



CSE URSSAF IDF

Expertise demandée par le CSE
selon les dispositions article L. 2315-94 du Code du travail

Rapport d'expertise sur les risques psychosociaux dans le contexte du projet URSSAF 2020

Rapport de la phase 2

19 juin 2020

Intervenants

Charlotte DUNOYER de SEGONZAC

Brice GUILLOTIN

Roudhab TENACHI

Anne VALLEE

Synthèse

INTRODUCTION

Dans le cadre de la première phase de l'expertise, nous avons mené des investigations sur le site de Guyancourt et procédé à l'administration d'un questionnaire sur les facteurs psychosociaux de risques au travail, les conditions de travail et de santé, auprès de l'ensemble des personnels de l'URSSAF IDF. Sur la base des 1423 réponses (56 % de répondants), un rapport intermédiaire a été présenté en CHSCT le 12 novembre 2019 – présentant les principaux résultats et permettant de détailler une cartographie des facteurs psychosociaux de risques au travail pour l'ensemble de l'URSSAF IDF, par sites et par familles de métiers.

Dans le cadre cette deuxième phase, nous avons mené des investigations qualitatives (entretiens et observations) sur les sites de Créteil, Cergy, Champs-sur-Marne et la PFT de Paris Nord : nous avons réalisé au total 57 entretiens individuels, 18 entretiens collectifs et rencontré 116 salariés.

Ce rapport d'expertise s'inscrit donc dans l'approfondissement du travail réalisé lors de la première phase, et vise à analyser les facteurs psychosociaux de risques au travail, dans le contexte de la mise en œuvre du projet URSSAF 2020.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

La charge de travail et les exigences du travail

La problématique de la charge de travail et des exigences du travail est centrale : elle constitue le principal facteur de risque au sein de l'URSSAF IDF. Les résultats de notre questionnaire et les entretiens menés au sein des différents sites et services, auprès de l'ensemble des familles de métiers, attestent que les salariés sont particulièrement exposés aux facteurs de risques liés à la charge de travail – à la fois en termes d'intensité du travail (charge ou volume de travail, rythme de travail, objectifs, etc.) qu'en termes de complexité (évolution de la nature des tâches et des activités).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène :

- **Une tendance à la diminution des effectifs ou au non-remplacement des départs et/ou des absences au sein des équipes** (notamment à la gestion de compte et au contentieux), qui génèrent des phénomènes d'accroissement et de report de charge (redistribution des comptes ou des affaires, mouvements de portefeuille, etc.). Pour les managers, ces situations peuvent impliquer une « gestion du sous-effectif » et rendre plus complexe le travail d'organisation qu'ils mettent en œuvre : planification, répartition du travail, attribution des congés, etc. On note également des cas de non-remplacement des managers, qui entraînent mécaniquement un accroissement de la charge de travail et des responsabilités pour les managers restants – pouvant générer des situations de surcharge et des risques importants. Au-delà des absences non remplacées, on observe que la suppression progressive des postes de RS a pu contribuer au report de certaines tâches et responsabilités vers les responsables d'unité.
- **Un contexte de transformation progressive des activités et des métiers au sein de l'URSSAF IDF** – par exemple à travers les tendances d'automatisation et

de dématérialisation, les modifications législatives et réglementaires, le déploiement de nouveaux outils, dispositifs ou procédures (DSN, données individuelles, etc.). L'ensemble de ces évolutions a des conséquences sur le travail des agents. Par exemple, dans les services dits de « production » (gestion de compte, contentieux), l'activité s'oriente de plus en plus vers la gestion des anomalies et rejets du système informatique. Ainsi, les gains de productivité attendus par la dématérialisation et l'automatisation de nombreux procès de travail se traduisent, dans le même temps, par une transformation du cœur de métier – et peuvent être amoindris par les dysfonctionnements des systèmes et des outils informatiques, générant de nombreux ralentissements et difficultés. Dans ce mouvement, une large majorité des salariés soulignent que leur charge de travail s'est accrue avec le temps, et que leur travail est devenu de plus en plus complexe.

- **Un contexte de transformation de l'organisation du travail et des pratiques managériales** – de plus en plus orientées vers « un management par les objectifs », et qui se traduisent, dans le quotidien, par un renforcement des tâches de pilotage, de suivi et d'analyse des indicateurs de gestion et de qualité, de reporting, etc. Autrement dit, pour faire face aux transformations de l'activité, les managers, et notamment les cadres intermédiaires, ont à mettre en œuvre et déployer un travail d'organisation basé sur des objectifs de rationalisation et de division du travail plus poussés (pilotage régional des flux, déclinaison des objectifs et des consignes, planification de l'activité, listings de tâches, circuits à traiter en priorité, etc.).
 - Pour les salariés, cela peut se traduire par une pression relative à l'atteinte des objectifs – qui sont qualifiés « *d'inatteignables* » par de nombreux agents – (par exemple la pression du flux téléphonique et des indicateurs affichés sur écrans à la PFT, la pression des délais de traitement à la gestion de compte et au contentieux, la pression des objectifs au Contrôle, etc.) ; par un sentiment de perte d'autonomie (« *ne plus pouvoir traiter le compte dans son ensemble* ») – qui s'effectue parfois au détriment de la qualité du travail.
 - Pour les managers, cela se traduit au quotidien, par un travail d'organisation important (réunion de consignes, envoi de mails aux agents, éditions de notes de service, animation des équipes, etc.), ainsi qu'un travail de reporting, d'analyse et d'évaluation des indicateurs et des objectifs – qui s'effectuent parfois au détriment du soutien social et technique apporté par les managers à leurs équipes.

Ainsi, ces phénomènes conjugués peuvent aboutir :

- **À des phénomènes de surcharge de travail** : accroissement des stocks, sentiment que les portefeuilles « débordent », contradictions des urgences entre les objectifs du service et les impératifs de production régionale, etc. Ces situations de surcharge peuvent être conjoncturelles, ponctuelles (en lien avec un pic de charge ou la saisonnalité de l'activité) ; ou plus durables et structurelles – en lien avec un sous-dimensionnement des effectifs, le non-remplacement des absences, l'ajout de nouvelles tâches (par exemple la prise d'appel au centre TESE), la redistribution durable des comptes des absents dans les portefeuilles des présents.
- **À des phénomènes de complexification du travail**, en lien avec la multiplication des exigences de l'activité (par exemple, la prise en charge de « tâches transverses », de référence sur des transactions sensibles, des réclamations, des anomalies, des outils ou des thématiques de contrôle, etc.), la multiplication et le manque d'information sur les évolutions législatives et réglementaires, les

procédures et les outils de travail. Au sentiment que le travail se complexifie, que les outils sont inadaptés, qu'il manque des informations ou des formations pour réaliser le travail, s'ajoute un risque de perte ou de déficit de compétence relevé par de nombreux agents – qui se trouvent en difficulté, voire en souffrance, pour assurer leur travail au quotidien (comme c'est le cas par exemple au sein de l'ancienne équipe AE et PAM de Créteil).

- **À des conflits sur les critères de qualité en lien avec la tendance à la rationalisation du travail** : de nombreux salariés soulignent la prégnance des objectifs quantitatifs au détriment de la qualité ; un pilotage plus directif de l'activité (consignes, planification, journées de production régionales) et une tendance à la division du travail de plus en plus marquée – qui se traduisent par une diminution de l'autonomie au travail, une altération de la qualité, du sens et de l'intérêt au travail.

Finalement, ces facteurs de risques liés à la charge de travail peuvent se traduire par :

- Des phénomènes d'intensification au travail (devoir accélérer son rythme, resserrer son temps de pause ou de repas, voire ne pas prendre de pause, etc.).
- Des dépassements horaires (parfois non déclarés chez les managers ou au Contrôle), par des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle (travail le soir et le week-end).
- Par des conséquences sur la santé au travail (stress, fatigue, épuisement, arrêt maladie, burn-out, etc.), mais également dans le rapport qu'entretiennent les agents avec leur travail (perte d'intérêt et de sens au travail, conflits de valeur sur la qualité du travail, démotivation, etc.).

Un manque de reconnaissance

Le deuxième facteur de risque majeur concerne le manque de reconnaissance, qui s'exprime en premier lieu et très fortement dans sa dimension financière. Une très large majorité de salariés expriment une insatisfaction salariale – liée au gel de la valeur du point, à l'insuffisance des primes et de la reconnaissance au mérite (pas de compétence), voire à l'insuffisance de certains défraiements ou compensations (prime de déménagement, sous-estimation des frais kilométriques, etc.).

L'attribution des pas de compétence constitue un point d'achoppement majeur, révélant à la fois le manque de reconnaissance et l'insatisfaction salariale exprimée par la grande majorité des salariés, mais également un manque de communication et de transparence.

Pour la majorité des agents interviewés, l'attribution des pas de compétences est entourée d'une opacité certaine : les agents pointent un manque de transparence sur les critères et la décision d'attribution, mais également des procédés de communication (convocation individuelle, injonction à ne pas révéler qui a obtenu les pas de compétences), générant fréquemment des sentiments d'iniquité et des tensions dans les équipes. Ainsi, dans certaines équipes, les agents soulignent que les pas de compétences sont attribués « à la tête du client », en fonction des affinités avec les managers – soulignant un climat de suspicion et de manque de confiance.

Ainsi, à la problématique de l'insuffisance des moyens pour contenter les aspirations à la reconnaissance des agents, s'ajoutent l'opacité et les modes de communication autour des pas de compétences.

D'autre part, le manque de reconnaissance au travail traduit également par une insuffisance des perspectives de promotion : certains agents, par exemple les inspecteurs CCA, soulignent qu'ils réalisent déjà un travail de niveau 7, tandis qu'ils n'en ont pas ni le statut ni la rémunération ; d'autres agents se trouvent dans des situations d'impasse professionnelle, sans perspective d'évolution.

Finalement, les salariés expriment un fort sentiment de déséquilibre entre les contributions et les rétributions : les salariés soulignent que les efforts réalisés pour écouler la charge de travail et pour s'adapter aux évolutions de l'activité ne sont pas compensés à leur juste valeur, tant en termes de rémunérations que de perspectives professionnelles.

Un manque de communication, de transparence, et des modes de management qui peuvent être inadaptés

Une des problématiques majeures concerne le manque de communication au sein de l'entreprise. De très nombreux salariés, tous niveaux confondus, en ont fait part lors des entretiens.

« Sur les outils, non. On en fait part, je pense que l'info se perd quelque part. Sur les formations, je ne sais pas si c'est le national qui n'organise pas de formation... On nous écoute, on va parler... mais derrière... » (Salarié)

« URSSAF 2020, on est en attente. On ne sait pas si l'encadrement a l'info et ne veut pas la distribuer, ou s'ils ne l'ont pas. Des fois on a des informations, on nous dit de ne pas le répéter, et on s'aperçoit que des collègues l'ont depuis des semaines ! On a l'impression que c'est pour cacher des choses, mais sans raison derrière. C'est sur beaucoup de sujets. C'est bizarre. Tous les services sont comme ça, parce qu'on leur demande ça. C'est contre-productif. » (Salarié)

« On a une culture assez réservée. Mais la parole libère... » (Salarié)

Le manque de communication a trait à la fois :

- **Aux informations opérationnelles, nécessaires au déroulement de l'activité** (organisation du travail et procédures, consignes et objectifs, évolutions législatives, évolutions des outils de travail, etc.). De nombreux salariés soulignent ainsi qu'ils manquent d'informations essentielles dans la réalisation de leur travail au quotidien.
- **Aux informations relatives aux projets et aux transformations en cours ou à venir** – en particulier dans le contexte d'URSSAF 2020, mais également dans le cadre de projets de réorganisation de l'activité (réinternalisation du prestataire H2A, etc.)
- **Aux informations relatives à la rétribution du travail et aux mobilités** : un manque de communication et de transparence sur l'attribution des pas de compétence, des postes ouverts à candidatures et des demandes de mobilité.

Le manque d'information et de communication renvoie, d'une part, à la taille et à la stratification hiérarchique de l'entreprise ; et d'autre part, à la rigidité des modes de communication qui peuvent découler de cette stratification.

En effet, la taille et la stratification hiérarchique de l'entreprise (management hiérarchique et fonctionnel, directions par sites et directions centrales, services supports sur site et distants, etc.) peuvent rendre plus complexe l'identification des bons interlocuteurs pour traiter un problème ou une demande – et de fait, rendre la

communication moins efficace. De nombreux salariés, tous niveaux confondus, ont expliqué faire remonter des dysfonctionnements, des doléances ou des requêtes, sans obtenir de réponse, ni même savoir ce qu'il advenait de leur demande, si ce n'est qu'elle était transmise à un autre échelon ou à un autre service. Ainsi, les remontées d'informations et des difficultés du terrain peinent à remonter aux acteurs décisionnaires (sur le dysfonctionnement des outils, sur les demandes ou revendications des agents, etc.). Et à l'inverse, les salariés sont en attente d'informations et de communications sur des aspects essentiels de leur activité (changement d'outil ou de procédure) ou de leur devenir professionnel (perspectives de mobilité ou de promotion, changement dans le cadre d'un projet de réorganisation, etc.), et soulignent que les informations ne « redescendent » pas.

Ainsi, dans un sens ascendant ou descendant, ces carences de communication constituent un point d'achoppement majeur : les salariés reprochent aux managers de ne pas ou de ne pas suffisamment communiquer – et soulignent que « *des informations se perdent* », qu'ils n'ont « *pas de retour* » suite à leurs demandes.

D'autre part, ces carences d'information et de communication peuvent s'expliquer, également, par la « culture » et les modalités de communication qui sont associées à cette stratification hiérarchique forte.

Dans certains cas, les agents mettent en avant la prégnance d'une culture hiérarchique forte, pouvant ralentir ou faire obstacle à une communication efficace : par exemple, devoir respecter strictement la ligne hiérarchique lorsque l'on fait remonter un dysfonctionnement, alors que le supérieur hiérarchique n'est pas forcément le mieux placé pour répondre au problème soulevé. Ce type de situation est revenu fréquemment en entretien : les agents sont enjoins à respecter la voie hiérarchique pour faire remonter leurs doléances, leurs souhaits, leurs propositions ; tandis que leur hiérarchie n'a pas forcément les moyens, les compétences, les informations, ou les autorisations nécessaires pour traiter ces demandes.

Alors que la plupart des managers ont souligné être ouverts à la communication auprès de leurs équipes (« *ma porte est toujours ouverte* », devenue maxime managériale courante), les managers peuvent eux-mêmes être placés dans des situations complexes (par exemple dans l'impossibilité de communiquer à leurs équipes sur des informations qu'ils n'ont pas ou ne maîtrisent pas, détenues à l'échelle régionale ou nationale et qui ne redescendent pas), voire contradictoires (détenant une information non stabilisée, ou ayant pour consigne de ne pas la divulguer).

D'autre part, le manque de communication et d'information fait écho à une certaine « culture du silence » (voire du secret), qui tend à favoriser des tensions et des sentiments d'iniquité dans l'accès à l'information. Certains salariés ont le sentiment que leur expression est « muselée », « censurée », ou que les rares tentatives d'expression (droit d'expression) restent sans réponse (ou sans réponse suffisante).

« *On fait des droits d'expression, mais ça ne sert à rien.* » (Salarié)

Dans certains cas, le manque de communication et de transparence dans les services peut laisser place à des interprétations « interpersonnelles » (mettre en cause un manager ou se sentir personnellement visé par le manque d'information), générant de la tension entre pairs ou entre les agents et leur management (sentiment que l'on cache des informations, sentiment de favoritisme et de « copinage » dans la circulation des informations, etc.). Enfin, certains encadrants ont fait part d'une communication basée sur le « secret » (par exemple se voir délivrer une information, et en même temps la consigne de ne pas la révéler) – qui peut être source de confusion et de

tension – y compris concernant des informations à faible valeur ou enjeu (ce qui rend d'autant plus surprenantes de telles pratiques en entreprise).

« C'est aussi un problème de personne... C'est difficile. On est dans une structure où chacun a un rôle bien défini et ne doit pas s'en écarter. C'est difficile de proposer des choses, difficile d'améliorer des choses. Il faudrait sortir de ce contexte. Et puis la direction... Je trouve qu'on ne consulte pas assez les gens qui sont sur le terrain, pour leur demander ce qu'on pourrait faire pour améliorer telle ou telle chose. Maintenant on a l'impression de parler à des murs. Je ne le reproche pas aux personnes qui sont au-dessus de nous. Elles aussi elles ont leurs directives. Ce serait tout un système à changer. Quand vous avez des personnes qui sont réfractaires à tout, on nous répond : « ce n'est pas possible », « ce n'est pas mon problème ». (Salarié)

Enfin, **cette « culture du silence » a pu être observée dans le déroulement même de cette expertise : elle ne se retrouve pas dans tous les services et ne revêt pas partout les mêmes formes et la même intensité.** De nombreux acteurs, managers et agents, ont pu s'exprimer en toute transparence, indiquant clairement leur posture et les limites auxquelles ils étaient confrontés lorsqu'ils n'avaient pas accès ou ne maîtrisaient pas certaines informations. Dans d'autres services, elle a pu se traduire par une simple « réserve », ou des réponses évasives face à certains thèmes et interrogations soulevées. Mais elle a pu revêtir, sur certains sites et dans certains services, des formes particulièrement fortes et préoccupantes, se traduisant par une méfiance pour participer aux entretiens, par la crainte d'être identifié et pénalisé pour s'être exprimé, par la crainte de « représailles ». Plusieurs agents ont ainsi relayé le discours de leur encadrement, leur indiquant qu'ils avaient reçu consigne de ne pas participer aux entretiens, voire en leur indiquant à leur tour, plus ou moins explicitement, de ne pas s'exprimer sur les difficultés et les problématiques rencontrées au sein de leur service.

Ces situations sont rares – mais néanmoins révélatrices – et font parfois écho à des tensions préexistantes dans les services concernés : tensions interpersonnelles, historique de conflits entre pairs ou avec l'encadrement, sentiment de favoritisme, de copinage, de manque de transparence, de communication, de diffusion inégale de certaines informations, des carences managériales dans la gestion et la résolution des conflits, etc.). Dans certains services de gestion de compte (en particulier au TESE) ou de contentieux, nos investigations auprès des interlocuteurs de direction, du management, des agents, et de la médecine du travail ont permis de mettre en évidence des situations dégradées (en termes de charge de travail, de relations et d'ambiance de travail, de modes de communication) – qui nécessitent selon nous des mesures de prévention adaptées.

Partant de carence dans l'information et la communication, elles révèlent des problématiques plus larges, liées à l'organisation du travail, à la charge de travail et la répartition de celle-ci, au manque de reconnaissance, à des situations de tensions ou de conflits entre pairs ou avec l'encadrement.

En ce sens, elles constituent des signaux d'alerte forts, qui doivent interpeller les acteurs de la santé au travail, les représentants du personnel et la direction.

DES FACTEURS RESSOURCES A PRESERVER

Néanmoins, l'ensemble de nos investigations ont permis de mettre en évidence des facteurs ressources : en particulier, des items tels que l'autonomie au travail, les possibilités d'aménagement du temps de travail (TAD, TADO, horaires variables), le

sens et l'intérêt au travail, les possibilités d'entraide (soutien technique et social) et les relations de travail (ambiance, convivialité) constituent des facteurs de protection de la santé au travail, sur lesquels il apparaît nécessaire de s'appuyer pour développer une politique de prévention.

Ces facteurs ressources ont été mis en évidence dans le rapport phase 1 et seront repris, dans les différents chapitres par familles de métiers, dans le présent rapport.

SYNTHESE SUR LE PROJET URSSAF 2020

Cette analyse des facteurs de risques s'inscrit dans le contexte de mise en œuvre du projet URSSAF 2020. Ainsi, pour chaque famille de métier, nous présentons les facteurs de risques qui peuvent naître ou être amplifiés par la mise en œuvre de ce projet, afin de dégager des points de vigilance et des pistes de prévention.

