sachants et faisant à des groupes de travail sur les pratiques
- Du temps laissé pour l'ajustement organisationnel
- Une clarification des rôles des différentes instances (CODIR, comité stratégique, etc.)
- Une information / consultation régulière des IRP

■ Des situations contrastées

- Des compétences RH disparates
- Des directeurs peu, très, trop impliqués dans la gestion des RH

■ Les écueils

- Une difficile articulation avec les services de production
- Une insuffisante association des RH aux projets, des difficultés de positionnement des RH
- Un difficile équilibre entre « gestion des parcours » et « transparence des vacances de postes et égalité des chances » ; des vacances de postes pour la forme
- Une difficulté à harmoniser le contenu des postes et à reconnaître l'exercice d'activités supplémentaires d'où un sentiment d'iniquité
- Une insuffisance de la GPEC
- La question de la gestion des CDD et de leur formation récurrente
- L'hétérogénéité de l'application de la classification qui complique la mobilité inter-organisme et les mutualisations / fusions

■ Les bonnes pratiques

- Un suivi de l'absentéisme par mois, durée, service, malgré des outils limités
- Un suivi individuel des absences réitérées et un plan de réduction des arrêts courts
- Une gestion des inaptitudes réactive
- Une prise en charge des personnes revenant d'arrêt de longue durée
- Un non-écrêtement des dépassements horaires
- Le télétravail à bon escient
- Des règles claires sur l'attribution de points de compétences
- Une politique de mobilité interne active, où « *on laisse partir les gens* »
- Un affichage des postes à pourvoir sur l'année, pour permettre un arbitrage des agents
- Des stages de 2 jours dans le service visé avant mobilité interne, pour valider le souhait
- Le tutorat des nouveaux cadres par d'anciens cadres
- Un tuilage des savoirs lors des départs en retraite ou des mobilités

- **La difficile et récurrente question des points de compétences**
 - Une attribution souvent opaque et subjective des points de compétences, un manque de transparence et d'explication
 - Un exemple significatif d'écarts de discours dans un organisme :
 - La Direction : « *Il y a une lettre de cadrage, on cible les efforts à récompenser, c'est tranché dans les services, mais la Direction se réserve le droit d'arbitrer en dernier ressort pour éviter les injustices* »
 - Un manager stratégique : « *On fait un tour de rôle, tout en récompensant les meilleurs plus souvent ou plus, pour la paix sociale* »
 - Les cadres de proximité : « *c'est très dur de motiver les équipes car on n'a pas la main sur les points de compétences* » « *on n'a pas d'explications sur les attributions à nos agents, comment rester crédibles ?* » « *on ne sait pas qui tranche en définitive* »
 - La période d'attribution des points de compétences est une période de forte tension dans les organismes.
 - Comment concilier maintien du pouvoir d'achat, maintien de la paix sociale et récompense des plus méritants ? Exercice difficile...

- **La difficulté à attirer des expertises, du fait de la faiblesse des salaires**

Le dialogue social : des situations très contrastées

■ Des situations de dialogue social constructif

- L'intelligence sociale de chacun des partenaires sociaux
- Une Direction préoccupée par les conditions de travail des salariés, et la prévention des risques professionnels. « *Le directeur est certes une personnalité complexe, ambivalente mais il est humain, intelligent et attentif ; il répond aux questions posées ; cherche à résoudre les problèmes ; il a compris qu'il faut avancer de façon posée dans des axes d'efficience et il y va avec détermination, mais en prenant du temps et en étant attentif aux agents.* »
- Des agents de Direction qui viennent présenter leurs projets en IRP, au côté du Président de l'instance
- Des OS qui font des propositions et ont acquis de la crédibilité en donnant aussi des avis constructifs sur les projets
- Un exercice sans entrave des mandats syndicaux, un droit syndical respecté, des élus formés

■ Des situations de dialogue social tendues

- Un climat de défiance entre Direction et OS
- A certains endroits, des OS seulement en posture de critique et/ou des Directions dans la négation du rôle des IRP
- L'impression de la Direction que les IRP ne représentent pas les préoccupations des agents
- Des divergences inter-syndicales, voire - dans des caisses fusionnées - intra-syndicales
- Des Directions qui s'arrangent avec le droit d'information / consultation ou qui remplissent des obligations purement formelles

■ Des situations contrastées

- Des organismes assez avancés
- D'autres démunis tant sur la gestion de ce projet que sur des pistes de prévention primaire
- Des questions sur l'articulation entre les démarches nationales (BSI, diagnostic), des démarches de branche, des démarches locales

■ Les écueils

- Uniquement de la prévention tertiaire
- Une approche uniquement individuelle
- Des groupes RPS qui se penchent plus ou moins sur le travail et associent plus ou moins les agents
- L'absence de participation du CHSCT aux travaux de prévention des RPS
- Un manque de formation des OS, de grosses craintes sur la confidentialité des diagnostics

■ Les bonnes pratiques

- Une approche collective
- La mise en place d'un COFIL (RH, SST, IRP, etc.)
- L'assistance d'un intervenant extérieur : CARSAT, ARACT, consultant, etc.
- Des axes de prévention primaire et secondaire
- Du coaching, un assistant social, un psychologue
- Une « Direction sur les conditions de travail » qui s'occupe du préventif et du collectif, une DRH qui gère le curatif et l'individuel
- Une réunion de tous les médecins du travail de l'organisme

Annexes

- **Tableaux synoptiques des facteurs de tension à l'œuvre dans les différentes situations de travail analysées**
- **Approche par branche**

Tableau de synthèse général des tensions principalement ressenties dans les différentes situations observées (1/2)

	Les exigences du travail			Les exigences émotionnelles		L'autonomie et les marges de manœuvre			
	La quantité de travail, pression des objectifs	Organisation du travail et répartition des activités : pertinence de l'organisation	La complexité du travail, inadéquation des compétences	La relation au public	La peur au travail	L'autonomie procédurale	La participation, représentation	L'utilisation et l'accroissement des compétences	La monotonie, l'ennui
Production Technicien	++	+	+			+		+	
Production courrier / vidéo-codage	++	+				+			+
Techniciens AS		+	++	++				+	
Accueil téléphonique	+	++		+					
Accueil physique	+	+		++	+	++			
Encadrant de proximité prod	++	+	+				++		
Cadres stratégiques	++	++	+			+			
Fonctions supports	+	+							
Informaticiens	+	++							

++ / + : problématique majeure ou importante, identifiée en fonction du nombre de citations spontanées par les agents et de la priorité accordée en fin de séance de travail

En bleu problématiques ressortant de façon variable selon les organismes

Tableau de synthèse général des tensions principalement ressenties dans les différentes situations observées (2/2)

