

Ensemble, ouvrons le champ des possibles

SECAFI



CM International

...driving innovation

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 et préconisations

Synthèse du diagnostic



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

Catherine D'ESTERNO
Anne-Laure NOUAILLE-DEGORCE

Sommaire

- **Déroulement des travaux**
- **Panorama général de santé**
- **Point de vue des médecins du travail**
- **Liens entre santé et travail**
- **Principaux facteurs de tensions**
- **Principaux facteurs de régulation observés et ressources**
- **Synthèses par branche**

Déroulement de la démarche



CMInternational

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

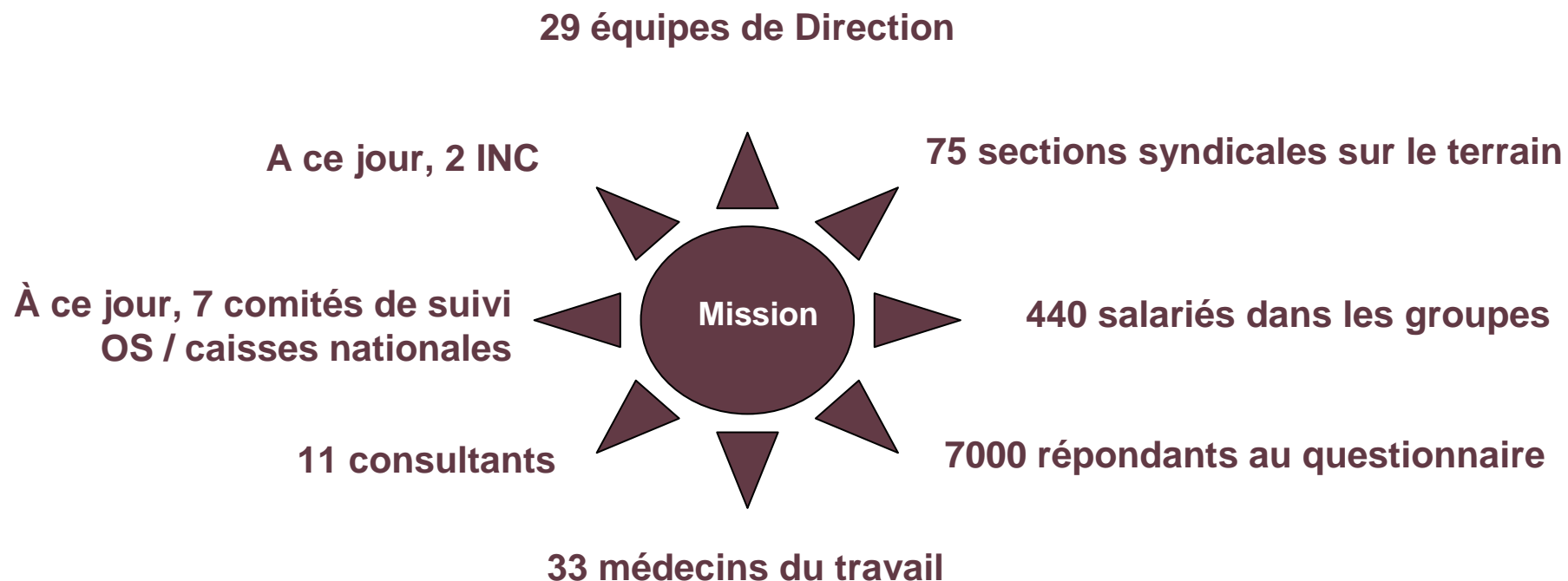
Phase 4 : Elaboration de préconisations (sept-nov)