En synthèse, le chapitre 8 reprend les principaux constats sur la mise en œuvre de ce projet.

Sommaire

| | |
|--|------------|
| I. - Présentation de la mission | 11 |
| I.1. La demande des représentants du personnel | 12 |
| I.2. Les investigations réalisées | 14 |
| I.3. Présentation succincte du projet URSSAF 2020 | 18 |
| I.4. Quelques données sociales et de santé | 24 |
| I.5. Le plan du rapport..... | 28 |
| II. - Le Recouvrement | 29 |
| II.1. Présentation | 30 |
| II.2. Ce qui change avec URSSAF 2020..... | 34 |
| II.3. Les problématiques actuelles | 37 |
| II.4. Des facteurs ressources | 60 |
| II.5. Un mal-être et des atteintes à la santé perceptibles..... | 62 |
| III. - Le Contentieux | 64 |
| III.1. Introduction | 65 |
| III.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contentieux..... | 67 |
| III.3. Constats sur la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 | 76 |
| IV. - Le Pôle Relations de Service | 82 |
| IV.1. L'accueil physique / Unité des chargés de la Relation Cotisant (CRC)..... | 84 |
| IV.2. Les fonctions juridiques déconcentrées (CAJ, CJ)..... | 91 |
| IV.3. L'Unité Middle-Office | 94 |
| V. - La Plate-forme de service | 101 |
| V.1. Présentation du fonctionnement..... | 102 |
| V.2. Les problématiques actuelles | 109 |
| VI. - Le Contrôle CCA | 122 |
| VI.1. Introduction | 123 |
| VI.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contrôle CCA | 128 |
| VI.3. Conséquences de la mise en place du projet URSSAF 2020 : le cas des inspecteurs de Champs-sur-Marne..... | 146 |
| VII. - L'Encadrement | 158 |
| VII.1. Introduction..... | 159 |
| VII.2. Constats sur les facteurs de risque des métier d'encadrement..... | 160 |
| VII.3. Des facteurs de risques amplifiés dans le cadre du projet URSSAF 2020 ... | 168 |
| VIII. - Le projet URSSAF 2020 | 174 |
| VIII.1. Un projet d'ampleur qui interroge les objectifs de l'organisme | 175 |
| VIII.2. Un projet d'ampleur, source de difficultés dans sa mise en œuvre..... | 183 |

| | |
|---|------------|
| VIII.3. Des évolutions de carrière à certains endroits plus aisées | 188 |
| VIII.4. Problématiques liées aux espaces de travail | 190 |
| IX. - Préconisations | 205 |
| IX.1. Préambule | 206 |
| IX.2. Prévenir les risques liés à l'intensification et la complexification du travail | 208 |
| IX.3. Repenser les modes de communication pour améliorer la circulation de l'information..... | 214 |
| IX.4. Le travail d'encadrement : organisation, soutien technique et social | 216 |
| IX.5. Adapter et faire progresser les compétences..... | 218 |
| IX.6. Améliorer la reconnaissance au travail..... | 220 |
| IX.7. Renforcer la prévention en matière de RPS..... | 222 |
| IX.8. Préconisations spécifiques par familles de métiers..... | 223 |
| IX.9. Recommandations relatives à l'aménagement des espaces de travail..... | 226 |
| X. - Annexes | 230 |
| X.1. Documents reçus..... | 231 |
| X.2. Référentiel aménagement - Cartographie des entretiens / métiers / sites, cible | 240 |
| X.3. Référentiel aménagement - Répartition des postes par typologie d'espace de travail | 241 |
| X.4. Typologie des surfaces – Définitions, réglementation, normes et recommandations | 242 |
| X.5. Référentiel aménagement - Typologie des bureaux selon les métiers analysés | 245 |
| X.6. Cergy – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux | 246 |
| X.7. Champs-sur-Marne – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux | 248 |

I. - Présentation de la mission

I.1. La demande des représentants du personnel

Les représentants du personnel au CHSCT de l'URSSAF Île-de-France ont voté une expertise selon l'article L.4614-12 du Code du Travail lors de la séance du 8 juillet 2019.

En effet, ils ont constaté un risque grave pour la santé physique et mentale des salariés lié en particulier au projet de réorganisation URSSAF 2020.

Dans leur délibération, ils rappellent « *qu'il s'agit d'un projet de grande ampleur qui prévoit :*

- *La fermeture des Directions Départementales sur les départements 92, 94, Paris Sud, Melun, le déménagement du site de Paris Nord sur la même zone, le déplacement du site de Cergy, près du RER, la création d'un site à Champs sur Marne ;*
- *Cette cible immobilière est concomitante avec une réorganisation métier qui met en place des sites spécialisés dans le traitement des régimes, Régime Général et Travailleurs Non Salariés contrairement à l'organisation actuelle ;*

Dans un même temps, l'URSSAF IDF qui a déjà intégré les missions de la CCVRP, va prendre en charge celle du Régime Social des Indépendants. De plus, certains des anciens salariés de l'AGESSA / MDA dont la gestion du régime doit partir dans une URSSAF de Province intègrent notre organisme peu à peu depuis le 1^{er} janvier 2019.

Lors des différentes consultations sur le projet URSSAF 2020, notamment en avril 2019, le CHSCT avait émis des avis négatifs sur les différentes phases du projet au motif d'un risque de dégradation des conditions de travail, dont l'allongement des temps de transport, et d'une majoration des risques psychosociaux. »

Le médecin du travail interne constate dans son rapport 2018 (et sa présentation en CHSCT en juillet 2019) également une aggravation de la situation en matière de risques psychosociaux depuis l'annonce d'URSSAF 2020 et des déménagements qu'il induit.

De même le CHSCT souligne dans sa délibération « *qu'il a alerté à de nombreuses reprises la direction sur les risques psychosociaux dans l'organisme et ses effets négatifs sur la santé du personnel.*

En particulier, les représentants du personnel au CHSCT relèvent qu'ils accompagnent auprès des instances et services concernés un nombre croissant de personnes en difficulté : situations s'apparentant au burn-out, au bore-out, sentiment d'isolement, souffrance au travail, inquiétudes sur les divers projets, crise de larmes, etc....

Cela a fait l'objet de plusieurs déclarations du CHSCT sans pour autant que le dispositif de prévention des risques psychosociaux adopté par la direction (à la demande du CHSCT, mais sans l'y associer) n'ait abouti à mettre en place des mesures suffisantes et efficaces. »

La mission confiée au cabinet CEDAET porte sur :

- L'analyse des facteurs à l'origine de la dégradation des conditions de travail et de la santé au travail et la mise en évidence des impacts de l'organisation du travail, et des méthodes managériales sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des personnels ;
- L'identification, sur la base de cette analyse, des causes explicatives des risques psychosociaux auxquels les salariés sont exposés et des causes explicatives des

tensions excessives dans les relations de travail en lien en particulier avec la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 ;

- La préconisation d'actions ayant pour objectif une prévention effective et pérenne de ces risques psychosociaux et la régulation des tensions excessives dans les relations de travail.

Le nouveau CSE mis en place en janvier 2020 à la suite des élections professionnelles qui se sont déroulées en décembre 2019 a pris la suite du CHSCT et sa commission CSSCT a repris à son compte l'expertise.

Le périmètre de la mission est celui de toute l'URSSAF Île-de-France soit 2704 salariés présents au 14/08/2019.

I.2. Les investigations réalisées

Nous avons procédé en deux temps :

- Une phase exploratoire ;
- Une phase d'approfondissement.

Une étude documentaire globale et circonstanciée par site et DR a été réalisée tout du long de l'expertise (voir en annexe les documents reçus).

I.2.1. La phase exploratoire

DES ENTRETIENS INSTITUTIONNELS

Des entretiens institutionnels ont eu lieu avec les représentants du personnel, la direction et les médecins du travail :

- Les représentants du personnel au CHSCT ;
- La directrice adjointe ;
- La directrice des ressources humaines ;
- Le directeur des Opérations ;
- Le directeur du Contrôle ;
- Le médecin du travail interne ;
- Le médecin du travail coordonnateur ACMS.

DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES A LA DIRECTION DU RECOUVREMENT (DR) DE GUYANCOURT (78)

Ils se sont déroulés à la fin août 2019. Nous avons réalisé 8 entretiens individuels, 5 entretiens collectifs et rencontré 28 salariés eu total.

Tableau 1 : investigations réalisées à la DR de Guyancourt

| Sites | Département | Fonctions | Nbre EI | Nbre EC | Nbre personnes rencontrées |
|------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|----------------------------|
| Guyancourt | Contrôle | Responsable contrôle | 1 | | 1 |
| | | Adjoint contrôle | 1 | | 1 |
| | | Assistant contrôle | | 1 | 1 |
| | | Inspecteurs | | | 3 |
| | Recouvrement | RD recouvrement | 1 | | 1 |
| | Recouvrement- Contentieux | Responsable d'unité contentieux | 1 | | 1 |
| | | Rédacteurs et attachés juridiques | | 1 | 4 |
| | Recouvrement - Gestion de compte | RU RG | 2 | | 2 |
| | | Gestionnaire/ RT RG | | 2 | 7 |
| | PRS | Responsable du PRS | 1 | | 1 |
| | | Gestionnaires middle-office | | 1 | 4 |
| | | CAJ | | | 1 |
| | Pilotage | RD pilotage | 1 | | 1 |
| | | TOTAL | 8 | 5 | 28 |

LA PASSATION D'UN QUESTIONNAIRE

Sur la base des données recueillies sur le terrain de Guyancourt et en s'inspirant des enquêtes réalisées sur les risques psychosociaux, un questionnaire comportant 65 questions a été envoyé par mail aux 2556 adresses communiquées. Il a été administré par le prestataire Sphinx et traité par nos soins.

Sur la base des 1423 réponses (56 % de répondants), un rapport intermédiaire a été présenté en CHSCT le 12 novembre 2019. Il compile un certain nombre de résultats pour toute l'URSSAF Île-de-France, ces résultats étant ensuite détaillés par métier et par site. Cela nous a permis de dégager une cartographie des risques psychosociaux par site et par DR.

I.2.2. La phase d'approfondissement

Dans sa phase 2, le périmètre de notre intervention concerne les DR - les effectifs du siège et des directions centrales étant peu impactées par Urssaf 2020.

Sur la base des résultats et des orientations du projet URSSAF 2020, les sites suivants ont été choisis (dans l'ordre chronologique de la réalisation des investigations)¹ :

- La DR de Créteil amenée à fermer dans le cadre d'URSSAF 2020. Les investigations ont été réalisées entre la fin novembre et le début décembre 2019 ;
- La plate-forme téléphonique (PFT) basée à Paris Nord début janvier 2020 ;
- La DR de Cergy spécialisée travailleurs non salariés (TNS) fin janvier-février et mars avant son déménagement dans le nouvel immeuble initialement prévu en juin 2020 ;
- La PFT basée à Champs-sur-Marne début mars 2020 (après l'emménagement d'une partie des équipes) ;
- La DR de Champs-sur-Marne (hors département LCTI) spécialisée régime général (RG) et nouvellement créée. Les investigations ont été réalisées en mars 2020 soit plus d'un mois après l'emménagement des équipes (20 janvier). Une dizaine d'entretiens ont été réalisés par téléphone suite à la fermeture du site le 16 mars au soir en raison de la pandémie COVID-19.

DES ENTRETIENS INSTITUTIONNELS

- Le directeur de la relation avec les cotisants ;
- La directrice adjointe ;
- Le responsable du Département de gestion du patrimoine, chef de projet sur le volet immobilier d'URSSAF 2020.

DES ENTRETIENS SUR CHACUN DES SITES

Une lettre d'information a été envoyée préalablement aux investigations à l'ensemble des salariés des sites concernés. Des entretiens individuels ont été réalisés avec la direction et l'encadrement et des entretiens collectifs et/ou individuels avec un panel d'agents volontaires.

¹ Lors d'une réunion avec le cabinet Cedaet, la direction, les représentants du personnel au CHSCT et le médecin du travail.

Nous avons réalisé au total 57 entretiens individuels, 18 entretiens collectifs et rencontré 116 salariés.

Tableau 2 : détail des investigations réalisées en phase 2

| Sites | Département/ direction | Fonctions | Nbre EI | Nbre EC | Nbre personnes rencontrées | |
|---------------------------------|----------------------------------|---|---------|---------|----------------------------|---|
| Créteil | Direction | Directrice du site | 1 | | 1 | |
| | Secrétariat | Secrétaire | 1 | | 1 | |
| | Médecin du travail | Médecin du travail | 1 | | 1 | |
| | Contrôle | Responsable contrôle | | 1 | | 1 |
| | | Adjoint contrôle | | 1 | | 1 |
| | | Assitant contrôle | | 1 | | 1 |
| | | Inspecteurs | | | 1 | 3 |
| | Recouvrement | RD recouvrement | | 1 | | 1 |
| | | CAJ | | 2 | | 2 |
| | Recouvrement- Contentieux | Rédacteurs et attachés juridiques | | 1 | | 5 |
| | Recouvrement - Gestion de compte | Responsable de service TNS | | 1 | | 1 |
| | | RU AE | | 1 | | 1 |
| | | Gestionnaires AE / PAM | | | 1 | 3 |
| | | RU RG | | 2 | | 2 |
| | | Gestionnaires RG | | | 1 | 4 |
| | Accueil & flux entrants | Responsable accueil & flux entrants | | 1 | | 1 |
| | | Chargé d'accueil physique | | 2 | | 2 |
| GIDR | | | 1 | | 1 | |
| Champs | Direction | Directrice du recouvrement | 1 | | 1 | |
| | Médecin du travail | Médecin du travail | 1 | | 1 | |
| | Contrôle | Responsable contrôle | | 1 | | 1 |
| | | Adjoint contrôle | | 1 | | 1 |
| | | Inspecteurs | | | 1 | 4 |
| | Contentieux | RD contentieux | | 1 | | 1 |
| | | RU contentieux | | 1 | | 1 |
| | | Contentieux - agents | | | 1 | 2 |
| | Gestion de compte RG | Responsable département recouvrement | | 1 | | 1 |
| | | ATC | | 1 | | 1 |
| | | RU | | 2 | | 2 |
| | | Gestionnaires de compte | | 2 | | 2 |
| | TESE | RD TESE | | 1 | | 1 |
| | | TESE - agents | | | 1 | 4 |
| | Pilotage | Responsable département pilotage | 1 | | 1 | |
| | PRS | CRC | | 2 | | 2 |
| | | Responsable Unité middle-office | | 1 | | 1 |
| | | Gestionnaires middle-office | | | 1 | 3 |
| | | Conseiller juridique | | 1 | | 1 |
| | PFT | Responsable département PFT | | 1 | | 1 |
| Superviseur | | | 1 | | 1 | |
| Téléopérateurs | | | | 2 | 4 | |
| Pilotage PFT | Responsable pilotage PFT | | 1 | | 1 | |
| | Chargés d'étude pilotage PFT | | 1 | | 1 | |
| Fonctions support déconcentrées | Gestionnaire RH | 1 | | 1 | | |
| Paris Nord | Direction | Adjointe au directeur relation cotisant | 1 | | 1 | |
| | | Direction & encadrement | | 1 | 5 | |
| | Pilotage PFT | Responsable pilotage | 1 | | 1 | |
| | PFT | Responsable département PFT | | 1 | | 1 |
| | | Superviseur PFTS | | 2 | | 2 |
| Télé-opérateurs | | | | 3 | 9 | |
| Cergy | Direction | Directrice DDR-Recouvrement TNS | 1 | | 1 | |
| | Médecin du travail | Médecin du travail | 1 | | 1 | |
| | Recouvrement | Responsable Dpt Recouvrement | | 1 | | 1 |
| | | ATC | | 1 | | 1 |
| | | RU | | 2 | | 2 |
| | | Gestionnaires TNS | | | 2 | 7 |
| | Contentieux | RD contentieux | | 1 | | 1 |
| | | Contentieux - agents | | | 1 | 3 |
| | PRS | Responsable Dept. PRS | | 1 | | 1 |
| | | Responsable Unité PRS | | 1 | | 1 |
| | | Middle Office - agents | | 1 | 1 | 4 |
| Chargé Relations Cotisants | | | 2 | | 2 | |
| TOTAL | | | 57 | 18 | 116 | |

DES OBSERVATIONS DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Afin de mieux comprendre l'activité, plusieurs séquences d'observation au poste de travail ont été conduites sur les différents sites, à la PFT, à la gestion de comptes, au contentieux et à l'accueil physique.

I.3. Présentation succincte du projet URSSAF 2020

Le projet URSSAF 2020 a été initié en octobre 2014 par la précédente direction². C'est un projet, « *de grande ampleur et de long terme*³ » qui a commencé à s'appliquer à l'été 2019 à la DR de Guyancourt puis dans les différentes DR tout au long de l'année 2020 (et sans doute en 2021 compte tenu des retards pris du fait de la pandémie de Covid-19).

Le projet URSSAF 2020 comporte un volet immobilier et un volet métier. Il vise à :

- « *définir une trajectoire métier renouvelée adaptée aux différents types de cotisants aux fins de garantir à ces derniers un meilleur accompagnement, selon le régime dont ils relèvent ;*
- *y associer une nouvelle implantation immobilière, plus rationnelle, s'appuyant sur la possible déconnexion de la gestion des comptes cotisants avec le territoire réduisant de façon conséquente les dépenses locatives en étendant le parc immobilier dont l'URSSAF Île-de-France serait propriétaire, tout en permettant de diminuer le temps de trajet des salariés.*⁴ »

Le projet immobilier est premier, il précède le projet organisationnel d'une spécialisation des DR par régime RG ou TNS.

« Au tout départ, on était plutôt sur un projet immobilier, il y avait une problématique de fonds publics au niveau de la Branche, qui grevait les dépenses de fonctionnement de la branche. Tant qu'à faire un projet immobilier, on a commencé à creuser des interrogations sur l'organisation, la spécialisation. Au passage, une spécialisation qui se fait partout. (...) Partout on va retrouver des RG et des TI. » (Direction)

L'objectif du projet immobilier est économique : réduire les dépenses locatives via l'achat et la construction de nouveaux immeubles⁵. La communication interne souligne une double opportunité : celle de crédits disponibles à hauteur de 30 millions d'euros en 2016 inscrits dans la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) avec l'État et des baux arrivant à échéance en 2019 pour la majorité des sites en location.

« Dans le cadre de la COG 2014/2017, des crédits immobiliers ont été autorisés par l'État afin de transformer des surfaces louées actuellement en acquisition de nouveaux immeubles. » (Direction)

Le projet est engagé dès 2015 avec comme horizon la livraison de 4 immeubles neufs en 2019/2020 par ordre de livraison : Lieusaint, Champs-sur-Marne, Cergy et Paris.

² En effet, le directeur général actuel (et une partie de l'équipe de direction) a été nommé en janvier 2018.

³ Document interne, consultation sur le projet d'évolution cible métier, CHSCT du 5 juillet/CE du 12 juillet 2019.

⁴ Document interne, présentation du projet U2020, 25/07/2019.

⁵ Les premiers immeubles acquis en 2014 ont été ceux du siège abritant les directions centrales, les immeubles du Lagny et du Marceau à Montreuil. Puis le conseil d'administration de l'URSSAF Île-de-France a voté en novembre 2016 : l'achat d'un immeuble à Lieusaint et d'un autre à Champs, la vente de ceux de Melun et de Noisy-le-Grand ainsi que la conclusion de deux baux en l'état d'achèvement, l'un pour un immeuble dans le 19^{ème} arrondissement de Paris, l'autre pour un immeuble à Cergy.

Le projet a été adapté suite à l'intégration de la Sécurité Sociale des Indépendants (SSI, ex-RSI) et de ses deux sites de Saint-Ouen et de Dammarie-les-Lys.