	Les rapports sociaux et les relations au travail			Les conflits de valeur		L'insécurité socio-économique		
	Les relations avec les collègues, les échanges	Les relations avec la hiérarchie : soutien, évaluation, reconnaissance, justice	Les relations avec l'entreprise : rému, carrière, communication	La qualité empêchée	Le travail inutile	La soutenabilité du travail	Inquiétudes face à l'avenir - Compréhension du changement -	Accompagnement du changement
Production Technicien	+	++	++	++		+	+	
Production courrier / vidéo-codage	++	++	+			++	+	
Techniciens AS	+	++	++	++			++	+
Accueil téléphonique		++	++					
Accueil physique	++	+	++	+		++		
Encadrant de proximité prod	+	++	+			+	+	++
Cadres stratégiques	+	+	++	+			+	++
Fonctions supports	+	+	++				++	
Informaticiens	+	++	++	++		++	+	

Des spécificités par branche

- Si certaines situations apparaissent sensibles de manière transverse, les facteurs et le degré de tension sont souvent spécifiques par branches :
- La logique d' « industrialisation » (possible, prescrite) est variable ; les problèmes de sens du travail corollaires se posent de façon différente
- Les tensions liées à la charge sont ressenties de manière différente
- Les incertitudes (et les tensions issues de changements) s'avèrent variables

Les principaux facteurs de tensions / régulations

	Les exigences du travail				Les exigences émotionnelles			L'autonomie et les marges de manœuvre				Tension	Régulation
	La quantité de travail, pression des objectifs	Organisation du travail et répartition des activités	Complexité du travail, adéquation compétences	L'équilibre vie perso / pro	La relation au public	L'empathie, le contact de la souffrance	La peur au travail	L'autonomie procédurale	La participation, représentation	L'utilisation et l'accroissement des compétences	La monotonie, l'ennui		
CPAM	+++	++	+	+	++	+++	+	+++	+++	++	+		
			+	+++	++					+	+		
CAF	+++	+	++	+	+++	+++	+	++	++	+++			
		++		+++	++				+		++		
URSSAF	+++	+	++	+	+	+	+	+++	+++	++			
			++	+++							++		
DRSM	+++	++		+	+	+		++	++	++			
		+		+++	+			+					
CARSAT	+++	++	+++	++	+	++	+	+	++	+++			
				+++	++			+	+		++		
CI	++	+++		+					+				
			+	++	+			++		+	+++		

Les principaux facteurs de tensions / régulations

	Les rapports sociaux et les relations au travail			Les conflits de valeur			L'insécurité socio-économique			Les conditions de travail	
	Les relations avec les collègues, les échanges	Les relations avec la hiérarchie : soutien, évaluation, reconnaissance	Les relations avec l'entreprise : rému, carrière, communication	Les conflits éthiques	La qualité empêchée	Le travail inutile	La soutenabilité du travail	Inquiétudes face à l'avenir - Compréhension du changement -	Accompagnement du changement	Les locaux, le matériel	Les outils
CPAM			+++	+	++		+++	+	++	+	
	+++	++				++				+	
CAF			+++	++	+++		++	++	++		
	+++	++				+++					
URSSAF		+	+++		+++		+++	+++	++		+++
	+++	+				++		+			
DRSM		+	+++	++	++	+	+	++		++	
	++	+				+++					
CARSAT		+	+++	++	++	+	+			++	+++
	+++	++				+++	+				
CI		++	+++		++			++	+++		
	+++									+	

CPAM



Les principaux facteurs de tensions en CPAM

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des CPAM**
 - **Des exigences du travail fortes**
 - La logique de réduction du personnel qui trouve ses limites, y compris du point de vue des Directions
 - Des stocks générateurs de stress : « *on ne voit pas le bout des retards et on se demande si on ne veut pas volontairement couler la Sécurité Sociale* »
 - Des logiques d'industrialisation, de taylorisation, d'émiettement de la production en micro-processus, d'hyper-spécialisation, qui entraînent déresponsabilisation, travail répétitif et perte de sens car on ne voit plus l'aboutissement de son travail
 - Le poids des décisions nationales en termes d'organisation des organismes et du travail
 - Les excès des demandes du national qui génèrent du travail, dans l'urgence : « *La CPAM a dû répondre à 68 enquêtes et questionnaires l'an dernier, tous plus urgents les uns que les autres* »
 - **Des changements d'organisation et des évolutions métiers insuffisamment accompagnés**
 - L'accélération des changements, qui n'ont pas le temps d'être digérés : « *Les gens s'investissent, mais le système est constamment en mouvement. Après la fusion, des mutualisations à organiser...* »
 - Des organisations instables, des changements qui s'enchainent, sans avoir le temps « *de mesurer l'apport du changement opéré* »
 - Un manque d'anticipation sur les évolutions métiers, et donc sur les évolutions de compétences

Les principaux facteurs de tensions en CPAM

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des CPAM**
 - Des cloisonnements entre services, des tensions entre amont/aval, back-office / front-office
 - Des contacts inter-équipes tendus (tensions courrier / services de production avec des demandes croissantes, difficulté des services support à entrer en contact avec les agents (passage obligatoire par le responsable), sentiment des agents d'accueil de déranger (voire interdiction de contact direct))
 - Des conflits de valeurs en lien avec le pilotage par les indicateurs
 - Un écart de représentation de ce qu'est la qualité, entre les agents et la Direction
 - Un questionnement sur le sens de ce qui est mené, sur la mission de service public pour des publics fragilisés : *« On laisse s'entasser les réclamations papier dans les services parce que les priorités imposées par les indicateurs sont les traitements des réclamations par mail et téléphone » « On paie à « 0 » les 3 jours de carence en attendant de pouvoir traiter le dossier ; cela génère des réclamations, des régularisations,... mais permet d'être à l'objectif de délai de traitement. »*
 - Un manque de reconnaissance
 - La question de la reconnaissance : frustration pour les agents et les OS, mais aussi pour les Directions et les cadres qui ne peuvent pas offrir beaucoup de perspectives aux agents

Les principaux facteurs de tensions en CPAM

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement**
 - **Du côté des tensions autour du travail**
 - L'outil OSCARR qui est devenu le symbole du « flicage » ; sa finalité a été détournée, de l'évaluation des besoins en ressources.
 - Le suivi statistique heure par heure (et ses conséquences en cas de rythme non tenu) qui est un élément majeur de dégradation des conditions de travail.
 - AT/MP : le passage d'une organisation en portefeuille à un travail par activités : déresponsabilisation, perte de sens du service à l'assuré, « *on pédale dans la choucroute à faire de la non-qualité* »
 - **Du côté des changements**
 - Des changements d'organisation trop importants pour être bien assimilés : « *en une année, on a fait 14 embauches externes et 19 mouvements internes, à la fin de l'année on avait 33 incompetents à leur poste* »
 - **Du côté des relations**
 - Un manque de confiance de la Direction et de managers dans les agents, leur implication, leur bonne volonté
 - **Du côté des conflits de valeurs**
 - Du travail inutile : « *nous faisons doublons avec la CAF : nous ré-analysons les droits RSA alors que cela a été fait par la CAF et que l'attestation devrait nous suffire* ».
 - **Conditions de travail**
 - Open space inadapté