Structuration de pistes d'actions partagées

Production d'un plan d'actions

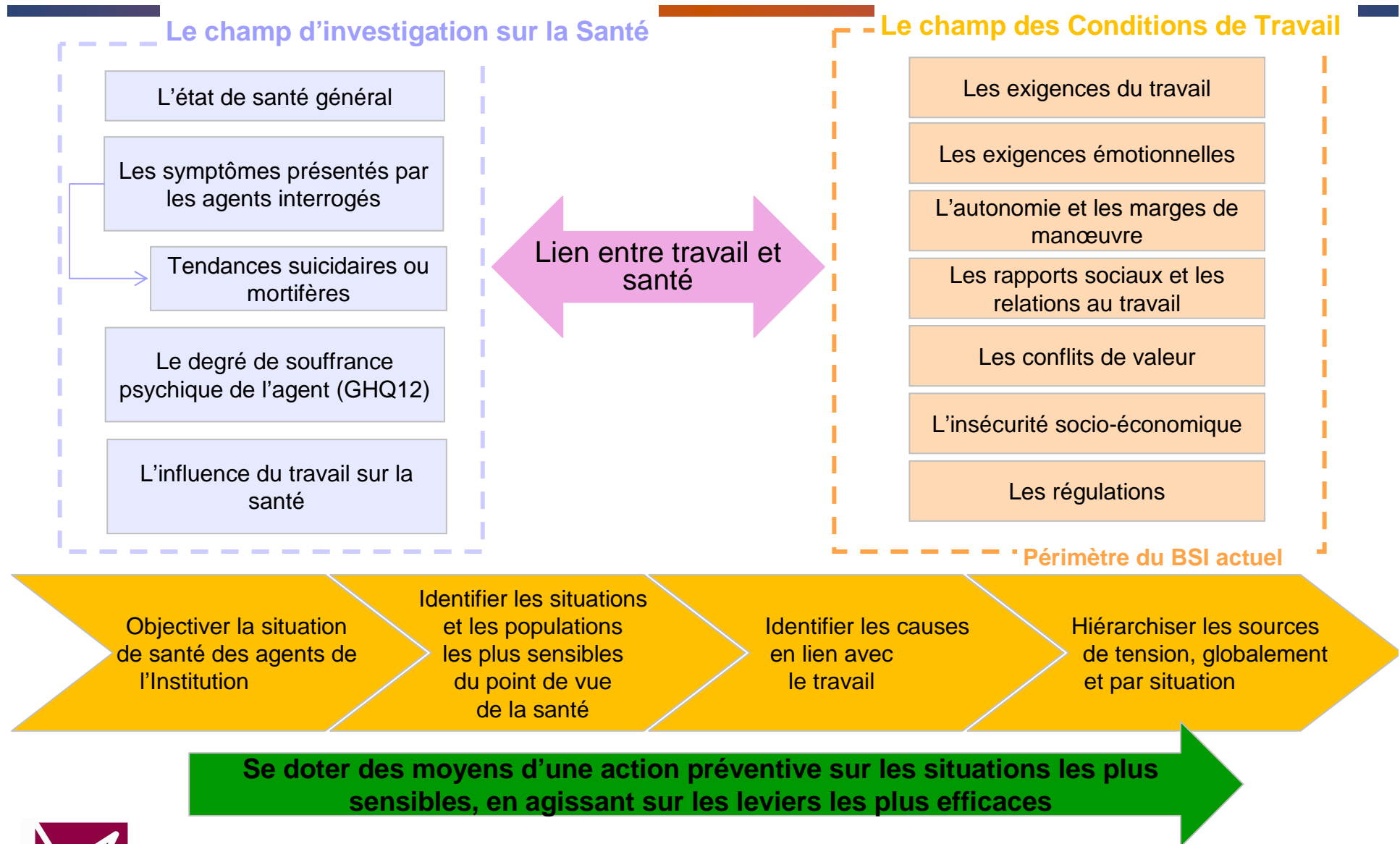
Propositions opérationnelles de prévention et de traitement des risques identifiés