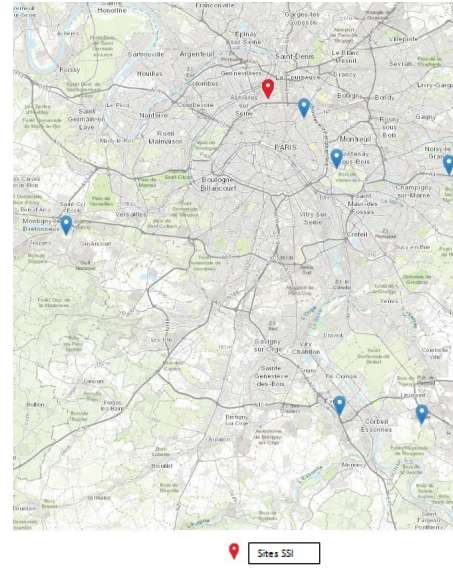
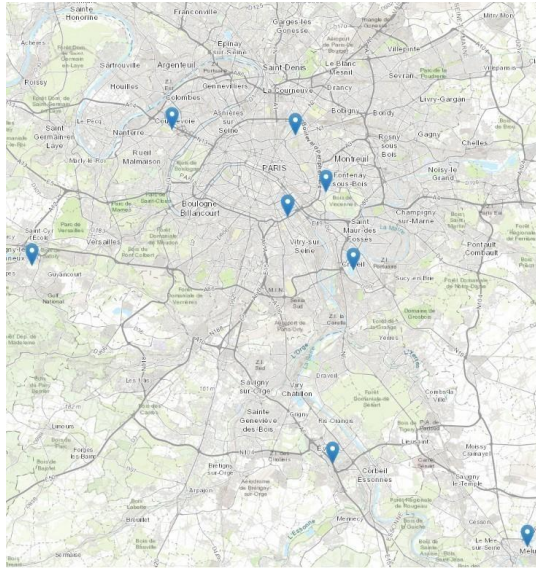
Dans l'organisation projetée, il y aura 10 DR au lieu de 9 DDR dans l'organisation actuelle :

- 6 DR RG : Paris, Champs-sur-Marne, Lieusaint, Guyancourt, Montreuil (Immeuble du Rousseau) et Évry ;
- 4 DR TNS : Paris, Cergy, Saint-Ouen, Dammarie-les-Lys.

Tableau 3 : organisation actuelle et cible

| Sites actuels | Sites futurs | Spécialisation |
|-------------------------|-----------------------------------|---|
| Paris Nord (19è) | Paris (19 ^e) | 1 DR RG |
| Paris Sud (13è) | <i>Fermeture</i> | 1 DR TNS |
| Melun (77) | Lieusaint | DR RG |
| Guyancourt (78) | Maintien ou déménagement possible | DR RG |
| Évry (91) | Pas de changement | DR RG |
| Nanterre (92) | <i>Fermeture</i> | |
| Rousseau/Montreuil (93) | Pas de changement | DR RG |
| Créteil (94) | <i>Fermeture</i> | |
| Nouveau site (77) | Champs-sur-Marne (77) | DR RG Point accueil physique à Maison Alfort PFT RG |
| Cergy (95) | Cergy (nouvel immeuble) | DR TNS |
| Ex site RSI | Saint-Ouen (93) | DR TNS PFT TNS |
| Ex site RSI | Dammarie-les-Lys (77) | DR TNS |

Cette nouvelle répartition est présentée sur la carte ci-dessous :



ainsi, concernant le volet immobilier, on relève :

- Le maintien de 4 sites/immeubles de manière certaine (peut-être 5 avec Guyancourt) : l'immeuble du Rousseau à Montreuil (DR 93) et Évry (91), les deux sites du siège social (immeuble du Lagny et du Marceau à Montreuil). À noter que des travaux sont prévus sur le site du Rousseau (DR 93) à Montreuil. Concernant Guyancourt, il était question de relocaliser la DR à proximité du site actuel à l'occasion de la fin du bail prévue fin 2022. La direction du patrimoine, en charge du volet immobilier du projet, nous a précisé lors de notre entretien du 22 avril 2020 que l'on s'orienterait plutôt vers une reconduction du bail conditionnée à un changement du système de chauffage et de ventilation (installation de la climatisation).
- La fermeture de 6 sites : Cergy, Créteil, Melun, Nanterre, Paris Nord et Paris Sud. À noter que deux immeubles seront construits à proximité de sites actuels : c'est le cas de Cergy et de Paris pour le site actuel de Paris Nord. Les conséquences de ces deux fermetures sont donc moindres pour le temps de trajet des salariés concernés.
- L'ouverture de 4 sites : Paris (2 DR), Cergy, Champs-sur-Marne et Lieusaint. Il s'agit de la construction de 4 nouveaux immeubles dont 2 (Lieusaint et Champs) appartiendront en propre à l'Urssaf Île-de-France de façon à diminuer et rentabiliser à terme les coûts (« *politique d'acquisition immobilière visant à réduire les volumes financiers consacrés aux locations* »). Concernant Cergy, le nouvel immeuble est construit à proximité du site actuel. Il sera partagé avec la CPAM ;
- L'ouverture de points d'accueil à Maisons-Alfort (département du 94) et Nanterre (département du 92) ;
- L'intégration de 2 sites ex RSI : Saint-Ouen et Dammarie-les-Lys.

Comme indiqué dans le document de consultation des instances précédemment cité, la déconnexion avec le territoire départemental est engagée. Il a ainsi été décidé de ne pas maintenir de site et de DR dans les départements des Hauts-de-Seine (92) et du

Val-de-Marne (94). Seuls des points d'accueil physique seront maintenus à Maisons-Alfort dans un local mis à la disposition par la mairie et à Nanterre.

La PFT, actuellement située sur le site de Paris Nord, est dissociée et sera localisée à l'avenir sur deux sites : Champs-sur-Marne pour les appels des cotisants RG et Saint-Ouen pour les appels des TNS.

Concernant les fonctions support déconcentrées, la situation ne changera pas. On trouvera dans chacune des DR 3 fonctions support rattachées aux directions centrales :

- Informaticiens Locaux (IL) : une présence physique maintenue d'au minimum un IL sur chaque site.
- Les Gestionnaires RLH : une présence physique est prévue sur chaque site, à l'exception de Lieusaint et Dammarie-les-Lys (un GRLH commun).
- Technicien Logistique de Maintenance (TLM) : une présence physique est prévue sur chaque site, mis à part sur les sites de Lieusaint et Dammarie-les-Lys (un TLM commun).

Le département de la Formation professionnelle implantée à Paris Sud sera relocalisé au siège sur le site du Marceau et celui du TESE à Champs-sur-Marne.

LA CREATION DES PRS

Un Pôle Relation de Services (PRS) sera créé dans chacune des DR par ligne de service soit 6 PRS RG et 4 PRS TNS à l'exception de l'accueil physique qui demeure multi régimes. Le PRS regroupera une unité d'accueil physique, les chargés d'affaires et conseillers juridiques et une unité dite *middle-office*, nouvellement créée mixant des activités de front office (pré-accueil, téléphone) et de back-office (gestion de comptes).

L'installation des PRS se fera concomitamment avec l'emménagement sur les futurs sites Urssaf 2020 à l'exception des PRS de Guyancourt, Évry et Cergy dont l'ouverture a été faite en avance de phase.

LA NATURE DES CHANGEMENTS POUR LES SALARIES

On observe deux natures de changements qui peuvent se cumuler :

- Une mobilité géographique : au 12 novembre 2019, elle concernait 1564 salariés sur les 2692 salariés inscrits à l'effectif soit 58 % de l'effectif total. La répartition des nouvelles affectations est la suivante.

Tableau 4 : tableau des affectations Urssaf 2020 sur les sites futurs

| Affectation cible Urssaf 2020 | | Situation prééxistante (avant U2020) |
|-------------------------------|-----|--------------------------------------|
| Cergy | 185 | 125 |
| Champs | 305 | |
| Évry | 157 | 148 |
| Guyancourt | 139 | 133 |

| | | |
|-------------------------------------|-----|-----|
| Lieusaint | 155 | |
| Rousseau | 210 | 201 |
| Dammarie | 67 | |
| Saint-Ouen | 113 | |
| Paris RG | 232 | |
| Paris TNS | 169 | |
| Paris * | 35 | |
| Marceau (Formation professionnelle) | 21 | |

* effectifs non rattachés à une Direction RG ou TNS : UCQOR, Gestionnaire local ressources humaines, techniciens de maintenance, informaticiens locaux.

On note qu'il y a peu de mouvements dans certaines DR excentrées telles que Guyancourt et Évry.

Cette mobilité induit la plupart du temps un changement de hiérarchie et d'équipe, et pour toutes les DR, une recomposition des collectifs de travail.

- Un changement de régime, voire de métier, lié à la spécialisation des sites :
 - 110 gestionnaires du recouvrement ou référents techniques du recouvrement TNS et 8 responsables d'unité TNS seront transférés sur la gestion des comptes RG ;
 - 31 gestionnaires du recouvrement ou référents techniques du recouvrement RG et 4 responsables d'unité RG seront transférés sur la gestion des comptes TNS ;
 - 13 gestionnaires offres de services (GOS) vont devenir gestionnaires des comptes cotisant (GCC) / Melun ;
 - 2 gestionnaires des comptes cotisants (GCC) vont, à leur demande, devenir gestionnaires images et documents du recouvrement (GIDR).
- Un double changement : 103 salariés cumulent mobilité géographique et changement de régime dans le cadre du projet Urssaf 2020.

LA TEMPORALITE DU PROJET : UN DEPLOIEMENT PROGRESSIF

Le projet se déploie au fur et à mesure des ouvertures de site et des déménagements. Les montées en cible (mobilité géographique, spécialisation, ouverture des PRS) sont également progressives. Le calendrier a déjà été revu et sera sans doute amené à être modifié en raison de la pandémie du Covid-19.

Tableau 5 : date des transferts définitifs

| Date du transfert | Immeuble d'affectation |
|----------------------|---|
| Septembre 2019 | Guyancourt |
| Septembre 2019 | Évry |
| Novembre 2019 | Lieusaint |
| Décembre 2019 | Transfert des collaborateurs du département formation professionnelle de Paris Sud vers le Marceau et transfert des collaborateurs du département contentieux amiables et judiciaires venant du Rousseau vers le Marceau (93) |
| Janvier 2020 | Dammarie-les-Lys |
| Janvier 2020 | Champs-sur-Marne |
| Janvier/février 2020 | Fermeture de Paris Sud |
| Mars 2020 | Fermeture de Créteil |
| Mars 2020 | Rousseau |
| Mars 2020 | Saint-Ouen |
| Juin 2020 | Cergy |
| Juillet 2020 | Fermeture de Cergy |
| Juillet 2020 | Paris |

* Situation au 02/09/2019 avant confinement Covid.

191 salariés dont le site actuel de rattachement ferme sans que le site futur ne soit encore ouvert (Paris, Saint-Ouen, Cergy) seront transférés provisoirement sur d'autres sites. Par exemple au Lagny pour les inspecteurs de Paris Sud devant rejoindre le Rousseau/la DR du 93.

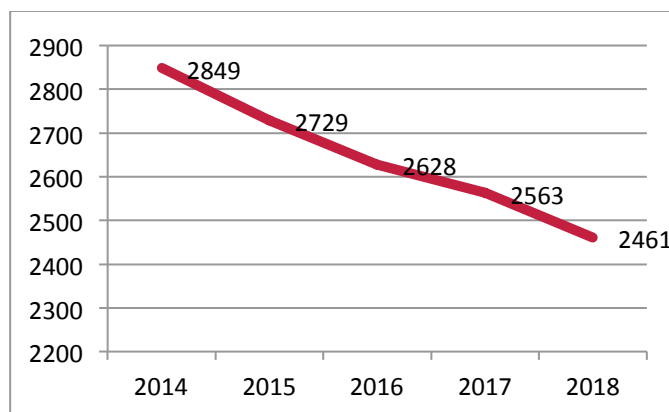
Concernant la montée en cible (ou spécialisation des départements du recouvrement au sein de chacune des DR), elles se font généralement en même temps que les transferts. Par exemple, la montée en cible de la DR de Guyancourt a eu lieu en septembre 2019 avec les transferts de personnel et l'intégration de nouveaux salariés même si des mouvements de compte ont eu lieu de manière anticipée à l'été 2019.

I.4. Quelques données sociales et de santé

L'Urssaf Île-de-France comptait 2692 salariés de l'Urssaf Île-de-France le 5/09/2019. Le listing des salariés présents au premier semestre 2019 comporte 2704 salariés dont 105 salariés en contrat à durée déterminée.

L'effectif a fortement baissé depuis 2014.

Figure 1 : évolution de l'effectif moyen mensuel depuis 5 ans

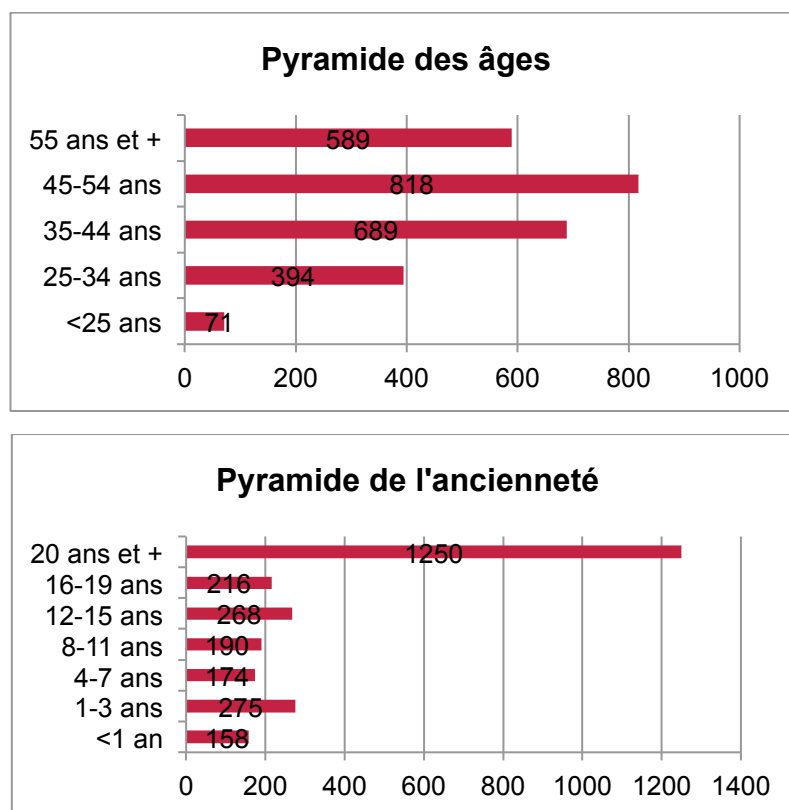


Source : bilans sociaux

En 2018, on comptait 73,6 % de femmes et 26,4 % d'hommes.

L'âge moyen est de 46,4 ans et l'ancienneté moyenne de 19,8 ans. Les structures d'âge et d'ancienneté sont les suivantes.

Figure 2 : pyramides des âges et des anciennetés



L'effectif avant Urssaf 2020 est réparti au sein des 9 DDR, de l'agence comptable et de 12 directions centrales rattachées au siège. L'effectif rattaché au siège de Montreuil (Lagny et Marceau) est d'environ 700 personnes.

Tableau 6 : répartition de l'effectif avant Urssaf 2020

| SITES | Nombre de salariés |
|---------------------|-------------------------|
| LAGNY | 441 |
| PARIS NORD (75) | 430 |
| PARIS SUD (75) | 325 |
| MARCEAU | 254 |
| ROUSSEAU (93) | 201 |
| SEINE ET MARNE (77) | 178 |
| HAUTS de SEINE (92) | 161 |
| ESSONNE (91) | 148 |
| YVELINES (78) | 133 |
| VAL DE MARNE (94) | 127 |
| VAL D'OISE (95) | 125 |
| TOTAL | 2523⁶ |

Il existe à l'Urssaf Île-de-France environ 150 référentiels emplois dont 83 correspondent aux emplois des personnels directement impactés par le projet Urssaf. Le tableau ci-dessous représente les métiers les plus représentés soit plus de 80% de l'effectif global.

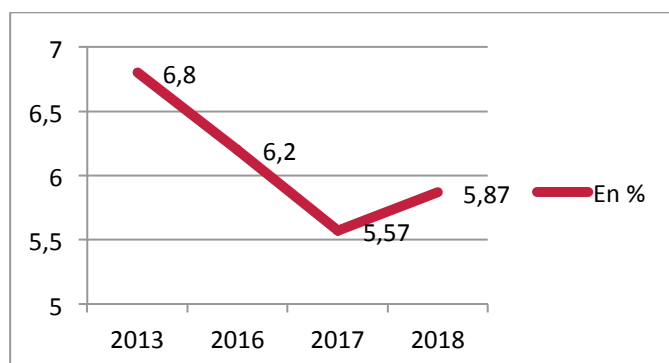
⁶ Les chiffres communiqués concernant l'effectif total varient, mais se situent dans une fourchette comprise entre 2500 et 2700 salariés.

| Métier / Service | Effectif | % |
|--|----------|-----|
| REFERENT TECHNIQUE DU RECOUVREMENT | 439 | 17% |
| INSPECTEUR(TRICE) DU RECOUVREMENT | 249 | 10% |
| GESTIONNAIRE DU RECOUVREMENT | 206 | 8% |
| RESPONSABLE D'UNITE | 112 | 4% |
| REDACTEUR JURIDIQUE | 81 | 3% |
| RESPONSABLE DE DEPARTEMENT | 78 | 3% |
| GESTIONNAIRE PLATEFORME DE SERVICES | 57 | 2% |
| REFERENT IMAGES ET DOCUMENTS DU RECOUVREMENT | 57 | 2% |
| CHARGE DE LA RELATION COTISANT | 56 | 2% |
| CHARGE D'ETUDES | 56 | 2% |
| ATTACHE JURIDIQUE | 55 | 2% |
| GESTIONNAIRE IMAGES ET DOCUMENTS DU RECOUVREMENT | 54 | 2% |
| RESPONSABLE DE SERVICE | 51 | 2% |
| Contrôleur(se) du recouvrement | 49 | 2% |
| INSPECTEUR(TRICE) DU RECOUVREMENT LCTI | 47 | 2% |
| REFERENT TECHNIQUE VERIFICATION | 45 | 2% |
| ASSISTANT ADMINISTRATIF | 35 | 1% |
| GESTIONNAIRE ECHEANCES | 34 | 1% |
| Référent(e) technique en comptabilité | 31 | 1% |
| CHARGE D'AFFAIRES JURIDIQUES | 30 | 1% |
| CHARGE DE MISSIONS | 29 | 1% |
| INSPECTEUR CONTENTIEUX | 28 | 1% |
| Chargé(e) d'études juridiques | 25 | 1% |
| RESPONSABLE D'INSPECTION | 24 | 1% |
| TECHNICIEN ADMINISTRATIF | 24 | 1% |
| GESTIONNAIRE DU RECOUVREMENT CNT | 23 | 1% |
| Référent(e) technique gestion du personnel | 22 | 1% |
| SECRETAIRE DE DIRECTION | 22 | 1% |
| ASSISTANT(E) DE DIRECTION | 21 | 1% |
| Gestionnaire du recouvrement spécialisé | 21 | 1% |
| REFERENT TECHNIQUE PLATEFORME DE SERVICES | 20 | 1% |
| SOUS DIRECTEUR(TRICE) | 20 | 1% |
| CHARGE DE RECETTE | 19 | 1% |
| Elève inspecteur(trice) du recouvrement | 19 | 1% |
| TECHNICIEN(NE) SUPPORT UTILISATEURS | 19 | 1% |
| Chargé(e) d'études RH | 16 | 1% |
| DELEGUE DU RECOUVREMENT | 16 | 1% |

L'ABSENTEISME MALADIE

Il diminue entre 2013 et 2017 puis augmente de 5 % entre 2017 et 2018⁷.