Les principaux facteurs de régulation en CPAM

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve dans la plupart des CPAM**
 - Le plan d'action national de prévention des RPS a impulsé une dynamique nouvelle visible sur la période récente
 - Un certain nombre de mesures de prévention, plutôt de la prévention tertiaire, plutôt sur la violence externe (gestion des incidents accueil)

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve ponctuellement**
 - La diversification des tâches des techniciens, « *absence de spécialisation à outrance* », niveau de spécialisation qui correspond à un besoin de professionnalisation
 - Une certaine autonomie des agents sur la prise en charge de dossiers
 - De la régulation de charge inter-caisse pour des petites caisses
 - Un décloisonnement des services
 - De la prévention primaire sur la gestion de la relation client : configuration et organisation de l'accueil, déclenchement du renfort, etc.
 - Une politique de diversification du recrutement et de la mobilité interne
 - Un pool de formateurs au niveau régional pour de petites caisses

Les principaux facteurs de tensions / régulations des missions

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement**
 - **GDR : fluctuation d'activités liées aux échéances CNAM, une prescription du national et du régional de plus en plus forte qui réduit l'intérêt au travail, difficulté à dimensionner l'activité**
 - **DAM : objectifs dont l'atteinte dépend du comportement des PS (obligation de moyens ou de résultats ?), décalage entre les temps de formation et de mise en pratique de formations de plus en plus denses en contenu, le décalage d'actions par le régional ou le national qui complique l'atteinte des objectifs, l'obligation de prendre sur soi face au PS, de s'adapter à ses contraintes, un accompagnement en visite pas suffisamment structuré, absence de réel relai technique, alors que les thèmes des visites sont de plus en plus pointus.**

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve ponctuellement**
 - **GDR : autonomie dans l'organisation de sa journée de travail, absence de pression sur le nombre de dossiers à traiter, des objectifs quantitatifs qui ne sont pas déclinés au niveau des agents, personnalisation de la relation avec les PS, professionnalisation**
 - **DAM : répartition équilibrée des objectifs entre DAM, autonomie dans la prise de RV, procédure de gestion des incidents, un bon soutien technique des médecins conseils**

CAF

Les principaux facteurs de tensions en CAF

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des CAF**
 - **Exigences du travail**
 - Le poids des décisions nationales en termes d'organisation des organismes et du travail, resserrement de la centralisation
 - Des tensions charges / ressources : Toutes les optimisations ont été effectuées (réduction des fonctions support, désengagement de l'AS, recentrage de la production...) : les moyens humains sont très tendus. « *Nous sommes au bout des solutions imaginables* »
 - D'où une charge de travail lourde
 - Un management par les objectifs, une pression sur le travail
 - La variabilité de la charge
 - La complexité de la législation, insuffisamment prise en compte
 - Des demandes dans l'urgence
 - **Exigences émotionnelles**
 - Un public parfois difficile
 - **Une reconnaissance insuffisante**
 - L'enveloppe « Niveaux 4 » qui a percuté la politique RH des CAF
 - Une rémunération insuffisante

Les principaux facteurs de tensions en CAF

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des CAF**
 - **Conflits de valeurs**
 - Dégradation de la qualité de service par manque de personnel
 - Contradiction qualité / quantité
 - Approche globale des besoins clients sans ligne directrice
 - Perte de sens au travail par des processus organisationnels qui tiennent peu compte des allocataires
 - Objectifs contradictoires
 - **Marges de manœuvre**
 - Manque d'autonomie
 - **Insécurité socio-économique**
 - Accélération des évolutions, parfois précipitées, avec des effets de cumul

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement**
 - **Contraintes de la caisse nationale**
 - Organisation locale mise en place (démarche qualité, mutualisation...) percutée par des décisions nationales différentes.
 - Hésitations à mettre en œuvre des réorganisations, en attente de décisions de la CNAF
 - Sentiment d'inégalités dans l'allocation des moyens (humains et financiers) entre caisses

Les principaux facteurs de tensions en CAF

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve ponctuellement**
 - **Problèmes organisationnels**
 - « *Désorganisation constante* », défaillances de l'organisation
 - Difficultés de fonctionnement du mode matriciel
 - Plannings inadaptés
 - Cloisonnement des services, difficulté à collaborer, notamment entre l'amont et l'aval
 - Heures supplémentaires imposées pour réguler la charge
 - **Conduite du changement insuffisante**
 - Perte de repères
 - Transfert / pertes de missions avec une problématique de reclassement de puéricultrices, directeurs de Centres Sociaux, etc.
 - Difficile articulation avec les autres acteurs (municipalités, CG...)
 - **Manque de reconnaissance**
 - Manque de soutien des équipes par l'encadrement
 - Manque de reconnaissance et injustice de traitement des seniors
 - Démotivation
 - Inégalités entre services ou agents
 - **Conditions de travail**
 - Open space inadapté

Les principaux facteurs de tensions en CAF

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des services de production de CAF**
 - Travail à flux tendu
 - Pression des chiffres
 - Ponctuellement :
 - Pression sur les pauses
 - Impasse faite sur une partie des dossiers en retard pour se concentrer sur les dossiers récents

- **Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des services sociaux de CAF**
 - Manque de clarté du projet social
 - Question du sens par exemple pour les agents de l'action sociale à qui on demande de prendre en charge le RSA
 - Désengagement de l'action sociale pour dégager des moyens de production
 - Absence de perspectives d'évolution pour les travailleurs sociaux et question du statut des travailleurs sociaux
 - Ponctuellement :
 - Un débat sur la productivité des travailleurs sociaux (nombre de RV par semaine) et un décalage dans l'appréciation de leur charge entre eux-mêmes et leur Direction
 - La question du vieillissement des agents des centres sociaux

Les principaux facteurs de régulation en CAF

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve dans la plupart des CAF**
 - La polyvalence entre accueil et liquidation : liquidation + accueil physique et / ou accueil téléphonique « *depuis que je vois les gens à l'accueil, je ne liquide plus pareil* »
 - La planification des flux et des pics de charge
 - Le recours à l'ARC
 - L'intérêt du travail, la richesse des missions
 - De bonnes relations au sein des équipes et avec le manager
- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve ponctuellement**
 - Autour du travail
 - Le maintien d'une forte polyvalence pour préserver du sens à l'action, malgré le coût que représente le maintien des compétences
 - Le passage à des corbeilles individuelles, plus motivantes que la corbeille collective « qui n'était jamais vide »
 - Le calibrage des corbeilles sur la journée pour éviter la déprime générée par des corbeilles qui ne se vident jamais
 - Des permanences de techniciens de production (équipes relais) qui peuvent intervenir en FO si besoin
 - De l'accueil sur RV
 - Une plateforme téléphonique qui ne laisse aux TC que le niveau 2
 - Une rotation à la semaine entre accueil téléphonique niveau 1 et 2
 - De l'entraide entre CAF d'un même bassin