Un projet 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



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

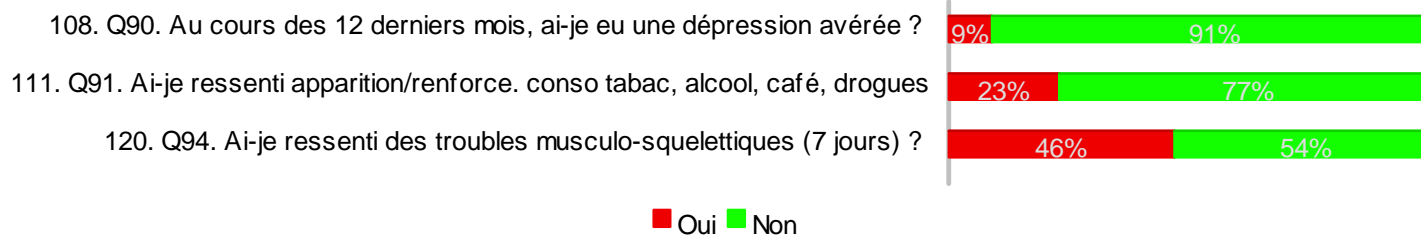
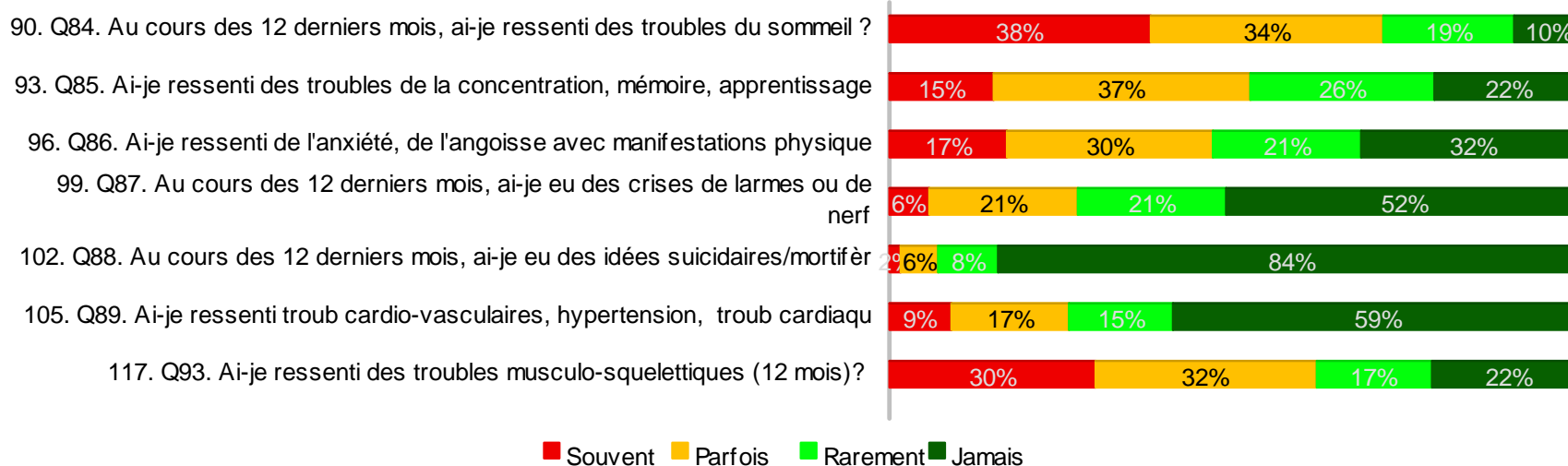
■ Sont particulièrement touchées les populations suivantes :

- Avec 15% des personnes 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.