Figure 3 : évolution de l'absentéisme pour raison médicale



⁷ Les chiffres de 2019 ne nous ont pas été communiqués de même que les chiffres de 2014 et 2015.

On observe également une baisse de l'absentéisme de courte durée (moins de 8 jours tous motifs confondus) passant de 1,5 % en 2011, 2012 à 1,4 % en 2016 puis 1,16 % en 2017 (en % du nombre de jours théoriquement travaillés).

D'après la direction, la baisse de l'absentéisme pour raison médicale serait liée à la baisse du nombre de jours d'arrêt pour accident du travail entre 2015 et 2018. De fait, on observe une baisse du taux de gravité passé de 0,2 en 2015 à 0,08 en 2018. Le taux de fréquence des AT est fluctuant depuis 2013, mais il baisse entre 2017 et 2018 passant de 6,29 à 4,12.

Dans la répartition des AT par élément matériel, on relève 2 agressions sur un total de 43 AT.

LES MOTIFS DE DEPARTS

Si l'on exclut les fins de CDD, le premier motif de départ est la retraite ou la pré-retraite suivi par les mutations vers d'autres organismes de la sécurité sociale (Urssaf, caisses primaires, etc.) pour un tiers des départs dans les deux cas. Les mutations vers d'autres organismes de la sécurité sociale et surtout vers d'autres régions ont quasiment doublé entre 2017 et 2018, ce qui confirme les propos de la direction :

« On a plutôt une volatilité, plus qu'en province. On est quasiment un centre de formation pour les organismes de province. Mutation, mobilité au bout de quelques années, ils vont chercher une vie meilleure en province. Il y a beaucoup d'inspecteurs qui font ça. » (Direction)

Les démissions restent faibles. En revanche, on note une forte augmentation des départs au cours de la période d'essai entre 2017 (11 départs) et 2018 (50 départs).

Tableau 7 : évolution des départs et de leurs motifs à l'Urssaf IDF

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|------|------|
| Départs (hors fin CDD) | 145 | 179 | 199 | 233 | 315 |
| Dont démissions | 20 | 28 | 15 | 25 | 19 |
| Départs au cours de la période d'essai | 6 | 2 | 18 | 11 | 50 |
| Retraite/préretraite | 83 | 102 | 104 | 109 | 114 |
| Mutations | 16 | 22 | 34 | 52 | 101 |
| Licenciement cause personnelle | 10 | 7 | 8 | 8 | 8 |

Source : Bilans sociaux

I.5. Le plan du rapport

Dans le cadre de la phase 2, nous avons réalisé des investigations sur les sites de Créteil, Champs, Cergy, Paris Nord (PFT).

Nous avons choisi de présenter nos résultats par grandes familles de métier : le recouvrement, le contentieux, le contrôle, la PFT, l'encadrement et les métiers du PRS. Cette orientation a été privilégiée en mettant en évidence les problématiques et les facteurs de risques communs à chaque groupe professionnel. Dans certains cas, nous avons pu développer des analyses spécifiques par métier et par site, notamment en lien avec les changements opérés dans le cadre du projet URSSAF 2020. Mais dans d'autres cas, nous n'avons pas pu retenir une analyse détaillée par famille de métier et par site, car cela aurait pu compromettre la confidentialité des propos recueillis.

Le rapport se conclut par un chapitre final sur l'analyse des changements induits par le projet Urssaf 2020 d'un point de vue plus général.

Enfin, nous présentons préconisations issues de notre diagnostic.

NOTE SUR L'UTILISATION DES VERBATIM

Afin de garantir l'anonymat des personnes rencontrées et la confidentialité des propos recueillis, le choix a été fait de masculiniser l'ensemble des citations extraites des entretiens réalisés.

Les citations des salariés, de l'encadrement, de la direction et des différents acteurs interviewés sont extraites des entretiens, des échanges lors des observations des situations de travail ainsi que des commentaires libres au questionnaire.

Elles figurent entre guillemets et en italique, dans un paragraphe en retrait ou dans le corps du texte.

- Le terme « direction » désigne : directrice adjointe, directeur des Opérations, directrice des ressources humaines, chef de projet Immobilier, directeur de la relation cotisants, directeur du contrôle ;
- Le terme « encadrement » désigne : responsable de département, responsable de service, responsable d'unité, responsable d'inspection, ATC ;
- Le terme « salarié » ou « agent » désigne les salariés des services, indépendamment de leur métier ou de leur statut. Dans le cas d'une réponse aux commentaires, nous indiquons : salarié, questionnaire.

Conformément à notre déontologie et nos engagements envers les salariés, nous avons veillé à ce que les propos restent anonymes.

II. - Le Recouvrement

II.1. Présentation

Les départements Recouvrement - Gestion de comptes sont numériquement les plus importants à l'Urssaf Île-de-France. Jusque là, ils étaient constitués d'équipes TNS et d'équipes RG dans chacune des DR.

À l'été 2019, on dénombrait 645 gestionnaires de compte et référents techniques du recouvrement⁸, soit un quart des effectifs (26% exactement) de l'URSSAF Île-de-France – répartis dans les 9 DDR :

- 206 gestionnaires de recouvrement ;
- 439 référents techniques de recouvrement.

Nous avons rencontré 20 gestionnaires et référents lors de la phase 2 (27 au total avec Guyancourt en phase 1 exploratoire de l'expertise) et provenant des équipes RG, auto-entrepreneur, PAM, TI et TESE⁹. C'est peu au regard de l'effectif total au sein de l'URSSAF Île-de-France, mais on note une homogénéité des propos recueillis et une concordance forte des points de vue exprimés dans les entretiens (confortés par les résultats et les commentaires libres du questionnaire). Cela nous permet d'affirmer que cet échantillon, certes numériquement faible, est cependant significatif au regard des situations de travail vécues par l'ensemble de ces métiers.

Il existe trois fonctions et niveaux au sein des équipes de recouvrement :

- **Gestionnaire de compte (GC) de niveau 3.** Depuis peu, la direction a mis en place un passage automatique du niveau 3 au niveau 4 au bout de 4 ans afin de permettre une progression salariale. Le bilan social 2018 indique ainsi que « *le nombre de promotions a augmenté de 9,35 % en 2018 par rapport à 2017 et de 33,33 % par rapport à 2016, principalement pour les salariés niveau 4 (38,46 % de plus qu'en 2017 et 134 % de plus qu'en 2016)*¹⁰. » Auparavant le passage de niveau 3 à niveau 4 s'acquerrait avec le changement de fonction (de gestionnaire à RT) au bout de plusieurs années et selon les opportunités (ouverture/vacance de poste). Certains indiquent avoir attendu 15 ans voire 25 ans pour obtenir le niveau 4.
- **Référents techniques (RT) de niveau 4.** Compte tenu de l'ancienneté moyenne à l'URSSAF, ils constituent la majeure partie des équipes (environ 68 %). Ils réalisent des tâches de monitorat/tutorat auprès de leurs collègues gestionnaires, en particulier ceux récemment certifiés et s'occupent des transactions sensibles. Cette distinction entre GC et RT est remise en cause par certains agents : « *d'une certaine manière on fait exactement la même chose, ce qui peut être un problème.* » (Salarié)
- **Référents techniques de niveau 5A.** Un petit nombre de référents ont accédé à cette fonction ces dernières années, on en compte quelques-uns dans les équipes (par exemple 2 au département recouvrement de Champs, et 4 à Cergy). Leur fiche de poste, quasiment similaire à celle des référents techniques, varie sur un seul point : le RT 5A « *prend en charge des dossiers complexes relevant d'une expertise particulière* » par exemple les anomalies de répartition racine, les PCOR

⁸ L'effectif est de 689 si l'on prend en compte les 21 gestionnaires de recouvrement spécialisés et les 23 gestionnaires de recouvrement CNT.

⁹ Régime Général (RG), professionnels auxiliaires médicaux (PAM), travailleurs indépendants (TI), Titre Emploi Service Entreprise (TESE).

¹⁰ Bilan social 2018 de l'URSSAF Île-de-France, p.11.

et les réclamations, ou bien il s'occupe tout particulièrement du monitorat des jeunes certifiés. Ainsi, 2 RT niveau 5A ont pris en charge le monitorat d'une équipe auto-entrepreneur de 11 jeunes certifiés.

Dans cette partie consacrée à la famille d'emploi recouvrement, nous employons le terme de gestionnaire au sens générique qu'il désigne un GC ou un RT.

Avant la mise en place d'URSSAF 2020, il existait et continue d'exister (dans les DR qui ne sont pas encore montées en cible) des équipes RG et équipes TNS (spécialisées auto-entrepreneur, PAM ou TI) distinctes, mais sous la responsabilité d'un même responsable de département. Ainsi, la spécialisation RG ou TI est ancienne à l'URSSAF IDF. Des salariés rappellent qu'à une époque, un directeur a souhaité regrouper les deux régimes, faire en sorte qu'un gestionnaire soit polyvalent et puisse traiter les deux régimes dans le cadre d'une expérimentation qui n'a pas eu de suite. Cette expérimentation s'est arrêtée au bout d'un an (ou un an et demi), les agents continuant de travailler principalement sur leur spécialité.

Concernant les comptes PAM, ils sont en cours de transfert vers l'URSSAF Pays-de-la Loire (44). Actuellement, 2 équipes s'occupent des comptes PAM en Île-de-France :

- une équipe PAM à la DDR de Créteil, désormais à Champs, s'occupe du recouvrement des comptes du 94, 77 et d'une partie des arrondissements parisiens (du 12^e au 20^e) ;
- une équipe PAM à la DDR de Cergy prend en charge les comptes du 95, 91, 78, 93, 92 et du reste des arrondissements parisiens (du 1^{er} au 11^e).

Une partie des comptes (ceux du 77, 91 et 95) ont déjà été transférés vers le 44 le 1^{er} janvier 2020. Cela représente 14 000 comptes : 1/3 des comptes concerne la DR de Créteil/Champs¹¹ et les 2/3 celle de DR de Cergy. Les comptes restant seront transférés à la fin de l'année 2020. Les 2 équipes concernées basculeront alors sur les comptes RG (Champs) ou les comptes TI/ME (Cergy).

Une équipe d'une quinzaine de personnes spécialisée dans les EDI-CFE est localisée dans la DR de Guyancourt, mais travaille pour toute l'URSSAF Île-de-France.

Il existe également un département TESE¹² auparavant situé à Paris Sud, et depuis le 20 janvier 2020, à la DR de Champs. Il est constitué de 38 personnes environ. Il existe 2 centres nationaux TESE pour l'ensemble du réseau URSSAF, l'un à Champs, l'autre à Bordeaux. L'équipe aide les petites entreprises n'ayant pas de comptable à effectuer leurs déclarations. On note un fort accroissement de l'activité TESE liée principalement à l'assouplissement des prérequis pour bénéficier de ce service gratuit (ouverture du service aux entreprises de moins de 20 salariés) et à la prise en charge du prélèvement à la source depuis janvier 2019. Depuis peu, certains gestionnaires TESE prennent également en charge les opérations de recouvrement des adhérents. Cette activité ne concerne qu'une partie de l'équipe. À noter que le centre TESE assure lui-même sa formation, il ne bénéficie pas des services du département formation professionnelle de l'URSSAF Île-de-France.

La ligne hiérarchique des départements recouvrement est la suivante : directeur, responsable département (niveau 9), responsable d'unité (niveau 6). Jusqu'à peu, il existait des responsables de service (niveau 7) entre les RD et les RU qui encadraient

¹¹ Sur l'équipe PAM de Créteil, 5 gestionnaire/RT sont partis à la DR de Champs (ainsi que la RT devenue RU de l'équipe à Champs), 1 à Lieusaint, 2 devaient partir à Montreuil lors de la fermeture du site de Créteil (prévue initialement –avant Covid19- le 20/03/2020).

¹² Titre Emploi Service Entreprise.

une partie des équipes (par exemple les équipes TNS ou RG du département recouvrement). Ce niveau a été supprimé, les départs ne sont pas remplacés et il est souvent proposé aux responsables de service encore en fonction les postes d'ATC dans le cadre d'URSSAF 2020.

Les RU sont en charge d'une équipe allant de 6 à 10-11 GC et RT, de son organisation et de la répartition du travail ainsi que des aspects RH (congés, temps de travail, formation, entretiens annuels).

La plupart des équipes de recouvrement travaillent en portefeuille individuel sauf à la DR Melun et au sein des équipes qui ne sont pas encore montées en compétence (récemment certifiées ou qui passent d'un régime à l'autre dans le cadre d'URSSAF 2020) où les GC et les RT piochent dans des corbeilles communes.

Il existe des normes de portefeuille individuel établies par l'ACOSS (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) en 2014. Cette norme était toujours valable fin 2019 sauf pour les ME/auto-entrepreneur.

Tableau 8 : norme de portefeuille individuel fin 2019

| Norme (2019) | RG | TI classiques AC/PL ¹³ (hors PAM) | auto-entrepreneur |
|-------------------|-------|---|-------------------|
| Nombre de comptes | 2 000 | 2 500 | 3 500* |

La norme de 3 500 comptes micro-entrepreneurs ou auto-entrepreneurs par gestionnaire devait évoluer début 2020, seulement 70 % des comptes étant actifs.

À la gestion de compte individuelle s'ajoute depuis deux ans les journées d'entraide (dites aussi de production) régionale à raison d'une journée par semaine (et plus rarement de 2 journées hebdomadaires). Lors de ces journées, l'ensemble des comptes est lissé, les DR se viennent en aide les unes les autres sur des circuits avec du retard, du stock (certaines DR sont aidées, d'autres les aident sur un circuit particulier). Ces journées visent à corriger les déséquilibres de charges/d'activité et de ressources entre DR :

« Toutes les semaines, on regarde où il y a de la ressource, de la charge, et on équilibre (...) On voit les DDR qui sont plus en difficulté. Ça peut être chaque DDR sur son propre fichier. On voit la charge du circuit, on met en priorité. Optimiser une échéance. On a des circuits ciblés. C'est en fonction de la situation de la DDR. On leur dit : vous travaillez sur ce circuit, sur votre fichier, ou en entraide d'un site. » (Direction)

En effet, selon la direction, tous les comptes ne se valent pas, certains comptes génèrent plus d'activité, de flux que d'autres. Par exemple, les comptes rattachés à la DR de Montreuil ou de Paris Nord sont particulièrement volatiles avec une proportion élevée de radiations et de créations. Dans ces DR, les fichiers de cotisants sont qualifiés de « difficiles » compte tenu de la proportion élevée de renouvellements et de petites entreprises sans expert-comptable. De plus, les DR peuvent être mises en difficulté à certaines périodes par les mouvements de personnel (turn-over) et les absences non remplacées.

Ainsi, le lissage régional, via les journées d'entraide, permet de pallier ces difficultés liées au tissu économique local et à la gestion du personnel, aux variations d'effectif.

¹³ Artisan-commerçant (AC), profession libérale (PL).

Ce lissage a été techniquement rendu possible en 2014 par la fusion des bases des comptes rattachés aux DDR.

On note par exemple des écarts importants entre la DR de Guyancourt globalement aidante et celle de Paris Nord aidée :

- Guyancourt où le personnel est stable, avec de l'expérience et performant ;
- Paris Nord : fichier cotisant difficile avec des renouvellements, des petites entreprises, peu d'experts-comptables, et un turn-over important liés aux départs en retraite (plus de 50 % d'agents de plus de 55 ans) donc pour moitié des renouvellements.

On observe donc une tendance au renforcement du pilotage régional de l'activité (à travers les journées d'entraide et les consignes de production). Ainsi, cette forme de mutualisation des flux (ou des stocks) rend moins prégnante la localisation départementale des comptes cotisants.

« On va essayer de garder une logique de territoire. On maintient le principe, mais plus faible qu'avant. » (Direction)

Dans le même registre, une autre expérimentation est en cours depuis plus d'une année à la DR de Montreuil : celle d'un portefeuille de cabinets d'experts-comptables avec l'intégralité de ses clients peu importe la localisation de ces derniers. Cette expérimentation ne concerne pour le moment que 2 gestionnaires avec 2 portefeuilles de 18 cabinets comptables représentant 3300 comptes, mais la direction entend la généraliser. En effet, elle en tire un bilan positif en termes de gains de productivité, mais également de satisfaction pour le cotisant (un seul interlocuteur URSSAF pour les experts comptables) et pour le gestionnaire.

« Les gestionnaires se rendent compte qu'ils sont aussi bons, même plus. Et ils parlent le même langage [que le comptable] (code type sur sa déclaration). Quand le gestionnaire appelle, il a l'expert-comptable, qui comprend directement. En parlant le même langage. Et [on obtient] un gain de temps des deux côtés. » (Direction)

Selon la direction, la généralisation de cette expérimentation participerait tout comme les journées régionales à équilibrer les comptes et la charge de travail entre DR. C'est aussi un gage d'égalité devant le service public.

« Ça commençait à nous poser problème en termes d'égalité devant le service public. » (Direction)

II.2. Ce qui change avec URSSAF 2020

Les gestionnaires/RT travaillent en DR. Ils sont donc particulièrement impactés par les changements de sites. Dans la mesure où les mobilités géographiques concernent l'ensemble des métiers travaillant en DR, nous les traiterons dans le chapitre suivant consacré à l'analyse des changements liés à U2020.

II.2.1. La spécialisation des sites

Comme nous l'indiquions en introduction (voir chapitre 1), les DR seront spécialisées à l'exception du site parisien qui comptera une DR RG et une DR TNS. Jusqu'à URSSAF 2020, les départements gestion de comptes de chacune des DR comportaient des équipes RG et des équipes ME, TI/PL, ou PAM.

Ainsi, l'URSSAF Île-de-France comportera avec l'achèvement du projet URSSAF 2020 10 DR (au lieu de 9 avant projet) :

- 6 DR RG : Paris, Champs, Lieusaint, Guyancourt, Montreuil (Immeuble du Rousseau) et Évry ;
- 4 DR TNS : Paris, Cergy, Saint-Ouen, Dammarie-les-Lys (Saint-Ouen et Dammarie étant d'anciens sites du RSI).

Seules 3 DR (Guyancourt, Évry et Montreuil) ne changent pas de site. C'est d'ailleurs là où on observe le moins de mobilités. En revanche, elles se spécialisent.

Cela entraîne un changement de métier pour 153 gestionnaires/RT et responsables d'unité¹⁴, changements qui se déclinent de la façon suivante :

- 110 gestionnaires du recouvrement ou référents techniques du recouvrement TNS et 8 responsables d'unité TNS seront transférés sur la gestion des comptes RG (22 jours de formation théorique et d'ateliers monitorés sur 4 mois) ;
- 31 gestionnaires du recouvrement ou référents techniques du recouvrement RG et 4 responsables d'unité RG seront transférés sur la gestion des comptes TNS (24 jours de formation et d'ateliers monitorés sur 4 mois).

Cela signifie qu'environ un cinquième des gestionnaires/RT (22 %) est amené à changer de régime. La plupart ont fait le choix à travers leur fiche de vœu de privilégier le rapprochement avec leur domicile et de rester sur leur site actuel quitte à changer de régime. S'il s'agit très majoritairement de leur vœu n°1, les gestionnaires rencontrés soulignent que c'est un choix par défaut. C'est une situation que nous avons souvent rencontrée à Cergy et à Guyancourt. Nous y reviendrons dans le chapitre consacré à URSSAF 2020.

D'autres gestionnaires dont la DR fermait (Créteil, Melun, Paris Sud) ont été contraints de changer de site et de régime par exemple les équipes ME de Créteil qui sont allés à Champs ou à Montreuil. Comme nous l'indiquions, les problématiques liées aux mobilités géographiques qui concernent l'ensemble des métiers sont traitées dans le chapitre consacré à URSSAF 2020.