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve ponctuellement**
 - **Les relations avec la Direction**
 - Un décloisonnement des services permis par un bon fonctionnement de l'équipe de Direction
 - Une direction qui défend les intérêts des salariés, s'engage pour les conditions de travail
 - Une direction qui assume une honnêteté des chiffres et refuse de truquer les indicateurs (pas de pièces en attente de GED)
 - De la communication interne sur l'importance de tous les services dans le process de traitement des allocataires
 - **La gestion du changement**
 - Des évolutions qui se font à un rythme socialement acceptable
 - **Les relations avec la hiérarchie**
 - Des managers qui apportent un soutien technique
 - Réunions mensuelles de cadres, des formations au management
 - Une répartition des rôles claire entre référent technique et chef de groupe
 - Une prise en compte des situations individuelles pour faire des exceptions à la polyvalence si nécessaire
 - Du tutorat des personnes en difficulté du point de vue des compétences

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve ponctuellement**
 - **Les marges de manœuvre :**
 - Une certaine autonomie
 - Une responsabilisation des agents
 - **La participation**
 - La possibilité de proposer des choses, « *avec la Direction, tout est toujours possible* »
 - Des laboratoires qui permettent d'expérimenter
 - Des travaux menés de manière collégiale et réellement participative
 - Du volontariat pour la planification des plages d'accueil physique et téléphonique
 - Des lieux de convivialité et d'échanges
 - **Le sens**
 - Un équilibre trouvé entre les enjeux de l'institution (efficience), de l'allocataire (qualité), du salarié (conditions d'exercice du métier, valorisation des compétences et des idées)
 - **La prise en compte des conditions de travail**
 - Rotation tous les 3 ans sur le poste d'accueil délocalisé
 - Psychologue anime des réunions d'analyses de pratiques
 - Ergonomie du poste de travail

URSSAF

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les exigences du travail

Quantité de travail/Pression objectifs

- La réforme de l'ISU a profondément bouleversé les équilibres dans les URSSAF. L'articulation RSI / URSSAF est tronçonnée (qui intervient quand dans le processus ?) et pose la question de responsabilité. La persistance des difficultés donne l'impression aux organismes que l'ACOSS ne traite pas les problèmes.
- La charge de travail s'est fortement accrue, sans perspective d'amélioration. Le retard et les délais dans les traitements de dossier sont récurrents. Cette situation est assimilée à « *un puits sans fond, un tonneau des Danaïdes* ». D'où un sentiment d'usure et d'épuisement.
- Par ailleurs, cela joue aussi sur la qualité. La « propreté des bases » n'est plus assurée, ce qui dévalorise leur propre image professionnelle des agents.
- La régulation de cette charge de travail élevée a fait l'objet d'opérations de différentes natures :
 - Mise en place de plans d'action, opérations coup de poing
 - Equipe mixte RSI/URSSAF afin de résorber les stocks
 - Recours à des heures supplémentaires, souvent imposées (des salariés auraient préféré allonger la journée de travail plutôt que de venir des samedis), ce qui a tendu les relations sociales
 - Des renforts internes, mais cela perturbe l'activité des autres services
 - Du transfert de charge vers d'autres URSSAF (solidarité inter-organisme, option peu réalisée).
- La charge de travail importante est également appréhendée par des pratiques assez courantes de dépassement des heures, surtout au niveau des cadres, qui voient la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle devenir de plus en plus perméable.
- Le reporting, et des demandes de l'ACOSS qui se multiplient.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les exigences du travail

Complexité du travail/compétences

- Une complexité grandissante liée à l'intégration (sans contrepartie de moyens) de nouvelles missions (CESU, PAJE, AE, PE...)
- Toutefois, l'existence de compétences importantes dans les équipes facilite l'intégration de nouvelles activités, d'un point de vue qualitatif.
- La question de la compétence est davantage posée pour les services support, parfois déjà mutualisés, parfois regardés avec condescendance par le niveau du dessus (ex : le niveau régional et son regard sur les informaticiens en organisme), mais dont les ressources sont également absorbées par ces mêmes niveaux pour participer à des projets.
- La complexité tient aussi à la faiblesse des effectifs des fonctions support dans les petites URSSAF et à la nécessité de devoir faire face à un nombre important de missions en même temps.
- Un point spécifique est mis en avant dans les petites URSSAF : le fait que la gestion des grands comptes ait été concentrée entre les mains des plus grosses URSSAF, « prive » les petites de cotisants faciles et ayant un rapport efforts consentis/fonds récoltés très favorable. Cette décision a donc tendance à les pénaliser selon elles.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les exigences du travail

Organisation du travail

- Certaines évolutions ont cours, par exemple un portefeuille de clients dédié à un groupe d'agents, avec une répartition des tâches par le manager. Le premier bilan apparaît contrasté : travail moins intéressant, mais baisse de la pression sur les agents.
- Il commence aussi à y avoir des interrogations sur des organisations et des approches plus industrielles, mais il y a un manque de communication sur les enjeux de ces évolutions, d'où de l'inquiétude.
- Toutefois, l'organisation du travail actuelle permet de maintenir un intérêt au travail et de pas perdre de vue la finalité et le sens du travail.
- Les horaires de travail souples (pause, prise de RTT...) sont considérés comme des piliers solides qui participent de la qualité des conditions de travail.
- Cet aspect prend un relief plus marqué, notamment aux yeux de salariés qui sont assujettis à des contraintes (plate-forme ou permanence à assurer).

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les exigences émotionnelles

La relation au public

- Cette relation au public devient compliquée du fait de la dégradation des délais de traitement des dossiers « *Avec le nombre de pièces en retard, on angoisse, ça augmente les appels téléphoniques des cotisants qui deviennent agressifs parce qu'on a du retard... Et puis on a des cotisants qui ne sont toujours pas couverts pour la maladie, d'autres à qui la plateforme téléphonique dit qu'ils ne doivent pas s'inquiéter pour leur situation... alors qu'ils devraient le faire* ».
- Dans certains cas (PAJEMPLOI), l'absence de réponse du national sur des questions techniques ou réglementaires ne permet pas de traiter les demandes des cotisants, d'où une tension dans les relations.
- Par ailleurs des témoignages font état de menaces au suicide de la part de certains cotisants, ou alors de menaces directes (« *je vais venir avec une mitraillette* »).