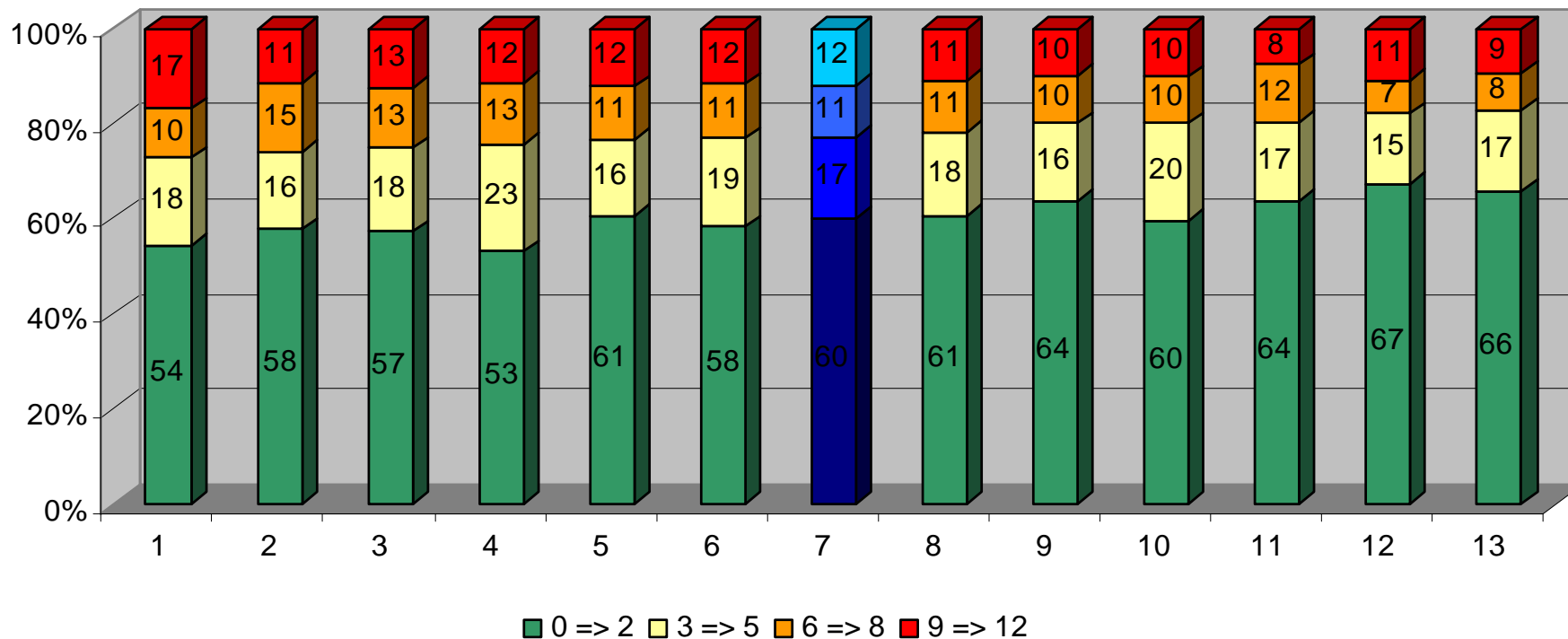
Panorama général - Symptômes

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



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)

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**.

Liens entre santé et travail



Les 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. Un 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. Un 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. Les perspectives d'évolution professionnelle

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 sociales au travail 2/2

■ 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 synthétique des facteurs de régulations mis en œuvre et des ressources mobilisables

Exemples de facteurs de régulation mis en œuvre 1/3

Axe « Exigences du travail »	Axe « Organisation du travail et autonomie »
<ul style="list-style-type: none">• Obtention de renforts du national, régulation de charge inter-caisses, mutualisation de moyens• 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 charges de travail sur la journée pour éviter la déprime générée par des corbeilles qui ne se vident jamais• Réunions régulières pour expliquer les évolutions législatives ou applicatives• Tutorat structuré	<ul style="list-style-type: none">• Bon positionnement du curseur entre polyvalence et spécialisation pour permettre une bonne maîtrise technique et une variété, malgré le coût que représente le maintien des compétences• Rotation entre accueil et liquidation pour une mieux répondre aux besoins des publics et alléger la charge mentale liée à l'accueil• Association des techniciens à l'organisation du travail (ordonnancement, plannings, etc.)• Participation des agents à des groupes de travail sur les modes opératoires, où leur savoir-faire est valorisé

Exemples de facteurs de régulation mis en œuvre 2/3

Axe « Sens du travail »	Axe « Reconnaissance »
<ul style="list-style-type: none">• Création de portefeuilles d'activités cohérents pour préserver du sens à l'action• 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• Cohérence de la 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	<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• Relations humaines, communication par mail limitée• Direction qui se déplace dans les services et entend ce qui s'y dit• Organisation du travail qui permet un retour au travail plus serein après les périodes d'absence

Exemples de facteurs de régulation mis en œuvre 3/3

Axe « Cohésion »	Axe « Gestion du changement »
<ul style="list-style-type: none">• Cohésion de l'équipe de direction (collégialité) et de l'équipe managériale (réunions fréquentes)• Décloisonnement des services, valorisation permanente des réalisations collectives, messages clairs de la direction qui met en avant la valeur de solidarité et donne des directives pour « soutenir les autres »• Organisation de corbeilles collectives ou de binômes• Prise en tutorat des personnes en difficulté sur le plan des compétences• Lieux de convivialité et d'échanges	<ul style="list-style-type: none">• Retour d'expérience / analyse rétrospective de ce qui a été accompli• 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 : découverte des postes à pourvoir, offres de repositionnement, formation ...

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

- **Une bonne cohésion générale :**
 - décloisonnement / 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'efficience)
 - 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 favorise 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 »)**

Les points d'appui, 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 synthétique par branche



CMInternational

■ Les principaux facteurs de tensions

- La logique de réduction du personnel qui trouve ses limites, y compris du point de vue des Directions : un stress généré par l'écart entre les moyens et les objectifs
- 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
- Des organisations complexes en lien avec les fusions
- Des changements d'organisation et des évolutions métiers insuffisamment accompagnés
- Des cloisonnements entre services, des tensions entre amont/aval, back-office/ front-office
- Un écart de représentation de ce qu'est la qualité, entre les agents et la Direction
- Des conflits de valeurs en lien avec le pilotage par les indicateurs
- Un manque de 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 régulation

- 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)
- Des réunions internes à un rythme adapté
- Des relations satisfaisantes avec le supérieur hiérarchique
- De l'entraide entre collègues

■ Les principaux facteurs de tensions

- Le poids des décisions nationales en termes d'organisation des organismes et du travail, resserrement de la centralisation
- Des tensions charges / ressources, d'où une charge de travail lourde
- La variabilité de la charge
- La complexité de la législation, insuffisamment prise en compte, un manque de réunions
- Un public parfois agressif
- Des conflits de valeurs : sentiment de dégradation de la qualité de service, contradiction qualité / quantité
- Accélération des évolutions, parfois précipitées, avec des effets de cumul
- Plus de la moitié des salariés qui ne se sentent pas capables de faire ce travail jusqu'à la retraite
- L'enveloppe « Niveaux 4 » qui a percuté la politique RH des CAF