Cela entraîne une redistribution des comptes (et des portefeuilles) au niveau régional selon le schéma suivant :

Tableau 9 : projet d'organisation détaillée de la cible métier Urssaf 2020

¹⁴ Chiffres arrêtés au 12/11/2019 communiqués par la direction des ressources humaines.

| Site/Capacité/Activité | Paris | Lieusaint | Guyancourt | Evry | Montreuil | Champs | Cergy | Saint Ouen | Dammarie-les-Lys |
|---|--|--|--|---|--|---|---|---|---|
| RG-ADM Grands comptes | Recouvrement RAF (100%) | | | | | | | | |
| RG - ADM (répartition par adresse siège) | Recouvrement Entreprises du 75 (70%) et province RAF RG 75 (100%) | Recouvrement Entreprises du 77 RAF RG 77 (100%) | Recouvrement Entreprises du 78, 92, 95 RAF RG 78, 92 et 95 (100%) | Recouvrement Entreprises du 91 RAF RG 91 (100%) | Recouvrement Entreprises du 93 RAF RG 93 (100%) | Recouvrement Entreprises 94 et 75 (30%) RAF RG 94 (100%) | | | |
| Comptes particuliers | Ambassades, Deputés, Organismes de retraite, ETT, VRP RAF (100%) | AV RAF (100%) | | EPL, Parts ouvrières, Affiliations rétroactives RAF (100%) | TSA, Producteurs de films, EPM (hors transfert CESU) RAF (100%) | Comptes CEA V2, Autres catégories particulières RAF (100%) | Laboratoires RAF (100%) | | |
| TNS | TNS du 75 (70%) RAF TNS 75 (100%) | | | | | | TNS du 78, 92 et 95 (100%) RAF TNS 78, 92 et 95 (100%) | TNS du 93 et 94 (100%) / TNS du 75 (30%) RAF TNS 93 et 94 (100%) | TNS du 77, 91 et Province (100%) RAF TNS 77, 91 et province (100%) |
| Pôle CFE | | | 100% | | | | | | |
| Centre TESE | | | | | | 100% dont comptes TESE V2 | | | |
| Pôle DPAE | | 100% | | | | | | | |
| Contrôle | CPAP CCA | CCA | CCA | CCA LCTI | CCA LCTI | CPAP LCTI | CCA LCTI | CCA | |
| PFT | | | | | | Recouvrement LCTI | | | |
| PRS | 1RG ET 1TNS | RG | RG | RG | RG | RG | TNS | TNS | TNS |
| Accueil | | | | | | | | | |
| Formation professionnelle | | | | | 100% | | | | |
| Audiences | | | | | 100% | | | | |
| Ue qqr | 65% | 35% | | | | | | | |
| Informatique | | | | | DIL | DSI ACCOSS | | | |

Source : U2020, présentation des projets d'organigrammes fonctionnels cibles par site, 21/09/2018

La direction précise que ce changement sera progressif au fur et à mesure de la montée en cible de chacune des DR et donc de la montée en compétences des équipes.

Tableau 10 : Montée en cible des DDR – calendrier initial

| Étape | Date prévisionnelle/date effective | Détail de l'étape |
|-------|------------------------------------|--|
| 1 | 15/06/2019 | Passage anticipé en cible de la DDR 78 |
| | | Passage anticipé en cible de la DDR 95 |
| 2 | 15/09/19 | Montée en cible de la direction de Guyancourt (78) |
| 3 | 30/09/19 / Nov 2019 | Création de la direction de Lieusaint |
| 4 | 01/10/2019 | Montée en cible de la direction d'Évry (91) |
| 5 | 30/11/2019 20/01/2020 | Création de la direction de Champs-sur-Marne |
| 6 | 01/12/19 | Création de la direction de TI de Paris |
| | | Création de la direction RG de Paris |

| | | |
|----|-------------------------|--|
| 7 | 01/01/20 2020 / mars | Création de la direction de Saint-Ouen |
| | | Création de la direction de Dammarie |
| 8 | 15/03/20 | Montée en cible de la direction de Montreuil |
| 9 | 01/06/20 | Montée en cible de la direction de Cergy |
| 10 | 01/07/20 | Montée en cible de la direction de Paris RG |
| | | Montée en cible de la direction de Paris TNS |
| 11 | 2è semestre 2020 | Fin de montée en cible des DDR de Montreuil, Lieusaint et Champs |

Source : Projet de trajectoire de montée en cible Urssaf 2020 des directions du recouvrement, Séance plénière de CHSCT du 16/05/2019, point n°15, p.3.

II.2.2. Une nouvelle fonction d'adjoint technique coordonnateur (ATC)

Il s'agit d'une nouvelle fonction d'adjoint technique (niveau 7) des départements recouvrement et contentieux.

Beaucoup d'ATC nommés sont d'anciens responsables de service. Ils sont déchargés de leur activité précédente de management. D'autres viennent du RSI.

Certains ont reçu des lettres de mission, d'autres non. Les contours du poste restent encore mal définis, « *embryonnaires* » pour reprendre un terme employé par l'un d'eux en dépit de l'existence d'une fiche de poste.

Le poste tel qu'il s'esquisse :

- Participation aux réunions de consignes, y apporter un éclairage technique de même que pour les mises à jour de la V2 ;
- Réalisation de notes de services, créer et harmoniser les modes opératoires ;
- Élaboration de plans d'actions locaux en lien avec les responsables d'unité ;
- Appui technique auprès des managers ;
- Traitement de dossiers très complexes ;
- Participation à des groupes de travail régionaux ;
- Pilotage de la formation, participation à des actions de formation notamment dans le cadre des changements de régime.

II.3. Les problématiques actuelles

II.3.1. L'alourdissement de la charge de travail tendant vers une surcharge

La charge de travail est l'une des problématiques centrales évoquées par les gestionnaires aussi bien dans les résultats du questionnaire, les commentaires libres associés et lors des entretiens réalisés quelle que soit la DR.

Celle-ci se matérialise à travers le volume de travail à traiter, les urgences qui se cumulent (la pression du stock et du flux) et le travail plus complexe. Rappelons un des résultats du questionnaire : une majorité de répondants (61,3 %) de la famille de métiers gestion de compte recouvrement se situait en dessous du score médian¹⁵ de l'URSSAF Île-de-France relatif au facteur d'intensité et de complexité du travail¹⁶. Cela signifie que le facteur de risque « intensité du travail » est élevé pour cette catégorie de répondant *relativement* à la situation de l'URSSAF IDF dans son ensemble.

Cette charge est indiquée en constante augmentation ces dernières années par 86,6 % des gestionnaires répondants (contre 83,3 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Les agents rencontrés soulignent que leur activité de travail est rythmée par les urgences, par la pression du stock. Les contraintes temporelles sont élevées pour cette catégorie. Les réponses aux deux questions traitant des contraintes temporelles sont de ce point de vue éloquentes :

- Les $\frac{3}{4}$ des répondants gestionnaires (74 %) doivent fréquemment (souvent ou très souvent) répondre à des demandes urgentes, une proportion plus élevée que l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF (67 %) ;
- De même, 71 % d'entre eux sont fréquemment obligés de se dépêcher, contre 63% des répondants URSSAF Île-de-France (et contre 45,5 % des salariés en France¹⁷).

En outre, la quantité de travail est considérée comme trop importante par 83 % d'entre eux contre 76,5 % de l'ensemble des répondants. Ils notent que les stocks d'affaires sont en augmentation sur leurs postes de travail :

« Certaines nuits, je ne dors pas bien. Je rêve de mes dossiers. 35 affaires Watt en instance il y a 5 ans, maintenant ce sont 250 affaires, au maximum cela peut aller à 300. J'ai pas le temps de regarder au quotidien et de faire du nettoyage et du vidage, j'ai pas le temps de m'organiser et d'établir des priorités. » (Salarié)

Le sentiment de débordement est massivement exprimé : « *tout est urgent, tout est prioritaire* ». « *Noyé dans la masse* », « *crouler sous le travail* » sont des expressions revenues à plusieurs reprises lors des entretiens et qui expriment bien ce sentiment de débordement.

¹⁵ La médiane est la valeur qui coupe l'échantillon en deux parties égales.

¹⁶ Cedaet, Rapport intermédiaire, 12/11/2019, p.43. Voir également l'explication sur la méthodologie des scores employée pour analyser les résultats du questionnaire, pp.13-16.

¹⁷ Résultat de l'enquête Conditions de Travail 2016 du Ministère du Travail voir DARES Analyses, *Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux*, n°82, décembre 2017, p. 3.

Les urgences se multiplient sans qu'ils arrivent toujours à bien distinguer ce qui relève du prioritaire, aboutissant à ce sentiment de débordement qui est source de charge mentale.

« Le nombre de dossiers et de priorités dans les comptes est extravagant. C'est impossible de discerner l'urgent du prioritaire, du très urgent. J'ai alerté depuis plusieurs années ma hiérarchie oralement, par mail, en EAEA. Masse impossible à gérer et pression quotidienne de la hiérarchie, toujours dans le respect, mais insidieuse. » (Salarié, questionnaire)

« Le travail est de plus en plus complexe, toujours plus de tâches, les pressions pour les statistiques s'accroissent. D'ailleurs, dorénavant, je me considère comme un gestionnaire de statistiques et plus de comptes. Je ne pense qu'à une chose, fuir cet organisme. » (Salarié, questionnaire)

« Les consignes de production sont irréalisables par rapport à une journée de travail. J'ai l'impression que la hiérarchie n'est pas consciente de ce que nous faisons au quotidien. Sont-ils si loin de la réalité ? » (Salarié, questionnaire)

« C'est clair qu'on croule, il y a des collègues à 1000 affaires sur leur poste. Des gens qui en sont à ce stade-là et qui sont vraiment en souffrance. Chaque jour, [on reçoit] des affaires sur notre portefeuille. On n'est pas au même niveau. Je connais pas le nombre de comptes que j'ai. » (Salarié)

Comme nous l'indiquions dans notre rapport intermédiaire, le constat d'une augmentation de la charge de travail des gestionnaires est partagé par la direction. Cette dernière l'explique du fait des nouveautés législatives qu'il a fallu mettre en place, au premier chef la DSN, mais aussi du fait des objectifs qui lui sont fixés par l'ACOSS et des réductions d'effectif imposées par les contrats pluriannuels de gestion (CPG).

LES RAISONS DE L'ALOURDISSEMENT DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Le passage à de la DSN

Pour les équipes régime général, le passage à la déclaration sociale nominative (DSN) a considérablement modifié le rythme de travail en passant d'une déclaration soit trimestrielle, soit mensuelle à une déclaration mensuelle avec des pointes tous les 5 et les 15 du mois. Cependant, pour la direction, cette augmentation du rythme est partiellement compensée par une baisse des anomalies à traiter.

« La charge de travail individuelle a augmenté, ça s'est sûr. On est passé de 4 trimestres à traiter à une fois par mois. [Je ne suis] pas sûr que la charge en affaire a augmenté, mais la charge mentale oui. Tous les mois. Les opérations se sont allégées, mais le rythme qui revient en permanence, ça a augmenté. (...) La charge revient tous les mois, impression d'en avoir plus. Mais [on a] moins d'anomalies sur les mensuelles que sur les trimestrielles. La difficulté... ils [les gestionnaires] n'ont pas encore la maîtrise totale de la DSN version cotisant. C'est compliqué pour eux d'aller voir l'anomalie. [Il nous arrive] des questions qu'on n'avait pas à se poser avant, des questions qui commencent à être appropriées par les gestionnaires. La DSN provoque des perturbations sur les comptes, qui sont plus difficiles à régulariser. C'est une question de droit, législative. » (Direction)

Ce point de vue n'est pas partagé par les gestionnaires et certains encadrants pour qui les anomalies restantes sont plus complexes à traiter et plus chronophages.

« Pour les anomalies, ce qui a changé c'est qu'il faut reprendre le compte jusqu'à 12 régularisations. Cela a changé la philosophie du traitement Coala. Cela rallonge le temps de traitement. On nous dit que cela ne représente que 5 % de ce que l'on reçoit, mais ce 5 % est vraiment lourd. » (Encadrement)

Un travail plus complexe

Dans l'ensemble, le travail est ressenti comme plus complexe et cela occasionne des difficultés pour 80 % des répondants GC/RT (contre 66 % pour l'ensemble des répondants). Deux raisons à cela :

- L'automatisation du travail a transformé la nature de l'activité, l'orientant vers la gestion des « rejets », des anomalies, des erreurs, des dysfonctionnements des outils informatiques.
- Un rythme accéléré de la production de nouveautés législatives : la législation et la réglementation évoluent rapidement sans qu'il soit toujours possible d'accéder à une information de qualité en temps et en heure. Par exemple, selon certains agents la loi de finances annuelle leur est présentée tardivement, et il leur arrive d'être en contact avec des cotisants qui disposent d'une information plus complète ou actuelle. De plus, les gestionnaires ne disposent pas non plus du temps nécessaire pour les assimiler.

Un manque d'anticipation des changements législatifs et réglementaires

On note parfois un manque d'anticipation relatif à la mise en acte de ces modifications législatives et réglementaires qui ne permet pas de traiter les demandes quand elles arrivent. Un exemple qui est souvent revenu, car d'actualité au moment de notre enquête, était relatif aux modifications des critères d'exonérations (ACRE) passés de 3 à 1 an, une modification actée fin septembre par le législateur, mais toujours non traduite dans le SI 4 mois après (fin janvier). Nous ne connaissons pas les raisons de ce retard, mais il met les équipes en difficulté, car les demandes restent en attente, et le stock enfle.

De même, les équipes ME étaient bloquées sur les demandes d'affiliation des artisans commerçants, ne savaient plus à qui les adresser depuis le 1^{er} janvier 2020 et la récupération par l'URSSAF de l'ex-RSI.

Les gestionnaires sont en première ligne face aux cotisants sans toujours être en possession de l'information nécessaire, sans avoir les moyens par exemple des modes opératoires adaptés pour bien traiter le dossier.

Des ajouts de tâches

Des transferts de tâches ont eu lieu d'un métier à l'autre, d'un département ou d'un service à l'autre. On relève en particulier :

- Le transfert de tâches relevant du contentieux vers recouvrement telles que les remises ou les délais depuis 3 ans.
- Le transfert de tâches lié à la suppression de certains postes. Par exemple des tâches comme les anomalies racine étaient auparavant traitées par les correspondants de production, postes qui dépendaient du département Pilotage. Ce poste n'existe plus dans l'organisation actuelle, il a été supprimé. À Créteil, ces tâches requérant des traitements complexes et chronophages (jusqu'à 5 jours pour un même compte) ont été transférées à deux RT experts (niveau 5A) dont le portefeuille a lui-même été réparti sur le reste de l'équipe, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de compte par portefeuille. De même, la suppression de l'échelon de chef de service, effectif avec le départ de ses titulaires dans

quelques DR (par exemple Créteil), s'est traduite par un report de charge sur les responsables d'unité recouvrement.

- Un petit groupe de volontaires gestionnaires TESE a pris en charge des opérations de recouvrement (gestion, adhésion, IDS, délais, remise, remboursement), mais aussi, lors de certaines périodes de pic d'activité, la prise d'appels en renfort du prestataire de la PFT, H2A. C'est un facteur d'interruption dans le travail, les plages d'appels n'étant pas suffisamment prévues et planifiées à l'avance selon les agents.

« On reçoit un mail, et tout de suite, on doit se connecter. On est interrompu, c'est pas organisé, c'est pas prévu. » (Salarié)

Des portefeuilles plus étoffés

Le portefeuille de comptes alloué individuellement se situe souvent au-delà des ratios officiels (voir tableau 8). Si la moyenne des comptes communiquée par DR (datée de novembre 2019) ne le laisse pas ou peu apparaître, c'est pourtant une situation vécue par nombre d'agents rencontrés.

Pour le régime ME, le nombre de comptes par portefeuille est en augmentation (en moyenne 8 876 comptes/portefeuille en novembre 2019 par rapport à la norme ACOSS (3 500/portefeuille). Nous avons vu que cette norme est en train d'évoluer, 70 % des comptes seulement étant actifs. Cela signifierait qu'il n'y aurait en réalité, parmi un portefeuille moyen de 8 876 comptes, que 6 213 comptes réellement actifs. Mais, même en tenant compte de cette correction, la moyenne est presque deux fois plus importante que la norme actuelle ACOSS. De plus, les gestionnaires réalisent aussi des opérations sur des comptes radiés. Ces opérations ne sont pas comptabilisées :

« Bien souvent, [on a] des comptes radiés qui reviennent, qui envoient un courrier. Ils ont été radiés, mais cette année ils veulent déclarer un chiffre d'affaires. Ou radiés d'office, et puis on reçoit un formulaire de changement d'adresse. Il faut quand même traiter. Ça remet la machine en route. C'est pas compté dans notre portefeuille. » (Salarié)

« La norme pour les ME, c'est 3 500 comptes. Avant elle était moindre. Par rapport à nos ETP, il nous manque du monde. Et à un moment, un directeur a trouvé la solution, il a divisé le nombre de comptes par l'effectif. La norme ACOSS, on n'en parle plus. » (Salarié)

La multiplication des journées d'entraide régionale

En outre, les opérations de traitement liées au portefeuille individuel sont délaissées lors des journées d'entraide ou d'appui régional dont le rythme s'est accéléré depuis 2 ans. On en comptait 2 en 2017, une dizaine en 2018, une par semaine depuis juillet 2019 (et parfois jusqu'à deux par semaine). Ces journées d'entraide peuvent être mal vécues par certains agents, qui ont le sentiment de « *faire le travail des autres DDR* » et qui ne peuvent pas travailler sur leur portefeuille pendant ce temps.

Une réduction des effectifs sur le long terme

« Les salles sont à moitié vides » déplorent nos interlocuteurs. Un responsable d'unité notait ainsi qu'en 17 ans, son équipe est passée de 15 à 9 gestionnaires au fur et à mesure des départs, certains étant remplacés, d'autres non.

La baisse d'effectifs (dans toutes les branches de la sécurité sociale) est une demande récurrente des tutelles et de l'État depuis les années 2000. L'URSSAF Île-de-France est liée à sa tutelle, l'ACOSS (la branche recouvrement de la sécurité sociale) par un

contrat pluriannuel de gestion (CPG)¹⁸ tous les 4 ans. Celui-ci s'est traduit par la suppression de 500 postes depuis 8 ans via le non-remplacement des départs en retraite. Ainsi, la direction indique avoir perdu 70 gestionnaires/RT entre 2014 et 2017.

La direction note que les effectifs de l'URSSAF Île-de-France seront stabilisés en 2022 (fin de l'actuel CPG) avec l'intégration dans les effectifs d'environ 220 salariés en provenance du Régime social des indépendants (ex RSI) dont une cinquantaine pour le recouvrement.

S'agissant des niveaux 3 et niveaux 4, le bilan social 2018 indique que l'évolution des effectifs est contrastée depuis 2016 : si l'on constate une légère augmentation des niveaux 3 de 2016 à 2017 et une stabilisation en 2018, on note à l'inverse une baisse des effectifs de niveau 4 : -11,94 % par rapport à 2016 et -6,09 % par rapport à 2017. Il est indiqué que cette baisse est au profit d'une augmentation des effectifs de niveau 5A : 6,14 % de plus qu'en 2016 et 4,85 % de plus qu'en 2017, mais cette catégorie est peu présente au recouvrement comme nous avons pu le voir.

Tableau 11 : évolution des effectifs niveaux 3 et niveaux 4 de 2016 à 2018 à l'URSSAF IDF

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|------|------|------|
| Niveaux 3 | 462 | 479 | 479 |
| Niveaux 4 | 879 | 821 | 774 |

Source : bilan social 2018

Certes, les fonctions de niveaux 3 et de niveaux 4 ne concernent pas uniquement les gestionnaires/RT recouvrement, mais cela donne un aperçu de l'évolution des effectifs.

Cette évolution des effectifs est également contrastée selon les régimes. Si l'on constate une baisse globale, on observe un doublement des effectifs TESE passés de 20-21 agents début 2018 à 38 agents (cadres compris) du fait de l'accroissement de cette activité et des entreprises adhérentes au dispositif.