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Autonomie et marges de manœuvre

- La question de l'autonomie se pose à un niveau institutionnel dans la relation URSSAF / ACOSS.
 - Les Directions des organismes ont l'impression que les effectifs de l'ACOSS ne cessent d'augmenter alors que ceux des URSSAF baissent sous l'effet des COG.
 - Les diverses directions de l'ACOSS travaillent en parallèle, chacune ayant ses propres objectifs/ exigences/ impératifs qui, par effet domino, se répercutent sur les URSSAF, qui ont des capacités d'absorption d'autant plus limitées que les demandes ne tiennent pas forcément compte des contraintes locales (saisonnalité dans l'activité, peu d'interlocuteurs) et se reportent souvent sur les mêmes personnes en local.
 - Une coordination des demandes de l'ACOSS, une priorisation dans les démarches permettraient d'améliorer cette situation.
 - Les URSSAF ne sont plus en situation de proposition / négociation avec l'ACOSS. Ex : en informatique, les URSSAF n'expriment plus leurs besoins, mais reçoivent des informations de la part de l'ACOSS sur les dotations qui leur sont attribuées.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Autonomie et marges de manœuvre

- A PAJEMPLOI, est souligné un manque d'autonomie lié à la prégnance des outils statistiques de suivi d'activité, à la double écoute.
- L'autonomie et les marges de manœuvre sont aussi liées aux objectifs à atteindre, à leur lisibilité :
 - Or ceux-ci sont modifiés par l'ACOSS, et les URSSAF doivent s'adapter en cours de route
 - Au niveau opérationnel, les équipes sont également affectées : ainsi, les inspecteurs doivent répondre aux actions prioritaires édictées par le national, ce qui vient percuter la feuille de route tirée de l'EAEA.
- Des pratiques permettent de préserver de l'autonomie :
 - La gestion des agendas et des congés, la mise en place de missions transversales qui permettent à des agents de sortir de la production et de « respirer »

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les rapports sociaux et les relations

Les relations avec les collègues

- La qualité des relations entre les salariés est soulignée de façon générale, même s'il ne s'agit pas d'un constat unanime.
- Il s'agit donc d'un point d'ancrage fort, qui permet aux équipes de faire face aux difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées.

Les relations avec la hiérarchie

- Ces relations s'avèrent assez complexes, teintées à la fois d'estime et de méfiance réciproques. Dans les URSSAF de petite taille, la qualité des relations avec la hiérarchie est soulignée comme un facteur d'amélioration des conditions de travail. En revanche, la relation avec la direction apparaît plus distante et tendue.
- La fixation et le suivi d'objectifs individualisés participent pour les agents d'un processus d'« infantilisation » et de création de concurrence interne au sein des équipes.
- L'écoute n'est pas toujours suffisante, et les managers mettent en avant le pilotage par l'activité, l'accroissement des exigences en reporting, qui ne permettent pas d'être suffisamment à l'écoute ou en soutien des équipes.
- « Le cadre de proximité est parfois quelqu'un de bien mais alors il n'a pas de pouvoir : le plus souvent son mode de fonctionnement c'est caporalisme et / ou vassalité ».
- C'est aussi la question des marges de manœuvre à disposition des managers de proximité qui est posée.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les rapports sociaux et les relations

Les relations avec l'entreprise

- La communication dématérialisée prend de plus en plus d'importance. Cette situation renvoie plusieurs interrogations :
 - Le volume des informations transmises
 - Le tri des informations en tant que tel, il est difficile de déterminer, si tel ou tel courriel est important, si une information importante est dans un courriel apparemment anodin.
 - La compréhension et l'interprétation des notes de service, d'information...relèvent ainsi du niveau personnel, les temps de présentation, d'échanges autour de ces nouveautés étant très limités.
 - Ce dernier point est à mettre en relation avec l'absence ou le faible nombre de réunions de service (les managers rencontrés dans les différentes URSSAF disent ne plus en tenir par manque de temps) qui permettraient de travailler sur de telles questions.

- De façon plus générale, il s'agit bien de prendre en compte, dans l'évaluation de la charge de travail l'ensemble des paramètres.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les rapports sociaux et les relations

La question de la reconnaissance

- Il s'agit là d'une thématique abordée systématiquement dans les différentes réunions et qui pointe un dysfonctionnement majeur dans les URSSAF.
- Globalement, le déficit de reconnaissance est pointé à plusieurs égards :
 - Par les agents, qui estiment que les moyens alloués sont trop faibles, et pour les plus anciens, les perspectives offertes sont très faibles. La façon dont les pas de compétence sont distribués est également matière à tension, en l'absence d'une communication autour de cette question.
 - Les agents estiment aussi que le passage à un niveau supérieur est désormais conditionné à de telles exigences (acquisition d'au moins trois compétences complémentaires), qu'il devient pratiquement inatteignable et surtout ne permet plus la reconnaissance d'une maîtrise ou d'une expertise dans un champ donné.
 - Pour l'encadrement et la direction, le système offre peu de marges de manœuvre et ne permet pas de « récompenser » les salariés qui le mériteraient.
 - La question du salaire est également abordée : 1 110 € net par mois pour un bac+2, dans une situation où les difficultés de recrutement (interne et externe) sont soulignées. « *Cette reconnaissance à bout de souffle* » est notamment étayée par la non progression de la valeur du point en 2011.

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

L'insécurité socio-économique

L'inquiétude de l'avenir

- La perspective des régionalisations – de caisses avec des cultures locales fortes - constitue une toile de fond prégnante : l'absence de lisibilité sur les options, les enjeux, les impacts alimentent les inquiétudes. Globalement, les craintes liées aux pertes de postes, aux modifications des façons de travailler, aux mobilités géographiques ou fonctionnelles induites, prennent le pas sur des avantages espérés (rattrapage dans la grille de qualification pour l'URSSAF ayant un déficit en la matière).
- De plus, certaines URSSAF n'ont pas encore digéré des réorganisations et fusions antérieures et n'ont pas encore atteint une vitesse de croisière, ni créé une nouvelle culture d'entreprise.
- Cette inquiétude s'exprime de façon plus marquée chez les salariés des fonctions support, plus exposés aux pertes de postes associées aux fusions d'établissement. De ce point de vue, faciliter les passages entre les différentes branches constitue une piste d'action intéressante.
- Elle s'exprime aussi fortement parmi les managers.
- Malgré un accompagnement très conséquent de la part de l'ACOSS, certains organismes se sentent « abandonnés » par la Caisse Nationale. Y compris certains Directeurs sont découragés par rapport à la régionalisation, incapables de rassurer les agents.
- *« il faut faire attention à tirer les leçons de ce qui a été fait (mutualisations, fusions...) » ;
« l'expérience amène à penser que la régionalisation des URSSAF comporte un risque de perte d'efficacité de l'organisation, d'allongement des circuits de décisions »*