■ Les principaux facteurs de régulations

- Un travail intéressant, travail moins organisé par activités que dans d'autres branches
- La rotation entre accueil et liquidation : liquidation + accueil physique et / ou accueil téléphonique
- La planification des flux et des pics de charge
- L'intérêt du travail, la richesse des missions
- De bonnes relations au sein des équipes et avec le manager, qui fait plutôt confiance

■ Les principaux facteurs de tensions

- Fort accroissement de la charge de travail (prise en charge des tiers), 20% des salariés avec une charge de travail excessive
- Lourds dysfonctionnements liés à l'ISU, outils informatiques insatisfaisants
- Complexité croissante des missions, polyvalence ressentie comme excessive par 27% des salariés
- Des difficultés à se tenir à jour: multiples sources d'information, réunions insuffisantes
- Sentiment de dégradation de la qualité, de l'intérêt et des conditions de travail
- Certaine industrialisation du travail
- Organisations complexes en lien avec les fusions, difficulté à savoir ce qu'on a à faire
- Multiplication des demandes de reporting de plus en plus chronophages
- Dégradation de la relation avec le public
- Manque de reconnaissance de la part de la Direction
- Dépassement par le rythme des évolutions, accompagnement insuffisant
- Inquiétudes quant à la régionalisation, l'avenir professionnel, l'emploi

■ Les principaux facteurs de régulation

- Des organisations qui dans l'ensemble permettent encore de trouver un intérêt au travail
- De bonnes relations entre collègues
- Des compétences qui permettent d'intégrer les nouvelles missions

■ Les principaux facteurs de tensions

■ Retraite

- Complexité de la législation, niveau de polycompétence trop élevé pour 27%
- Nouveaux objectifs sans moyens dédiés, dérive du pilotage par les indicateurs
- Défaillance des outils informatiques
- Interruptions fréquentes

■ Service social

- Un décalage entre les missions et les besoins des assurés
- Trop de temps passé en saisie, au détriment du travail de terrain
- Des outils informatiques inadaptés

■ Prévention

- Difficulté à identifier qui pilote : DRP, DDO, CARSAT...
- Décalages dans la conception de la Prévention
- Faiblesse des collectifs : relations IC / CS, manque d'échanges de pratiques

■ Les principaux facteurs de régulation

- Retraite : intérêt du travail, portefeuilles, certaine autonomie, alternance accueil / liquidation
- Service social : amour du métier, relation d'aide
- Prévention : autonomie, reconnaissance par les clients

■ Les principaux facteurs de tensions

- Sentiment d'une inadéquation des objectifs avec les besoins des assurés
- Sentiment de travail inutile en lien avec le pilotage par les indicateurs
- Lourdeur des tâches de reporting, pression des outils de suivi d'activité
- Des personnes qui ont un niveau de compétences supérieur au besoin et qui s'ennuient
- Complexité de la double hiérarchie administrative / médicale
- Manque de transparence sur les points de compétences
- Personnel administratif
 - Relations parfois tendues avec les praticiens conseils
- Praticiens conseils
 - Recul de leur autonomie, insuffisante association
 - Flou sur la gouvernance : DC GDR, CNAMTS, CR, CODIR, MCCS, ARS...
 - Cas problématique des chirurgiens dentistes qui n'ont plus de missions

■ Les principaux facteurs de régulation

- Direction perçue comme accessible, reconnaissant le travail, accompagnant le changement
- Personnel administratif : un travail intéressant, niveau de polycompétence adapté
- Praticiens conseils : souveraineté des décisions, intérêt du travail, diversité, sécurité de l'emploi

Centres informatiques

■ Les principaux facteurs de tensions

- Avenir incertain, méconnu, instable, une conduite du changement floue, manque d'accompagnement par la Caisse Nationale sur les orientations stratégiques
- Manque de clarté dans les rôles et responsabilités en particulier ceux de la hiérarchie
- Relations peu satisfaisantes avec la hiérarchie, répartition du travail perçue comme inéquitable, EAEA perçu comme non constructif, règles d'attribution des points de compétences floues
- Manque de travail collaboratif, de temps d'échanges, de réunions
- 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
- Développement RH limité et une reconnaissance insuffisante
- Dégradation des conditions de travail en lien avec les évolutions des dernières années

■ Les principaux facteurs de régulation

- Charge de travail équilibrée, outils de suivi moins source de pression qu'ailleurs
- Certain degré d'autonomie dans l'exercice du métier
- 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