La baisse des effectifs est accentuée dans les DR qui seront fermées (Nanterre, Créteil, Paris Sud), et en particulier dans les équipes PAM, dont les comptes sont en cours de transfert vers le 44. Depuis 2015, date de lancement d'URSSAF 2020, et plus encore, depuis les déménagements et les mobilités anticipées, les départs y sont moins remplacés que dans d'autres DR. Par exemple, des gestionnaires de Créteil sont partis sur le site d'Évry dès septembre, à Lieusaint en novembre et il a fallu reprendre leur portefeuille pendant plusieurs mois. Le lissage régional pallie partiellement ce surcroît d'activité, mais pas en totalité, ce qui fait dire aux gestionnaires :

« On a perdu des collègues, et le travail reste le même. » (Salarié)

Certaines équipes comme l'équipe PAM de Créteil ont eu exceptionnellement recours à des salariés en CDD (CDD de 3 mois renouvelable une fois), mais c'est loin d'être la règle, d'autant que l'aide apportée par les CDD est nécessairement limitée compte tenu du temps long de montée en compétences et qu'ils ne sont pas certifiés :

« Deux personnes en CDD sont venues en renfort pendant 6 mois, tout jeunes embauchés. Pour nous aider, en renfort, ils [la direction] se sont rendus compte

¹⁸ Un CPG a été négocié entre l'ACOSS et l'URSSAF Île-de-France pour 2014-2017 puis 2018-2022. Au préalable, l'État passe un contrat d'objectifs et de gestion (COG) avec l'ACOSS

*qu'on était submergés. L'année dernière et il y a deux ans. C'était exceptionnel. »
(Salarié)*

Cette baisse d'effectifs n'a pas été compensée par une baisse des cotisants, bien au contraire. Elle s'est donc traduite par des gains de productivité :

« Comme on n'est pas dans des périodes de création massives d'emploi à l'URSSAF, on cherche à faire des gains de productivité via les outils, la dématérialisation, en revisitant les processus de travail. » (Direction)

Toutefois, pour nombre des interlocuteurs rencontrés dans les DR, ces gains de productivité liés au progrès technique et à l'automatisation sont loin de compenser en totalité la réduction des effectifs du fait des dysfonctionnements informatiques sur lesquels nous reviendrons plus avant.

En définitive, ils jugent les effectifs actuels insuffisants, mal dimensionnés pour absorber la charge de travail d'où le sentiment d'une surcharge de travail massivement exprimée par les gestionnaires/RT et leur encadrement.

« Dans les équipes ME, il y a beaucoup d'entrées, beaucoup de courriels et pas suffisamment de personnes pour traiter le flux entrant. Watt : circuit affiliation, radiation, déclaration, demande de délais. Le micro-entrepreneur écrit beaucoup, il a besoin d'être accompagné dans ses démarches. » (Encadrement)

D'ailleurs, on note un recours à des heures supplémentaires de façon plus soutenue depuis quelques mois à raison d'un samedi par mois sur la base du volontariat, et depuis peu, en fin de journée. Ces samedis travaillés en heures supplémentaires sont organisés de la même façon que les journées d'entraide régionale : il s'agit d'un travail de masse sur des circuits en retard de façon à augmenter la productivité.

Le non-remplacement des arrêts longs

Les arrêts longs (congé maladie, congé maternité, congés parentaux) ne sont en général pas remplacés (sauf quelques salariés en article 35), mais la direction affirme en tenir compte en réajustant et redistribuant régulièrement¹⁹ les portefeuilles entre DR via les TTRI (en plus des journées hebdomadaires d'entraide régionale) pour atteindre la norme moyenne de compte par régime (cf. tableau 8). Le rééquilibrage des portefeuilles de comptes entre DR prend en compte les équivalents temps plein (ETP) présents dans les DR. Dans cette perspective, les temps partiels, les mandats des représentants du personnel et les absences de longue durée seraient pris en considération.

Toutefois, cela pose plusieurs questions :

- Le temps de latence entre l'absence (annoncée comme longue dès le départ ou si elle se prolonge) et sa prise en compte dans le TTRI ;
- La non-prise en compte des situations de handicap dans le dimensionnement des ETP. On considère que les salariés en poste aménagé ou en situation de handicap sont comptés comme des ETP à part entière. Or, en réalité, ils disposent souvent de portefeuilles allégés, le différentiel se reportant sur le reste du groupe. Mais ce n'est pas toujours le cas comme en témoigne un salarié dont il n'est tenu compte de la situation de handicap dans le calibrage de la charge de travail :

« Je trouve qu'il n'y a pas de reconnaissance de l'encadrement par rapport à la situation de handicap d'un point de vue charge de travail. Je ne sais pas ce qui est déterminé au niveau de l'entreprise. Mais je vois que pas grand-chose n'est fait. Je

¹⁹ Des TTRIS ont eu lieu quasiment tous les mois en 2019.

travaille comme tout le monde, j'ai le même portefeuille, il n'y a eu aucune adaptation. (Salarié)

- L'absence de gestionnaires récemment formés sur des régimes particuliers tels que les PAM amenés à être transférés. Seuls deux gestionnaires ont récemment été formés sur le régime PAM à Paris Nord, mais c'est insuffisant pour compenser les mobilités et les longs arrêts :

« Deux maladies soudaines, on était pas préparés à gérer deux portefeuilles qui n'ont pas été redistribués pendant plus d'un an. » (Salarié)

« Dans l'équipe PAM, on est 8. Avant on était 12 et même 14 au départ en 2014. Il y a eu deux départs, deux longues maladies. Et pas de remplacement. Et la charge de travail est la même. » (Salarié)

Les dysfonctionnements et carences du SI

Les défaillances du système informatique sont nombreuses, ce qui relativise les gains de productivité obtenus ces dernières années.

Les résultats du questionnaire le montrent bien : 66 % des GC/RT ayant répondu au questionnaire estiment que les outils logiciels à disposition ne sont pas adaptés et efficaces (contre 55 % pour la totalité des répondants).

Le travail est souvent empêché du fait des pannes informatiques, ce que nous avons constaté nous-mêmes une large partie d'une matinée lors d'une observation au poste de travail d'un gestionnaire RG. En outre, la V2 est lente, son débit est ralenti du fait de la lourdeur du SI. Il a été question pendant un temps de remplacer la V2 par un autre SI plus performant, mais au vu des investissements à réaliser, l'ACOSS y aurait renoncé, privilégiant des ajustements, des évolutions mineures.

On relève en particulier un manque de stabilité des outils à disposition des équipes ME et de robustesse du site internet auto-entrepreneur, ce qui génère nombre d'appels téléphoniques, courriels etc.

« Pour les autoentrepreneurs, à chaque exigibilité, le site AE nous lâche. On a un flux demandes qui nous arrivent. » (Encadrement)

« On essaie de travailler, mais en même temps les outils ne fonctionnent pas. L'URSSAF prône le 100 % dématérialisé, il faut tout télédéclarer, télépayer, mais ça ne marche pas ! » (Salarié)

Concernant le régime des PAM, les outils de travail sont obsolètes et ne permettent pas d'intégrer les modifications législatives et réglementaires, ce qui entraîne nombre d'anomalies. Cela entrave la qualité et l'efficacité du travail ce qui génère beaucoup d'insatisfaction, de frustration et au final de démotivation et de mal-être des gestionnaires d'autant que cette situation perdure depuis des années. Certains agents pointent des difficultés majeures suite à des changements de procédures et/ou de législations, qui ne sont pas intégrés et pris en compte dans leurs outils de travail. De sorte qu'il arrive que les agents aient à identifier et à reprendre manuellement des anomalies et des erreurs produites par un logiciel devenu inadapté. Un salarié signale devoir passer la journée entière sur un seul dossier à enlever les codes erronés et remettre les bons.

« Le souci qui restera, toujours en place et sur lequel il y a une dégradation, on a beau le signaler, notre logiciel est obsolète. Un travail qui prenait 10 minutes, aujourd'hui il faut une demi-matinée. Le système ne supporte plus les changements qu'on lui apporte. Ça impacte au quotidien notre travail : impossibilité de travailler sur certains domaines. Cela plombe le stock. » (Salarié)

« On est des correcteurs d'anomalie aujourd'hui. Tout ce qu'on touche va être automatiquement erroné. » (Salarié)

« Il ne peuvent rien faire, enregistrer un revenu, les documents sont faux. Les notifications qui partent au cotisant sont fausses. Les calculs sont faux : les taux ne sont pas bons. On ne comprend pas ce que le système a fait. Le régional ne sait pas, le national non plus. Par exemple, pour faire une immat, des fois ils y passent une journée. Pour enregistrer un revenu, il faut annuler le compte, tout refaire, recalculer. C'est du délire (...). Pour les PAM, il y a beaucoup d'activité. » (Encadrement)

L'équipe TESE rencontre des difficultés analogues quoique dans de moindres proportions.

« Anomalie, problèmes informatiques, qui font qu'un bulletin de salaire se calcule mal, qu'on ne peut pas saisir la fin de contrat d'un salarié. Réitération des demandes, des stocks. » (Salarié)

Le médecin du travail observe des manifestations de souffrance du fait du manque de fiabilité de l'outil informatique, mais aussi du fait d'objectifs inatteignables.

Des objectifs souvent considérés comme inatteignables

Parmi les objectifs fixés aux équipes de recouvrement, 3 indicateurs sont particulièrement suivis par la direction et l'encadrement : suivi des crédits, nombre d'affaires/instances WATT traitées et en stock (objectif d'être en dessous de 8 %) et délais de traitement (48h pour répondre à un mail et une fiche téléphonique, 15 jours pour régulariser la partie administrative d'un compte RG, 10 jours de traitement réclamations, 15 jours pour traiter un PV de contrôle).

60 % des gestionnaires/RT ayant répondu au questionnaire considèrent que les objectifs qui leur sont fixés collectivement ne sont pas atteignables (contre 42 % en pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

« Depuis plusieurs années, les objectifs sont déconnectés de la charge de travail. À un moment donné, c'était irréalisable. Cette année particulièrement [même si] je mets tout en œuvre pour les réaliser. » (Encadrement)

La pression sur les objectifs est plus ou moins ressentie selon les équipes et l'attitude de l'encadrement, plus ou moins filtrant.

« Les charges de travail sont importantes, la pression est importante pour atteindre les objectifs avec des rappels intempestifs par mails. Pratiques managériales infantilisantes, abusives. (...) Beaucoup de saisie sans avoir la possibilité d'avoir des pauses qui ne sont pas autorisées mise à part la pause déjeuner. "Flicage" de l'encadrement pour contrôler nos déplacements. (...) Pas d'autonomie sur le poste de travail il y'a toujours des directives quotidiennes... (Salarié)

« Comme toujours, il y a des chefs de service qui sont attentifs, vigilants, qui font le tampon. Et d'autres qui sont des courroies de transmission sans affect. Et ceux qui sont à la base vont en faire les frais. C'est en augmentation. Et le déménagement apporte beaucoup d'incertitudes. » (Médecin du travail)

Les objectifs sont plus difficiles à atteindre quand les équipes sont constituées de gestionnaires récents dans une proportion importante. Certes, les gestionnaires Omega ne sont dotés que d'un demi-portefeuille pendant cinq mois après leur sortie de formation (à compter de la date de sortie de la formation nationale pour les élèves Oméga). Il en est de même pour les gestionnaires provenant du RSI et de la MDA. On

note cependant un report de charge sur les gestionnaires plus aguerris, ce qui accentue la surcharge.

« Ceux qui travaillent plus vite filent un coup de main à ceux qui sont à la traîne. Ceux qui ont le plus de mal, ceux certifiés en dernier. » (Encadrement)

Cela s'explique par le temps long de montée en compétences (au-delà des 5 mois prévus après la formation Omega de 9 mois). C'est accentué par le fait que la formation dispensée est considérée comme trop théorique. Parfois, les cas pratiques ne sont pas assez nombreux et ne permettent pas une montée en compétences linéaire.

« Ils font une formation Omega, mais il faut tout leur apprendre quand même. On se demande à quoi sert la formation. C'est que du législatif. On doit les aider, chaque RT doit passer du temps avec eux. » (Salarié)

Comment expliquer le fait que les gestionnaires considèrent majoritairement que les objectifs ne sont pas atteignables et le fait qu'ils soient malgré tout atteints ?

D'une part, on observe un décalage entre le discours de la direction et la perception des agents sur les résultats et donc l'atteinte des objectifs.

En effet, la direction se félicite des bons résultats obtenus par l'URSSAF Ile-de-France car elle atteint globalement les objectifs qui lui sont fixés par l'ACOSS en matière de recouvrement.

« On n'a pas de DDR en difficulté. Et les difficultés ponctuelles, on est en train de les corriger. Les indicateurs ACOSS sont atteints même si les DDR ne les atteignent pas toutes avec le même brio. » (Direction)

« Les chiffres de la production sont bons. Pendant longtemps, l'URASSF Île-de-France a été à la traîne en termes de résultats de performance et de stock. Tous les mois, on mesure les stocks rapportés au nombre de comptes et par nature. On n'est pas en difficulté. La tendance a été une amélioration sur les performances. » (Direction)

Ces déclarations ne convainquent pas tous les agents du recouvrement pour qui certains indicateurs ne reflètent pas complètement la réalité. Ils soulignent des consignes ou des procédés visant à améliorer artificiellement les indicateurs de résultat, par exemple en reportant ou en changeant de période des crédits, à l'approche de la fin d'année.

« Il ne faut pas qu'on ait trop de crédits sur nos comptes. Toutes les fins d'année, on nous met des crédits sous une fausse période. Souvent, c'est les nouveaux qui font ça, masquer les crédits. Il y a un décalage quand la direction dit que les chiffres sont bons. » (Salarié)

En outre, certains agents relèvent que des opérations ne sont pas traitées de la bonne manière – suivant le bon mode opératoire ou apportant une réponse incomplète – donnant lieu à une réitération des affaires ou des demandes des cotisants. De ce fait, certaines opérations peuvent apparaître et être comptabilisées comme « traitées », alors qu'elles ne le sont pas, pas suffisamment ou pas correctement. Ce pont illustre la tension qui peut exister entre les résultats « quantitatifs » (qui peuvent apparaître bons) et la qualité du travail.

D'autre part, l'atteinte des objectifs se fait au prix d'une surcharge de travail et aux dépens de la santé des équipes. Nous développerons ce point sur les atteintes à la santé à la fin de ce chapitre.

Néanmoins, nous alertons à ce stade nos interlocuteurs du CSE et la direction sur l'état de santé dégradée de l'équipe PAM de Créteil qui a pour partie (5 d'entre eux et leur responsable d'unité) migré à Champs-sur-Marne depuis la fin janvier. Comme nous l'indiquions, la baisse des effectifs (non remplacement des départs) conjuguée à un système informatique particulièrement défaillant pour ce régime sont source de difficultés dans la réalisation du travail qui altèrent la santé des gestionnaires concernés. Un certain nombre d'entre eux sont ou ont été en arrêt maladie ce qui accroît les difficultés de ceux qui restent en poste. La totalité des comptes PAM ne sera livrée à l'Urssaf 44 qu'à la fin de l'année 2020.

Nos investigations auprès de différents acteurs (direction, encadrement, salariés) ont permis de révéler une dégradation préoccupante des conditions de travail et des atteintes en santé (arrêt maladie, burn-out, troubles anxio-dépressifs, etc.) dans ce service – situation qui requiert selon nous des mesures de prévention adaptées et urgentes. Il reste encore quelques mois avant le transfert définitif des comptes au cours desquels une action devrait rapidement être engagée afin ne pas mettre plus à mal la santé des salariés.

II.3.2. Une autonomie fragilisée

Une majorité de gestionnaires/RT [ayant répondu au questionnaire] (57 %) estime ne pas pouvoir organiser son travail de la façon qui lui convient le mieux contre 33 % du total des répondants (et contre 17 % des actifs français en 2013).

L'affaiblissement de l'autonomie est d'abord lié à la multiplication des consignes et au travail de masse lors des journées hebdomadaires d'entraide.

« La journée d'entraide régionale, ils [les gestionnaires] suivent les consignes, mais cela les saoule. Pourquoi un seul circuit en masse ? C'est pas de l'autonomie. Même à moi, on m'a pas expliqué pourquoi et eux non plus. Les consignes, c'est de travailler sur un circuit et pas un autre. C'est de la masse. » (Encadrement)

L'automatisation et la division du travail (travail par tâche, par circuit) sont de plus en plus poussées. Il y a moins de temps pour regarder « le compte dans son ensemble », d'où ce sentiment de perte d'autonomie, mais aussi de qualité. Les mouvements des portefeuilles sont fréquents, ce qui morcelle et complexifie le travail : un agent gère une opération sur son portefeuille, son collègue récupère la suivante, etc.

« Les ME vont faire des appels téléphoniques et courriers divers. Le 92 va gérer les remboursements. On se retrouve avec un bout d'affaire par çi par là... on peut pas les récupérer. » (Salarié)

Les gestionnaires ont moins de temps à consacrer à leur propre portefeuille. L'organisation par portefeuille individuel perd de son importance au profit du pilotage et du lissage régional. Il s'ensuit une perte de maîtrise sur sa propre organisation, sur la façon de gérer ses dossiers, de les mener de bout en bout. Si le lissage régional présente un intérêt en termes de régulation de la charge de travail, il a des effets négatifs sur l'autonomie des gestionnaires tout comme de leur encadrement.

« En plus, nous n'avons plus du tout d'autonomie depuis quelque temps. En effet, de nombreux fichiers à traiter, des journées dédiées, des plans d'action et des priorités du jour, sapent notre organisation personnelle de travail au quotidien, et influencent négativement notre rendement. » (Salarié, questionnaire)

« Pas d'autonomie sur le poste de travail, il y'a toujours des directives quotidiennes... » (Salarié)

C'est d'autant plus perturbant lorsque les consignes et les priorités changent d'un jour à l'autre.

« Les priorités sont très mouvantes d'un jour à l'autre. Du fait des modifications législatives, des bugs informatiques. On change souvent les priorités ce qui n'est pas très confort. (Encadrement)

II.3.3. Un travail moins qualitatif générateur de frustration : la qualité empêchée

Les stocks, les affaires en instance qui s'accumulent génèrent le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité.

« La charge de travail est beaucoup trop importante pour pouvoir effectuer un travail de qualité et rendre un vrai service public. Il ne faut plus avoir de conscience professionnelle. » (Salarié)

60 % des répondants à la gestion de compte considèrent que les conditions dans lesquelles ils travaillent ne leur permettent pas de produire un travail qu'ils considèrent de qualité (contre 39,6 % de l'ensemble répondants) en dépit des indicateurs atteints et de l'annonce des bons résultats.

Être en ligne directe avec le cotisant change la perception et provoque parfois un sentiment d'impuissance du fait de ne pas avoir les moyens (comme par exemple les défaillances du système informatique ou l'effectif insuffisant) de faire un travail de bonne qualité, par exemple :

« Ils [la direction] regardent le chiffre global, le taux de réponse, les délais. Si les indicateurs sont bons, ils sont contents. Le fait qu'on ait de problèmes sur le télépaiement du 3^{ème} trimestre... C'est pas eux qui prennent les reproches [des cotisants] au téléphone. Eux nous appellent, laissent un message sur la PFT. Ensuite on les rappelle, et on se fait incendier. Très souvent on ne sait pas quoi leur répondre, on n'a pas de solution à leur problème. On nous demande de faire des choses, sans avoir les moyens de les faire. C'est fatigant de se faire engueuler au téléphone, d'avoir des stocks importants qu'on n'arrive pas à gérer. Ça n'évolue pas dans le bon sens. On est de trop bonne composition, parce qu'on est tout le temps là. Si demain on n'est pas là une journée, on s'en prend plein dans la gueule. Les stocks explosent. Vous avez juste envie de pleurer. On regrette d'avoir pris son congé. » (Salarié)

Ils font le lien entre la qualité empêchée ou dégradée et les contraintes temporelles, l'intensification du travail :

- 64 % des répondants gestionnaires/RT déclarent être obligés de délaissé certaines tâches par manque de temps (contre 47 % pour l'ensemble des répondants) ;
- 52 % des répondants gestionnaires/RT déclarent traiter trop vite une tâche qui demanderait davantage de soins (contre 44 % pour l'ensemble des répondants).