Les principaux facteurs de tensions / régulations en URSSAF

Les conditions matérielles

- Les questions informatiques sont évoquées sous plusieurs aspects :
 - Les dotations en matériel baissent, le nombre d'imprimantes diminue, ce qui a pour effet d'obliger à des déplacements ou à des attentes notamment en cas de panne réseau.
 - La question des écrans doubles
- Les dysfonctionnements des logiciels, répétitifs et des logiciels qui ne répondent pas toujours aux besoins (ex : OSIRIS ou le logiciel RH, qui ne permet pas d'obtenir facilement des indicateurs sociaux). Ces dysfonctionnements majeurs ont des effets qui touchent au sens du travail : ex : des mises en demeure indues générées de façon automatique.
- Il ne ressort pas de points généraux sur la question des espaces et aménagements de bureau, celle-ci est éminemment contextuelle et tenant à l'histoire de chacune des URSSAF. Globalement, celles ayant déménagé/aménagé dans un passé récent bénéficient globalement de meilleures conditions.
- Il ressort néanmoins quelques données récurrentes :
 - Les bureaux paysagers sont plutôt sources de difficulté (ambiance sonore, thermique)
 - La sécurisation des bâtiments contribue à rassurer les agents, notamment ceux en situation d'accueil
- Nous attirons l'attention sur des cas de lombalgies qui ont été signalés lors de réunions. Il apparaît important que ces cas soient portés à la connaissance de la médecine du travail et de la direction pour que des mesures soient envisagées (ex : chaises adaptées...)

Les modalités de régulation en URSSAF

- **Des facteurs de régulation se dessinent sur un plan général**
 - **Des renforts du national, pour aider des URSSAF en situation difficile**
 - **La bonne intégration de nouvelles activités ex : cotisations PE, avec l'existence de compétences qui permettent de les intégrer.**

- **Des initiatives plus ponctuelles**
 - **Mutualisation de moyens entre RSI / URSSAF : équipes communes pour gérer les problèmes**
 - **Un psychologue pour répondre à une situation de crise**

- **Des lacunes à combler :**
 - **Avec un outil RH qui permette de disposer facilement de données sur des indicateurs sociaux qui pour détecter des situations de tension.**
 - **Des éclaircissements sur des méthodes de calcul sur les GVT, qui sont des outils structurants.**

Conclusion sur les URSSAF

- Il ressort comme points saillants des entretiens menés dans les URSSAF :
 - La question de la charge de travail (avec intégration de nouveaux processus à intégrer), du poids des dysfonctionnements des outils
 - Mais une capacité qualitative à absorber les nouveautés
 - L'inquiétude liée à la régionalisation qui intervient dans des organismes non stabilisés
 - Une lacune importante (mais qui concerne aussi les autres branches) sur la reconnaissance envers les salariés
 - Le poids des décisions prises à l'ACOSS qui ôtent des marges de manœuvre locales, mais surtout viennent percuter les organisations et ne tiennent compte ni des particularités locales, ni des contraintes de production
 - Une assez forte solidarité entre techniciens et managers de proximité.

CARSAT

- **Les facteurs de tensions pour les techniciens retraite**
 - **Complexité du travail : législation très complexe, en cours de réforme, dossiers de plus en plus complexes et sensibles en lien avec la précarité grandissante, polyvalence perçue comme excessive**
 - **Difficulté à fixer les priorités, interruption par le téléphone**
 - **Manque de personnel pour atteindre tous les objectifs concomitamment. Le DCP demanderait qu'on y alloue énormément de moyens.**
 - **Défaillance des outils informatiques : outil qui ne suit pas les évolutions législatives**
 - **Dérive du pilotage par les indicateurs : on en arrive à truquer les chiffres, pour avoir de bons indicateurs d'où une perte de sens au travail et un travail inutile : « *les dossiers retraite hors délais CPG sont clôturés, vidés et ressaisis car on ne peut pas reprendre les données sinon ça sort en anomalie.* »**
 - **Les nouvelles missions font perdre le sens du travail : « *La lutte contre la fraude est nécessaire mais n'est pas le cœur de métier* »**
 - **Manque de reconnaissance financière : les GC sont niveau 4 du fait de la complexité, d'où une absence de perspectives d'évolution**
 - **Des problèmes de fonctionnement dans les petites agences**

■ Les facteurs de tensions pour les assistants sociaux

- Selon eux, les missions dictées par le national ne correspondent pas aux besoins des assurés, et sont changeantes « *ils ont fait sauter la cellule de reclassement professionnel, et maintenant on relance la Prévention de la Désinsertion Professionnelle* » « *Nous avons mieux à faire que de promouvoir la complémentaire santé ; il vaudrait mieux s'occuper des passages en invalidité.* »
- Le travail inutile : temps de saisie trop important par rapport au temps terrain, place des indicateurs trop importante (« *Il faut faire des chiffres, donc on tire des gens d'un programme à l'autre* »), à jour dans ANAISS mais pas le temps de faire les démarches
- « *On contourne les procédures en permanence, par exemple on téléphone au collègue CARSAT ou CPAM pour débloquer des dossiers, alors qu'on est censé passer par la plateforme.* »
- Des outils informatiques inadaptés : ANTARES « *de nul, il est devenu médiocre* »
- Des difficultés matérielles dans les CPAM qui les accueillent, sans levier d'action
- Absence d'interlocuteur et de réseau RH pour les problématiques Service Social et Risques Professionnels à la CNAMTS

- **Les facteurs de tensions pour les ingénieurs conseils**
 - Une charge de travail importante : de nouveaux projets, de nouvelles orientations, mais les IC continuent à réaliser aussi leurs anciennes activités, car ils considèrent que c'est le cœur de leur métier de prévention
 - Reporting de plus en plus chronophage, pas préparé et anticipé en amont, avec des outils inadaptés
 - Décalage de vision de la prévention entre la DRP et les IC, les objectifs nationaux sont parfois incantatoires (ex : « *CMR : c'est le chef d'entreprise qu'il faut responsabiliser...* »)
 - Des difficultés de mise en œuvre de certains dispositifs (AFS, contrats de prévention)
 - Des problèmes de matériel : PC portables pas adaptés, impossibilité de lire des DVD, d'ouvrir des PJ en local...
 - Qui pilote ? DRP, DDO, CARSAT... ?
 - Une évolution du rôle de l'IC de l'expertise vers le management, qui plus est de CS qui ont « *été recrutés pour tenir tête aux entreprises... et le font aussi en interne...* »
 - Des difficultés à intégrer la problématique des RPS chez les clients : question de profil et de formation

■ Les facteurs de tensions pour les contrôleurs sécurité

- Problèmes de relations avec les IC en lien avec le flou sur leur rôle : expert / manager. Absence de retour sur leur travail par les IC, ils ne savent pas si ce qu'ils font est bien et sur quoi ils peuvent progresser
- Perte de crédibilité des IC aux yeux des CS, qui ne peuvent pas être compétents sur tous les champs, qui sont trop vastes
- La question des indicateurs et des priorités : « *les chiffres comptent plus que le fond* », « *politique de l'affichage* » « *trop d'actions à mener sur l'année* » « *Impossible de répondre aux objectifs et de faire des actions de fond, ou alors, en prenant sur son temps personnel* »
- Les objectifs nationaux sont insuffisamment expliqués : le sens et les attentes ne sont pas clairs.
- Les objectifs sont parfois en contradiction avec la vision de la prévention des CS (ex soustraire au risque CMR). Impression que la DRP fait marche arrière sous pression de certaines organisations professionnelles (ex CMR noirs)
- Pas d'échanges de pratiques, pas d'échanges sur le fond. En réunion, on parle trop de problèmes internes, et pas du métier, de ce que font les autres. Manque de capitalisation
- Manque d'association à la construction du PNAC, regret que les besoins du terrain ne soient pas suffisamment pris en compte (type d'actions, type d'entreprise)
- Regret que l'outil AGAPREV ne permette pas d'avoir une vision nationale des actions, des injonctions etc. car les établissements font parfois partie d'un groupe
- Schizophrénie : adapter le travail à l'homme, dialogue social... : décalage entre le discours externe et les pratiques internes

Les principaux facteurs de régulation en CARSAT

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve dans la plupart des caisses**
 - **Le collectif**
 - **Les HV, RTT, CP**
 - **Ingénieurs conseils : reconnaissance par le client, participation au Plan d'Action Régional, certaine autonomie, bonne entente, éléments de rémunération**
 - **Contrôleurs de sécurité : certaine autonomie, collectif des contrôleurs, utilité du travail, reconnaissance par les entreprises**
 - **Service social**
 - **L'amour du métier et la relation d'aide**
 - **Dans une petite agence, les AS ont choisi de déssectoriser pour assurer la continuité de service ; ça permet en outre des échanges collectifs**
 - **Techniciens retraite :**
 - **Dans une agence, 1 personne par jour est dédiée au téléphone, les autres pouvant travailler sans être dérangées**
 - **Les conseillers retraites alternent entre BO et FO**
 - **Spécialisation de certains agents, sur la base du volontariat, pour permettre une meilleure maîtrise technique**

DRSM

■ Les facteurs de tensions pour les Praticiens Conseils

- Un recul de leur autonomie et une insuffisante prise en compte de leur avis « *on n'a plus le droit de réfléchir* »
- Des objectifs insuffisamment expliqués, ex : « *pourquoi un focus sur les lombalgies ?* » « *Pourquoi 45 jours ? pourquoi ce seuil ? ça n'a pas de sens pour certaines pathologies* » et qui ne tiennent pas suffisamment compte des spécificités locales « *Ex hyper-activité kiné : l'indicateur était faux mais il a fallu faire quand même, alors qu'on voudrait contrôler des gastro-plasties* » « *Paris nous a demandé de contrôler les CMUC dans un quartier, mais nous, on sait très bien que c'est une poche de précarité, un ghetto.* »
- Dans l'ensemble, une adhésion aux objectifs, mais quelques conflits de valeurs par exemple sur le contrôle des sets de pansements de pose de perfusion : « *Sous prétexte qu'il s'appelle « set de pose », on doit contrôler les sets utilisés pour la dépose : c'est un non sens par rapport aux pratiques professionnelles. Ca a demandé 5 mois de travail, et on n'a pas de réponse d'action de la CNAMTS* »
- Les dérives du pilotage par les indicateurs, qui ne vont pas forcément dans le sens de l'assuré « *la partie administrative prend le dessus, on fait des bûchettes* » « *Ex convocation de 50 personnes par mois pour satisfaire l'objectif alors qu'on sait que ça n'a pas de sens : injonction contradictoire entre travail inutile et absurde, ou non-atteinte des objectifs* » « *On ne travaille que pour le CPG, le travail hors indicateurs CPG n'est pas pris en compte* »

■ Les facteurs de tensions pour les Praticiens Conseils

- La difficile conciliation entre la vision des PC « *une convocation devrait être médicale et non administrative* » et celle des PA « *on a des objectifs à tenir* ». La résolution de ce grand écart passe par une vision partagée d'un travail médico-administratif.
- Cloisonnement entre les pôles : « *Exemple du contrôle des établissements de soin éclaté entre les divers pôles : On peut être en train de faire des échanges confraternels pendant qu'un collègue fait un contrôle T2A ! et on nous interdit d'avoir l'information...* »
- Glissement de tâches PC / PA du fait de l'absence de secrétariat
- Le problème des chirurgiens dentistes conseils qui n'ont plus de mission, qui ne peuvent plus exercer leur métier, qu'on occupe sur des tâches comme la qualité, d'où un sentiment de non-sens et de gâchis
- Le sentiment de manque de reconnaissance : « *ça ne suffit pas de passer dans les centres et de dire merci* »
- Absence d'écart de rémunération entre un MCCS de petit ou de grand ELSM, alors que les responsabilités sont autres

■ Les facteurs de tensions pour les techniciens de service médical

- Manque d'effectifs, qui diminuent alors que la charge augmente
- Certains indicateurs sont incompris « *Les agents ne perçoivent pas l'utilité d'atteindre les objectifs, ça n'aide pas à faire du social (PA), ni à faire du médical (PC) »* »
- Y compris la Direction « *n'adhère pas forcément, mais elle respecte, ce n'est pas forcément le cas des agents... »* »
- Pilotage par les indicateurs, manque de cohérence avec les besoins des assurés, ciblage d'actions jugées non prioritaires, conflits de valeurs
 - « *Sous prétexte qu'il faut réduire les dorso-lombalgies, on change le code patho »* »
 - « *Exemple de la convocation des arrêts de courte durée : le temps qu'on les convoque, ils ont déjà repris le travail »* »
- Sentiment de travail inutile « *on cherche des gens à convoquer, le temps pourrait être mieux utilisé, par exemple sur les passages en invalidité »* »
- Au gré de la dégradation de tel ou tel indicateur, on donne des coups de barre à gauche puis à droite sur les priorités de travail : déstabilisant
- Les PFTI obligent les techniciens à s'adapter aux pratiques différentes des PC. Contradiction entre pratique individuelle d'un PC et travail collectif en plateforme
- Des tensions avec certains PC qui imposent des contraintes personnelles pour la prise de rendez-vous, qui se comportent comme des mandarins, et qui ont des remboursements de frais plus avantageux lors de réunions communes
- Manque de reconnaissance : la Direction fait des « *visites de courtoisie* » mais explique trop peu, manque de perspectives d'évolution