Nous rappelons dans notre rapport intermédiaire le lien statistique mis en évidence par des études épidémiologiques, entre « traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin » et divers troubles de santé : nervosité, douleurs cervicales, et dans une moindre mesure, impression de se fatiguer vite, sensation d'épuisement.

Au-delà du morcellement de l'activité qui impacte négativement la qualité du suivi, il se dégage globalement des entretiens que la qualité est sacrifiée à la quantité, au travail de masse.

LA QUANTITE AU DETRIMENT DE LA QUALITE DU TRAVAIL

« Est-ce que la qualité est au rendez-vous ? Non. Est-ce que la Direction est attentive à la qualité ? Non. Ils ne font pas d'échantillonnage. Ils sont plus dans le chiffre. Ils [la direction] ont aimé le TADO, car il y a eu un record d'affaires. On est performant, et ça, ça veut dire qu'on fait du chiffre. » (Encadrement)

Les agents ont le sentiment que l'organisation du travail est de plus en plus orientée par les indicateurs quantitatifs, bien que cela ne se traduise pas toujours par une pression au quotidien du management.

L'encadrement et la direction s'en défendent :

« Sans piloter [uniquement] par l'indicateur ou l'objectif, car il y a du qualitatif. Il ne faut pas négliger le qualitatif. Il faut aboutir à un compromis entre qualitatif et pilotage de la performance. On essaie d'évaluer le qualitatif. Il n'y a pas d'objectif formalisé d'ordre qualitatif, mais je considère que c'est important. » (Encadrement)

La direction met aussi en avant les campagnes trimestrielles de maîtrise des risques réalisées par une DR différente chaque fois sur une thématique par exemple les remboursements de plus 50 000 euros sur les TNS.

« Il y a tout un process, un mode opératoire à respecter. On a des modalités d'échantillonnage bien cadrées. L'équipe régionale de la B52 nous donne les grilles de supervision. C'est l'encadrement qui fait. Dans certaines DDR, on fait participer les niveaux 5A. On regarde si l'ensemble des collaborateurs a bien compris la consigne. » (Encadrement)

Indicateurs quantitatifs et conception du travail « bien fait » peuvent entrer en tension. Par exemple, un agent peut décider de ne pas clôturer une réclamation en attente d'éléments complémentaires pour traiter le compte dans son ensemble, tandis que la hiérarchie attend que la réclamation soit clôturée afin d'améliorer les résultats « sur le papier ».

« Le manager m'a dit que j'avais traité la réclamation, mais que je n'avais pas clôturé. Mais [je lui ai dit que] j'attends des informations par mail pour traiter le compte. On me dit non. Ils n'ont plus qu'un mot à la bouche, ce sont les indicateurs. Je n'entends que ça. C'est que les chiffres, les statistiques. On dit « ça va », les stocks sont bons. On est plus ou moins à jour, on a atteint les objectifs. C'est faux. Parce que je clôture la réclamation, mais le compte n'est pas forcément chez moi. Dans une semaine ou dans 15 jours, on aura une nouvelle réclamation. Donc c'est des choses qu'on pourrait éviter. » (Salarié)

La qualité empêchée n'est pas sans conséquence sur la santé. Réaliser un travail que l'on considère de mauvaise qualité, ou à l'encontre des critères et des exigences de qualité peut dégrader l'image de soi. Des termes utilisés en entretien (qualité « salie », « sentiment de honte » évoqué) ne sont pas anodins de ce point de vue.

Le médecin du travail le constate également :

« (...) Les agents, surtout les anciens, voient passer les anomalies. On leur dit de ne pas les corriger. Leur éthique est un peu contrariée. C'est un peu difficile, ça peut démotiver. C'est plus parmi les anciens. Des burn-out, il y en a oui. Plutôt en augmentation. » (Médecin du travail)

Les conséquences néfastes pour la santé mentale de la qualité empêchée ont été soulignées notamment par les approches cliniques de la psychodynamique du travail²⁰.

II.3.4. Un manque de transparence

UN MANQUE DE TRANSPARENCE SUR L'ORGANISATION ET LA REPARTITION DU TRAVAIL

Nombre de gestionnaires ignorent le nombre de comptes affectés à leur portefeuille. La répartition des comptes par portefeuille peut être modifiée lors des répartitions effectuées par l'outil TTRI, ou à la main de l'encadrement local, en fonction de l'évolution du nombre de cotisants, de la répartition entre DR, mais également en fonction des départs ou des absences au sein des équipes.

Toutefois, ils relèvent une certaine difficulté à en parler avec leur encadrement ce qui crée des suspicions, des soupçons de favoritisme et nourrit un sentiment d'iniquité.

« Les gens ne travaillent pas pareil, il y a de la jalousie, des gens qui se sentent supérieurs à d'autres. Un jour d'entraide, dans la salle d'à côté, ils rigolent, ils peuvent prendre du temps, et nous, on ne peut pas sortir 5 minutes [pour souffler]. » (Salarié)

« On se pose des questions personnellement en termes d'inscription, par ordre alphabétique. Ça, on ne sait pas comment c'est réparti. Moi j'ai 5 lettres, 6 lettres. À force on m'en rajoute. » (Salarié)

Il faut souligner que ce sont les responsables de département, et dans une moindre mesure, les responsables d'unité qui décident de la répartition individuelle des comptes au sein de leurs équipes en fonction du temps travaillé (temps partiel), de la prise en charge de certaines tâches (par exemple les réclamations), mais aussi des capacités individuelles.

En entretien, la direction indique s'interroger sur l'adaptation de la norme de compte par portefeuille, soit entre DR (certaines DR étant réputées pour avoir des fichiers « plus difficiles » que d'autres), soit entre agents d'un même service ou d'une même équipe (en fonction des différences individuelles).

« Et un autre débat : il faudrait tenir compte du fait que quelqu'un n'est pas en capacité de prendre en charge un portefeuille de 1800 comptes. C'est au niveau local, ce sont les collègues à côté qui gèrent. (...) En tant que DDR, quand on a une personne qui a un rythme plus lent, on est obligé de gérer ça au sein de notre DDR. La prise en charge est au niveau local, mais la charge globale reste à la direction. Est-ce qu'on doit la compenser ? Comment on l'évalue ? » (Direction)

Si la norme reste aujourd'hui en vigueur, à la main de la direction, l'encadrement local dispose de marge de manœuvre pour répartir la charge de travail (soit en répartissant des comptes d'un portefeuille à l'autre, soit en répartissant des affaires, soit en créant des corbeilles « communes »). Dans ce mouvement, certains gestionnaires soulignent une opacité et un manque de transparence.

²⁰ DEJOURS C., 2005, « Nouvelles formes de servitude et suicide », Travailler, n° 13, p. 53-74.

UN MANQUE DE TRANSPARENCE SUR L'ATTRIBUTION DES PAS DE COMPETENCE

L'attribution des pas de compétence constitue un point d'achoppement majeur, révélant à la fois le manque de reconnaissance et l'insatisfaction salariale exprimée par la grande majorité des gestionnaires, mais également un manque de communication et de transparence.

Les pas de compétence sont distribués tous les ans au mois de novembre avec un effet rétroactif à raison de 7 points pour un gestionnaire et 12 pour un RT. L'encadrement dispose d'une enveloppe globale qu'il répartit individuellement au sein de ses équipes après discussion avec ses pairs et sa direction. Il s'agit dans l'esprit initial de récompenser individuellement les salariés considérés comme les plus méritants. Selon la direction, l'attribution des pas de compétence répond à un ensemble de critères : en fonction de l'atteinte des objectifs, du développement des compétences, et de l'implication personnelle. Cette récompense peut parfois être prise dans un esprit plus collectif : par exemple en 2019, des pas de compétences ont été attribués aux gestionnaires/RT contraints de changer de régime.

Mais du point de vue de la majorité des agents interviewés, l'attribution des pas de compétences est entourée d'une opacité certaine : les agents pointent un manque de transparence sur les critères et la décision d'attribution, mais également des procédés de communication (convocation individuelle, injonction à ne pas révéler qui a obtenu les pas de compétences), générant fréquemment des sentiments d'iniquité et des tensions dans les équipes. Ainsi, dans certaines équipes, les agents soulignent que les pas de compétences sont attribués « à la tête du client », en fonction des affinités avec les managers – soulignant un climat de suspicion et de manque de confiance.

Aussi, dans un contexte d'insatisfaction salariale généralisé, la diminution des « enveloppes » dédiées aux pas de compétence conduit fréquemment les managers à adopter une stratégie de répartition « équitable », visant à attribuer les pas de compétences selon un roulement au sein des équipes – plutôt que de récompenser le « mérite » individuel, tel que le prévoit la direction. Ainsi, l'encadrement admet bien souvent devoir gérer la pénurie (les enveloppes sont plus petites) et se résout à faire tourner de manière régulière les pas de compétence au sein de son équipe. Cela peut représenter une source de frustration pour l'encadrement qui se trouve empêché dans son management :

*« Cela me hérisse le poil. Il y a des beaux discours, mais finalement on nous fait bien comprendre que des gens doivent les avoir parce qu'ils les ont pas eu depuis longtemps. Ce sont des pas de compétence à l'ancienneté en réalité. »
(Encadrement)*

Ainsi, dans certaines équipes, ce consensus autour du roulement dans l'attribution des pas de compétence peut parfois être mis à mal : certains se plaignent de ne recevoir les pas de compétences que tous les 3, 4, 5 ans alors que d'autres collègues peuvent les obtenir deux années de suite sans que rien dans le travail ne le justifie selon eux.

II.3.5. Un manque de reconnaissance

Le manque de reconnaissance s'exprime en premier lieu et très fortement dans sa dimension financière à travers une rémunération considérée comme largement insuffisante, d'une part par rapport au coût de la vie en Île-de-France, et d'autre part, par rapport à la charge de travail et aux efforts réalisés.

La rémunération est constituée à l'URSSAF du salaire (sur 14 mois), d'une prime collective d'intéressement modulée en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par

l'ACOSS - et de façon individuelle, des pas de compétences qui sont intégrés au salaire.

UN SALAIRE CONSIDERE COMME INSUFFISANT PAR RAPPORT AU COUT DE LA VIE

Ce point est surtout mis en avant par les gestionnaires de niveau 3. Pour certains dont l'ancienneté est la plus faible, le salaire mensuel est proche du SMIC voire au niveau du SMIC. Un gestionnaire avec trois ans d'ancienneté évoque les points lui sont attribués en sus pour atteindre le SMIC.

Les gestionnaires/RT plus anciens déplorent que le salaire évolue peu ou pas. Il n'y a pas eu d'augmentations collectives ces dernières années d'où un décrochage avec le coût de la vie et en particulier les loyers en Île-de-France :

« Le salaire ne permet pas de couvrir les charges de vie, gel de la valeur du point depuis des années. » (Salarié)

« Cela fait 19 ans que je travaille à l'URSSAF, j'aime mon métier, mais je suis constamment dévalorisé par exemple depuis mon entrée au sein de cet organisme je n'ai été augmenté que de 250€ ... en 19 ans de travail. » (Salarié, questionnaire)

Certains relèvent des démissions, notamment au cours de la période d'essai, de jeunes gestionnaires, compte tenu des bas salaires et de la complexité du travail.

Il faut toutefois souligner que la mesure consistant à faire passer les gestionnaires de niveau 3 à niveau 4 au bout de 4 ans sur le poste constitue, du point de vue de la direction, à la fois une mesure de revalorisation salariale et d'attractivité pour le recrutement. Cela a concerné 134 gestionnaires en 2019. On relève que 80 gestionnaires avaient une ancienneté supérieure à 10 ans (dont 65 de 13 ans) et qu'ils ont dans l'éventualité d'un changement de niveau bénéficié de la règle conventionnelle des 105%, ce qui relativise pour les représentants du personnel la mesure salariale.

Alors que de nombreux salariés ont évoqué la faiblesse des salaires à l'URSSAF en comparaison d'autres organismes de Sécurité Sociale, la direction soutient que ce n'est pas le cas.

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, les salariés ex-RSI qui ont rejoint l'URSSAF ont conservé leur prime coût de la vie chère en Île-de-France, qui a été intégrée à leur rémunération – de sorte qu'ils travaillent désormais auprès des salariés de l'URSSAF qui eux, n'en bénéficient pas. Cette situation est de nature à générer une iniquité, voire des tensions entre les agents, d'autant qu'il est demandé aux agents de l'URSSAF de former leurs nouveaux collègues parfois sans prime de monitorat.

De plus, pour les salariés provenant de l'AGESSA-MDA et de la CCVRP dont les grilles étaient plus avantageuses et qui ont été transférés à des niveaux de rémunération plus élevés que leurs collègues de l'URSSAF, les perspectives d'évolution salariale sont limitées voire inexistantes.

« Ma société a été reprise par l'Urssaf Île-de-France depuis plusieurs mois déjà. Compte tenu de la grille des salaires, je constate que je n'ai aucune perspective d'évolution de salaire, ce qui est très démoralisant. » (Salarié)

UNE REMUNERATION CONSIDEREE COMME INSUFFISANTE AU REGARD DES EFFORTS REALISES ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL EN AUGMENTATION

Seuls 7 % des gestionnaires/RT considèrent que leur salaire est à la hauteur de leur investissement dans le travail, une proportion plus basse que l'ensemble des répondants (12 %).

« Le salaire n'est pas du tout adapté à la charge de travail effectuée pour 39 heures par semaine. Je vis encore chez mes parents, mais avec le projet Urssaf 2020 je vais emménager seule et j'appréhende beaucoup les frais quotidiens/mensuels. De plus une impression également se dégage, celle que notre métier est sous-estimé "gens de la production, travail de masse". » (Salarié, questionnaire)

Cela participe d'un déséquilibre entre contribution et rétribution et plus largement d'un manque de reconnaissance et de valorisation de ces métiers qui considèrent être largement sollicités sans contrepartie.

Par exemple, il est demandé aux gestionnaires/RT TESE de prendre des appels téléphoniques, en renfort du prestataire H2A, sans que cela ne donne pas lieu à une prime ou une revalorisation salariale. C'est particulièrement mal vécu par les agents qui pointent déjà des phénomènes de surcharge et un manque de reconnaissance financière.

En effet, il s'agit d'une part, d'une activité nouvelle (qui expose à des formes de pénibilité spécifiques, des exigences émotionnelles, etc.), mais également d'une activité qui s'ajoute et empiète sur la charge de travail normale ou habituelle.

Plus largement, le pilotage du travail par les objectifs est d'autant plus mal vécu que l'atteinte des objectifs ne donne pas lieu à une prime d'intéressement suffisante – les agents pointant un écart trop important entre leurs primes et celles de l'encadrement – ou à l'attribution des pas de compétences. Cela nourrit la démotivation. De son côté, l'encadrement doit faire fonctionner ses équipes et composer avec des enveloppes de pas de compétence qu'ils perçoivent comme de plus en plus maigres²¹.

De ce point de vue, l'attribution des pas de compétence a été particulièrement mal vécue en 2019 puisque les gestionnaires/RT changeant de régime en ont bénéficié de manière automatique, mais pas leurs moniteurs. L'enveloppe est demeurée la même (20% des effectifs) quand bien même il s'agissait d'une mesure exceptionnelle et qui a absorbé une grande partie de l'enveloppe. Certes, les collègues moniteurs ont bénéficié d'une prime de monitorat, mais il s'agissait d'une prime limitée dans le temps (et non d'une augmentation comme les pas de compétence). En outre, le temps consacré à la formation n'a pas été déduit de leur charge de travail. Autrement dit, leur portefeuille n'a pas été allégé pour autant (voir chapitre suivant sur URSSAF 2020).

« Octobre/novembre 2019 cela a été chaud. Les ex TI en ont eu [des pas de compétences]. Il en restait 1, 2 ou 3 pour toute la DR. Pas cool. La DG avait dit pour récompenser, mais il n'y avait pas de budget supplémentaire. Les moniteurs, on leur a rien donné. Pour l'ambiance, cela n'a pas terrible. » (Encadrement)

« Cette année, [l'enveloppe pas de compétences] a été très restrictive, ce qui a créé beaucoup de tensions dans les services. Des gens qui pensaient les avoir,

²¹ Sur ce point, la direction indique devoir composer et arbitrer entre l'enveloppe consacrée aux pas de compétences et celle consacrée aux promotions sans dépasser la GVT de 1,5 (règle conventionnelle intangible tout comme les points à l'ancienneté).

qui ne les ont pas eu. Qui ont demandé des comptes. Par le service RH. L'année précédente, moins. » (Encadrement)

Des encadrants doivent parfois composer avec des écarts de rémunération qu'ils considèrent comme injustifiés au sein de leur équipe, ce qui crée des sentiments d'iniquité et favorise les tensions. Par exemple, des gestionnaires Omega recrutés plus tardivement que d'autres gestionnaires de la même équipe ont bénéficié, à quelques mois de distance, d'une revalorisation salariale de 50 € (la problématique est la même dans les autres directions cf. chapitre sur la PFT). La direction explique cette mesure par les contraintes liées à la GVT qui s'apprécie au regard de la masse salariale au 31/12. En effet, toutes les mesures salariales qui concernent des salariés arrivés en cours d'années ne comptent pas dans la GVT. Une explication dont l'encadrement de proximité ne disposait pas, ce qui pose là encore le problème du manque de communication en particulier sur les règles RH.

DES PERSPECTIVES DE PROMOTION CONSIDEREES COMME INSUFFISANTES

Seuls 8 % des répondants gestionnaires/RT considèrent que les perspectives de promotion sont satisfaisantes au regard des efforts réalisés (contre 14 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF et contre 55 % de la moyenne des actifs français en 2013).

Et ce, en dépit des promotions réalisées ces dernières années puisque le bilan social 2018 indique :

« Le nombre de promotions a augmenté de 9,35 % en 2018 par rapport à 2017 et de 33,33 % par rapport à 2016, principalement pour les salariés niveau 4 (38,46 % de plus qu'en 2017 et 134 % de plus qu'en 2016). »

Du point de vue des agents, la rémunération et les perspectives de promotion insuffisantes sont sources de démotivation :

« Depuis mon entrée dans l'organisme aucun déroulement de carrière ne m'a été proposé, je suis au même poste depuis environ 12 ans. La charge de travail est en constante augmentation ; le service RG compte du 78 est l'un des services qui a été le plus sollicité dans l'entraide depuis de longs mois et aucune compensation financière n'a été envisagée, je ne trouve pas cela équitable, car tout travail mérite salaire et l'implication des salariés pourrait être reconnue de cette manière. » (Salarié, questionnaire)

« Priorisation à l'excès de certaines activités pour cause d'indicateurs aux dépens d'autres activités aussi importantes.... Charges de travail en augmentation : obligé de privilégier la quantité à la qualité. Pas de motivation, car aucune opportunité d'évolution, impression de dévalorisation du travail.... » (Salarié, questionnaire)

« Pour ma part, je considère que le management est totalement à revoir, on a beaucoup trop délaissé l'humain alors qu'il faudrait le mettre au cœur du métier. Il y'a encore beaucoup de points négatifs à l'Urssaf IDF, une hausse constante de la charge de travail sans les moyens notamment humains pour l'absorber, mais surtout financiers, on demande une polyvalence aux gestionnaires sur plus d'une centaine de tâches, mais le salaire lui est le même, constant, et la Direction préfère également négocier à la baisse avec la nouvelle classification en cours de négociation. L'Urssaf c'était mieux avant. » (Salarié, questionnaire)

II.3.6. Des problématiques renforcées par URSSAF 2020

141 gestionnaires/RT et 12 responsables d'unité vont changer ou ont déjà changé de régime dont une majorité (103) changeront à la fois de régime et de site. Il faut aussi ajouter la cinquantaine de collègues ex RSI amenés à intégrer le recouvrement et les PRS.