■ Les facteurs de tensions pour les cadres d'ELSM ou de service (N6-N7)

- De fortes contraintes de temps : gestion des échéances de plus en plus courtes, demandes de reporting redondantes, urgentes, plus le temps de se poser, de réfléchir, travail à la maison, depuis 2 ans instantanéité de la messagerie qui exige une réponse immédiate
- Des difficultés liées à la double hiérarchie PC / PA, « *territoires de décisions imprécis* », difficulté à “gérer” les PC d’un point de vue de l’organisation. Les Directions considèrent que ces difficultés ont été résorbées par la mise en place des Plates-Formes de Traitement Immédiat.
- De moins en moins d’autonomie « *il y a de moins de moins de place pour l’initiative, il faut rentrer dans des cadres, des cases, et rendre compte* »
- Des problèmes de lisibilité de la gouvernance : « *Qui dirige ? la DC GDR, la CNAMTS, le MCR, le CODIR, le MCCS, l’ARS ?* » « *Quelle légitimité du chef de pôle par rapport au médecin chef ?* »
- Des difficultés liées à la dispersion géographique des ELSM, à la mutualisation « *les différents EL ne travaillent pas de la même manière, ça pose problème quand on s’entraide* »
- Une incompréhension du sens de certains objectifs et des changements fréquents, « *mort annoncée du SM* »
- Une dégradation du climat social, de l’ambiance au sein des équipes de techniciens
- Une méconnaissance de ce qui conduit à ce qu’on leur attribue des points de compétences, un manque de retour sur la qualité du travail réalisé, leur hiérarchique étant un agent de direction à la DR et qui les voit rarement travailler

■ Les facteurs de tensions pour les cadres de proximité (N5-N6)

- Des problèmes de conditions de travail en lien avec l'absence de maîtrise sur les locaux :
« *hébergement par les CPAM qui ont de moins en moins de moyens et ne fournissent plus de papier toilette pour les agents de la DRSM* »
- Des problèmes d'outils
- Un manque de reconnaissance : une rémunération trop faible par rapport à leurs responsabilités (CPG, équipes importantes, management à distance...)
- Des difficultés liées à la double hiérarchie PC PA
- Une diminution des moyens, augmentation des missions
- Une distance par rapport aux équipes lors du management à distance
- Une instabilité des équipes du fait de l'absentéisme
- Une insuffisante prise en compte par le national des besoins du terrain : ex absence de lien entre DIADEME et d'autres applicatifs, le Protocole de Soins Electroniques ne peut pas être signé par lot, les scanners font soit de la reconnaissance de caractère, soit peuvent être mis en réseau, mais pas les deux..., la nouvelle version de GDR RPS ne tient pas compte de certains besoins de l'ER...

Les principaux facteurs de régulation en DRSM

- **Les facteurs de régulations que l'on retrouve généralement**
 - Les HV, CP, RTT
 - De bonnes relations entre collègues
 - Pour les PC : relative autonomie dans l'organisation du travail, diversité des tâches, intérêt du travail, souveraineté des décisions prises, sécurité de l'emploi
 - Pour les techniciens :
 - les PFTI ont rendu le travail plus intéressant, mais ils n'ont pas le temps de le faire sereinement. Les PFTI sont mieux acceptées quand les affectations s'y sont faites sur la base du volontariat.
 - tri des dossiers en fonction des codes pathos, pour éviter les convocations inutiles

Centres Informatiques

Les principaux facteurs de tensions dans les centres informatiques

■ Les facteurs de tensions que l'on retrouve dans la plupart des CI

- **Avenir incertain, méconnu, instable**
 - Conduite du changement déficiente : manque de visibilité sur les orientations du National à moyen terme
 - Un National prenant de plus en plus de poids, donnant de plus en plus d'ordres
 - Communication et transmission des informations sur toute la ligne insuffisantes
- **Organisation non aboutie et/ou instable**
 - Manque de clarté dans les rôles et responsabilités en particulier ceux de la hiérarchie
 - Multiplicité des tâches
 - Manque de transversalité entre les métiers
- **Manque de cohérence dans la gouvernance - Relations avec la hiérarchie difficile**
 - Manque de ligne directrice partagée
 - Manque de travail collaboratif, de temps d'échanges avec la peur de s'exprimer
- **Charge de travail inégale, dans l'urgence**
 - Anticipation de la charge difficile par manque de visibilité du calendrier National
 - Multiplicité des projets sous contraintes de délai fortes, au détriment de la qualité de service
 - Dépassement des horaires – Heures écrêtées
 - Augmentation des déplacements. Visioconférence, audio éreintantes ou équipements insuffisants.
- **Un développement RH limité et une reconnaissance insuffisante**
 - Entretiens d'évaluation inexistantes, insatisfaisants ou sans lien avec la rémunération
 - Rémunération disparate entre les salariés et/ou entre les sites amoindrissant la légitimité
- **Taille réduite de l'organisme sans remplacement des effectifs partants ou en arrêt longue durée**
 - Transfert de charge entre équipes difficile
 - Difficulté à mettre en place des back-up; Organisation des astreintes pénalisante
 - « Task-force » de compétences réduite

Une conduite du changement floue, avec une accélération du rythme, une vision trop large renforçant la résistance au changement du personnel => Construire un projet d'entreprise, reliant l'ensemble des acteurs, des métiers, dans la perspective des enjeux nationaux traduits en objectifs locaux et opérationnels. Instaurer des lieux d'échanges et de partage permettant une communication directe et claire. Donner les moyens de ses ambitions.

Les principaux facteurs de régulation dans les centres informatiques

- **Les facteurs de régulation que l'on retrouve dans la plupart des CI**
 - Diversité de projets intéressants, dynamisants, ouverts vers l'extérieur, responsabilisants
 - Introduction de nouvelles techniques
 - Organisme à taille « humaine »
 - Bon relationnel entre les collègues : échange, convivialité, soutien
 - Relationnel avec le National, les caisses
 - Autonomie dans l'exercice du métier
 - Horaires souples
 - Nombre de congés, RTT
 - Locaux plaisants (bien que vétustes ou réduits parfois)

- **Les facteurs de régulation que l'on retrouve ponctuellement**
 - Relationnel avec la hiérarchie et plus particulièrement le management direct
 - Utilisation et accroissement des compétences
 - Sécurité de l'emploi

Des salariés impliqués, portés par des projets évitant la routine, exerçant un métier intéressant et responsabilisant avec une certaine autonomie de fonctionnement, dans un environnement satisfaisant pour certains.