Comme nous l'avons vu, la montée en cible (spécialisation) est progressive, elle se fait DR après DR principalement en fonction de l'ouverture des sites et des travaux à faire dans les sites existants.

On note également des situations transitoires concernant l'activité d'équipes ayant intégré le nouveau site de Champs-sur-Marne spécialisé RG²².

LE DISPOSITIF MIS EN PLACE A CHAMPS

Le département recouvrement de Champs sur Marne compte 7 équipes et 59 ETP au total dont 54 gestionnaires/RT (représentant 50,4 ETP) provenant de différentes DDR (Créteil, Paris Sud, Montreuil, Nanterre, etc.).

L'encadrement a plutôt évoqué en entretien la présence sur le site de 46 gestionnaires dont 21 gestionnaires ME et PAM et 24-25 gestionnaires/RT RG.

Les 21 gestionnaires ME et PAM conservent leur régime (et pour certains leurs portefeuilles) jusqu'à leur formation et leur montée en compétences RG initialement (avant COVID-19) prévue pour le dernier trimestre 2020 (voir tableau précédent).

Sur ce site, la direction a fait le choix de mixer les 7 équipes recouvrement avec des gestionnaires/RT RG et TNS (ME, PL, AC). Cela signifie que, jusqu'à leur montée en compétence, les 21 gestionnaires TNS (qui conservent leur régime AC/PL ou ME) sont d'ores et déjà dans leur salle, placés à proximité de leurs 25 collègues RG afin de créer du lien et faciliter ainsi le moment venu leur montée en compétences RG. Dans cette attente, les consignes hebdomadaires leur sont données par les 2 responsables d'unité ex TNS²³.

La nouvelle répartition des comptes a eu lieu fin février 2020, la DR a récupéré les comptes du 94 ainsi que des comptes parisiens. Les gestionnaires RG ont donc changé de portefeuille. Une partie des gestionnaires TNS a changé de portefeuille (comptes AC provenant du 78 et du 95), une partie les a conservés. Pour ceux ayant changé de portefeuilles, ils ne sont pas censés traiter l'antériorité du compte, mais le font en réalité.

LE TEMPS LONG DE LA MONTEE EN COMPETENCES

La formation mise en place (inspirée d'Omega) est de 24 jours pour le régime TNS et 22 jours pour le RG sur une durée d'environ 4 mois avec une alternance entre la formation théorique et la formation pratique sous forme d'atelier tutoré. Ce tutorat ou monitorat étant exercé par des RT sur la base du volontariat. Une prime est d'ailleurs versée aux RT moniteurs pendant toute la durée du monitorat. La formation théorique

²² Nous n'avons pu étudier la mise en place d'U2020 que sur ce site puisque sur le site de Cergy, les futures équipes n'étaient pas encore en place en début d'année 2020. Elles le seront à l'ouverture et l'emménagement dans le nouvel immeuble prévus pour juin 2020.

²³ Sur les 7 responsables d'unité, deux sont TNS, l'une TI/ME, l'autre AC/PL.

est assurée par le département de formation professionnelle en binôme avec des responsables d'unité de la DR.

Cette formation a d'abord été délivrée à Guyancourt puis à Évry, Cergy à l'automne et le sera ultérieurement pour les autres sites.

Pendant 5 mois et à compter du premier jour de la formation, le gestionnaire/RT ne dispose que d'un portefeuille à 75 % selon les documents communiqués.

« Les normes « à former » et « Oméga » s'appliquent durant une période de 5 mois :

- à compter de la date de sortie de la formation nationale pour les élèves Oméga,
- au démarrage de la formation interne pour les collaborateurs Urssaf changeant de régime ou, pour les intégrations SSI/MDA-Agessa.
- le monitorat sera ventilé **sur une période maximale de six mois**, à compter de la date de début du parcours de formation.²⁴ »

Il semblerait que dans la réalité, à Guyancourt, cette durée de 5 mois pendant laquelle le gestionnaire formé dispose d'un portefeuille allégé ait été revue à la hausse compte tenu du temps long de montée en compétences.

Les appréciations divergent sur ce temps nécessaire pour qu'un gestionnaire changeant de régime (connaissant donc le SI Urssaf à l'inverse d'un gestionnaire Omega) soit pleinement opérationnel, autonome sur son poste de travail. Il est estimé entre 6 mois et un an :

« Pour être un vrai gestionnaire RG il faut un an. » (Encadrement)

« Ce n'est pas la même chose, c'est une autre gymnastique à mettre en œuvre. Il faut une année pour que le gestionnaire soit en pleine maîtrise. Là il y a toute la partie outils maîtrisée. Il y a un minimum de 9 mois. » (Encadrement)

« D'après mon expérience d'une URSSAF précédente, j'estime qu'il faut 6 mois pour changer de régime de TNS à RG. » (Direction)

Cette divergence d'appréciation sur le temps nécessaire recoupe des divergences relatives à la nature du changement. Pour la direction, le changement de régime n'est pas un changement de métier, un gestionnaire reste un gestionnaire. Les outils ne changent pas, la V2 est utilisée pour les deux régimes.

L'appréciation de l'encadrement/des principaux concernés est tout autre :

« Rien à voir, c'est comme entre un mécanicien auto et un mécanicien moto. La seule chose commune, c'est de lire un écran comptable, mais la pièce justificative d'un TI ou d'un RG n'a rien à voir. On repart apprenti. Faut repartir avec des notes, des modes opératoires... » (Encadrement ex TNS)

La direction et l'encadrement du site de Guyancourt entendent faciliter cette appropriation en mettant en place dans un premier temps des portefeuilles communs, des corbeilles collectives de façon à mieux maîtriser la montée en compétences d'un gestionnaire en formation ou tout récemment formé.

« On a un portefeuille commun et pas de corbeille personnalisée de manière à ne pas les inquiéter et générer de stress. La culture maison fait que si on a trop d'affaires watt sur son portefeuille, c'est la panique à bord. Que chacun prenne en fonction de sa compétence. » (Encadrement)

²⁴ Projet de trajectoire de montée en cible Urssaf 2020 des directions du recouvrement, Séance plénière de CHSCT du 16/05/2019, point n°15, p.2.

Elle a aussi organisé des retours d'expérience suite aux premières formations dispensées par exemple à Guyancourt (formation RG) et à Cergy (formation TNS) pour les adapter. Dans les deux cas, il faut souligner que la formation n'est pas totalement aboutie, quelques modules devant être reprogrammés (il reste 3-4 jours de formation à Guyancourt), la formation s'étant parfois révélée inadaptée.

À Guyancourt, 10 mois après le début de la formation RG en juin 2019, certains gestionnaires ex TNS disposaient toujours d'un demi-portefeuille (et d'autres, d'un portefeuille complet). Le rythme individuel de montée en compétences a ainsi été respecté.

« Dans le 78, nous essayons d'aménager les portefeuilles en fonction de chaque GCC et de leur avancement sur la formation (...) On aménage en fonction du ressenti de chacun. Le but n'est pas de perdre en route les nouveaux RG. Ils travaillent sur les thèmes qu'ils connaissent. » (Encadrement)

Des ateliers tutorés s'y sont poursuivis jusqu'au confinement (soit 9 à 10 mois après le début de la formation) à raison de deux demi-journées par semaine avec un ancien RG en salle pour traiter les cas les plus complexes.

Cela montre que la montée en compétences prend du temps et que les six mois évoqués ne sont pas suffisants pour certains agents alors même que la DR de Guyancourt bénéficie d'une configuration favorable du point de vue de la proportion élevée de moniteurs (et de référents en capacité de le devenir).

À Guyancourt, on compte plus de référents expérimentés RG que de gestionnaires référents ex TNS à former (ils sont 8-9 au total) et il n'y a pas eu de mal à trouver des volontaires pour être moniteur. De fait, la direction a formé des binômes tuteur/tutoré pour faciliter l'accompagnement vers le nouveau régime. Les équipes ont été remixées en ce sens.

Tel n'est pas le cas à Cergy. L'équipe ex RG qui vient d'être formée au régime TNS (et qui sera TI/PL) ne comporte que deux référents expérimentés TNS (l'une vient tout juste d'arriver dans l'équipe en mars 2020) sur 11 gestionnaires/référents au total. Au moment de leur formation (de septembre à novembre 2019), les référents ne pouvaient solliciter qu'une seule collègue expérimentée TI (venant de la DR de Guyancourt et récemment mutée à Cergy dans le cadre d'URSSAF 2020) ainsi que leur responsable d'unité et un référent de la DR de Nanterre ayant accepté de se déplacer à Cergy et d'être moniteur deux jours par semaine. En effet, les 4 autres équipes du département recouvrement actuel (avant déménagement dans le nouvel immeuble et montée en cible) sont PAM pour l'une et ME pour les 3 autres. Elles ne peuvent donc apporter leur soutien sur le régime TI classiques auquel est dévolue l'équipe ex RG.

Cela signifiait que les novices ne pouvaient bénéficier du monitorat qu'une demi-journée par semaine ce qui a ralenti leur montée en compétences. Au manque de moniteur s'est ajoutée la réception tardive fin novembre des comptes TI classiques, plus de 2 mois après le début de la formation, pour pouvoir s'exercer sur des cas pratiques.

À Champs, les gestionnaires/RT ex TNS seront formés à la fin de l'année 2020, mais d'ores et déjà des référents du département sont moniteurs dans le cadre d'ateliers tutorés pour 5 gestionnaires et 1 CRC du PRS. Dans ce cas de figure, la localisation espacée des salles (le PRS est au 1^{er} étage et le recouvrement au 4^{ème} étage) est une difficulté supplémentaire. De fait, des jeunes gestionnaires Omega du PRS sont aussi mis à contribution de manière officieuse (donc sans prime de monitorat) pour former leurs collègues qui se trouvent sur les mêmes marguerites.

UN RISQUE D'ACCENTUATION DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL POUR LES MONITEURS

Les moniteurs volontaires sont chargés de former leurs 141 collègues changeant de régime dans le cadre d'URSSAF 2020, mais aussi des collègues ex RSI, ex MDA et des collègues des PRS, gestionnaires ou CRC insuffisamment formés comme à Champs-sur-Marne. La charge de monitorat est donc supérieure aux 141 gestionnaires/RT changeant de régime sans que l'on puisse en connaître le volume exact.

Ils perçoivent une prime de monitorat pendant six mois maximum alors que nous avons vu que l'accompagnement, y compris sous forme d'atelier tutoré comme à Guyancourt, se poursuit au-delà de cette date.

Le temps consacré au monitorat n'est pas décompté de la charge de travail des moniteurs. Leur portefeuille demeure identique. Plus globalement :

*« On ne prend pas en compte le calcul de monitorat dans le calcul des ETP. »
(Encadrement)*

Le projet prévoit que les gestionnaires « à former » aient un portefeuille allégé, à hauteur de 0,75, pendant une période de 5 mois – avant de basculer vers un portefeuille complet.

Or, cela pose la question du calcul de charge qui préside à la répartition des comptes entre les différentes DR. Par exemple, si un gestionnaire « à former » à temps plein est comptabilisé comme 0,75 ETP dans les effectifs (qui vont servir à déterminer la charge du service et de la DR), mais qu'il ne prend en réalité qu'une charge bien inférieure, comme c'était le cas à Guyancourt dans les premiers mois de la formation, alors il y a un risque de report de charge de travail vers ses collègues déjà formés et alors qu'ils sont pour nombre d'entre eux également moniteurs. En outre, nous avons vu que les gestionnaires à former disposent en réalité d'un portefeuille allégé pendant une durée beaucoup plus longue que les 5 ou 6 mois prévus.

Il s'agit d'un **point de vigilance** majeur pendant la période transitoire de la montée en compétences dont le premier retour d'expérience de Guyancourt montre qu'elle peut être plus longue que prévu (un an au lieu de 6 mois) et alors que cette DR bénéficie comme nous l'avons souligné de la possibilité de binômes tuteur/tutoré dont sont dépourvues d'autres DR.

La vigilance s'impose d'autant plus que la surcharge de travail est le premier facteur de RPS en particulier dans la famille du recouvrement.

Cela est d'autant plus vrai à Guyancourt où la DR a récupéré en plus de ses portefeuilles les comptes du 95 au moment même où il fallait former 8-9 gestionnaires au régime RG et créer l'unité middle-office du PRS.

Cela peut être source de tensions à terme au sein des équipes même si ces tensions ne semblent pas être observées à Guyancourt où les collègues expérimentés aident sans rechigner les collègues novices sur le RG. L'entraide est de mise.

*« Les [moniteurs] RG expriment une surcharge de travail, cela fatigue de former. Mais ils sont de bonne composition. Ils donnent des coups de main. Ils sont bienveillants, encouragent [leurs collègues novices]. Il y a beaucoup d'entraide. »
(Encadrement)*

SENTIMENT DE DEQUALIFICATION ET PERTE D'AUTONOMIE POUR CEUX QUI CHANGENT DE REGIME

Le changement de régime est un changement majeur pour les gestionnaires qui y sont confrontés. Plusieurs estiment avoir changé de métier, et non seulement de régime. Ils se sont sentis dépossédés de leurs savoirs, leurs compétences acquises pendant tout le temps de la montée en compétences (non achevée à ce jour).

« Pour connaître les 2 (RG et TNS), c'est tout un monde, un fossé, une révolution. Pas la même gestion, ni les mêmes mécanismes. Ils [les gestionnaires] sont perdus, ils se sentent inutiles. Le RT niveau 5A à qui je pouvais tout demander sur le RG se sent diminué, disqualifié... La situation est difficile dans la salle, j'entends des coups de colère. » (Encadrement)

En cours de formation, le mal-être était palpable du fait de ne pas maîtriser son poste de travail, de ne pas se sentir à la hauteur. Passer d'expert à novice peut se traduire par une perte d'estime de soi. Plusieurs agents nous ont fait part de leur désarroi quand ils s'attelaient à un dossier sans pouvoir le traiter, puis en prenaient un deuxième, puis un troisième, etc. – constatant des difficultés récurrentes, sans avoir les ressources nécessaires pour mener à bien leur travail. Cela se traduit par une brutale perte d'autonomie difficile à vivre pour des GC/RT ayant pour la plupart des années d'expérience.

« Ce sont des gens experts depuis 30 ans sur leur régime. Ils avaient l'habitude d'être efficaces. Aujourd'hui ils se sentent inutiles et décrédibilisés. Aller poser des questions alors que l'on a été expert, c'est pas facile. » (Encadrement)

« J'ai du mal à gérer cette couleuvre, je ne sais plus rien faire ! Je ne comprends pas ce que l'on me dit. Je ne sais même pas si c'est une information importante ! J'ai jamais autant pleuré. J'avais le sentiment de rien savoir. Un mois plus tard, j'arrive à faire des choses toute seule. » (Encadrement)

« Du jour au lendemain, vous passez de autonome dans votre travail à complètement dépendant de vos collègues, on a l'impression de régresser. » (Salarié)

Le sentiment de déqualification et de régression professionnelle a été très largement exprimé.

« J'ai l'impression d'être redevenue gestionnaire. » (Salarié)

« 'Tout est dans les modes opératoires', c'est la formule magique... c'est super frustrant, on a l'impression d'être redevendus des débutants » (Salarié)

De plus, ils ont le sentiment d'être une charge pour leurs collègues expérimentés et de ralentir la production. Du coup, ils sont parfois amenés s'autocensurer et ne pas demander l'aide nécessaire à leurs moniteurs quand ils les voient parfois surchargés et peu disponibles de fait.

« Le tutorat se passe bien, mais on a quand même l'impression d'être un boulet. » (Salarié)

Ils s'interrogent sur les bénéfices que l'URSSAF compte tirer de tous ces changements avec les pertes de compétences et d'efficacité qui les accompagnent.

« Il y a une grosse perte de productivité (globale) parce qu'on ne sait pas faire. » (Salarié)

Ce changement est d'autant plus difficile à vivre que pour la plupart d'entre eux, il est subi. Les gestionnaires n'ont pas choisi de changer de régime, ils ont été confrontés à ce projet, et ont, le plus souvent opté pour un site les rapprochant (ou les éloignant le moins possible) de leur lieu de domicile.

Il s'ensuit une perte de motivation et parfois l'envie de partir :

« On est toujours dans l'inconfort : nouvelle équipe, nouveau régime, nouveau cadre... parfois ça pousse à partir. » (Salarié)

Ces ressentis peuvent parfois être atténués par une direction locale et un encadrement attentifs, vigilants au moral des équipes. Par exemple, à Guyancourt, la DR a reçu individuellement tous les agents récemment formés RG en entretien.

MANQUE D'INFORMATION ET DE TRANSPARENCE SUR LE PROJET

Une majorité de gestionnaires/RT (61 %) ayant répondu au questionnaire s'estime insuffisamment informée sur les changements en cours (contre 52 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF). Ils disposent de peu d'informations sur les futurs locaux et sur la future organisation du travail.

Dans l'ensemble, ils estiment être peu concertés par exemple sur l'aménagement des bureaux ou la répartition des équipes dans les nouveaux espaces qualifiés de « *secret d'État* » par certains, une répartition dont ils ont été tenus soigneusement écartés.

Cela rejoint un autre résultat du questionnaire sur le fait d'être entendu ou écouté dans le cadre des réorganisations : la quasi-totalité des répondants (95 %) estime ne pas avoir d'influence, ne pas pouvoir peser sur les changements en cours (contre 91 % en pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Notons que dans le quotidien du travail, les possibilités de discuter avec sa hiérarchie en cas de désaccord sont plus faibles au recouvrement (34 % des répondants pas d'accord) que pour l'ensemble des répondants (23 %).

Dans ce mouvement, de nombreux salariés ont exprimé un sentiment de manque de considération, déclarant par exemple « être traité comme des pions ».

II.4. Des facteurs ressources

À travers les résultats du questionnaire, on observe que les facteurs de protection de la santé au travail sont les mêmes pour les gestionnaires que pour la majorité des répondants, de façon plus ou moins accentuée selon les items.

II.4.1. La conciliation vie au travail et hors travail

La très grande majorité des gestionnaires/RT (86 %) ayant répondu au questionnaire déclare pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle (vie sociale et familiale). C'est un résultat conforme voire légèrement supérieur à l'ensemble des répondants (84 %).

Suite aux investigations réalisées, nous confirmons l'hypothèse émise dans notre rapport intermédiaire²⁵ à savoir que cette conciliation est permise par la possibilité du TAD et du TADO. Celui-ci s'est généralisé à la fin 2019 avec les difficultés des transports en commun lors du mouvement social sur les retraites. La possibilité d'accéder au TAD s'est même élargie avec l'abaissement de l'ancienneté requise de 2 ans à 1 an ainsi que son ouverture à l'encadrement à raison d'une journée par semaine.

« Le projet 2020 va allonger mon temps de trajet et les kilomètres et m'obliger à payer l'autoroute chaque jour afin d'éviter les embouteillages. Toutefois, je tiens à souligner que le travail à domicile est un point très positif, car il réduit grandement le stress, évite de la perte de temps due au trajet pour ma part 2h chaque jour, et permet un travail dans une ambiance calme et sereine. » (Salarié, questionnaire)

De même, l'existence de plages horaires variables de prise et de fin de service est fortement appréciée dans les services de recouvrement, car elles offrent une souplesse qui permet de faire face aux aléas quotidiens notamment des transports.

Dans le même registre, le fait de bénéficier de 20 jours de RTT (pour les salariés en 39h) est un élément du contrat de travail qui facilite cette conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

II.4.2. Dans certains services, l'entraide et la bonne relation avec la hiérarchie

Les relations de travail en particulier entre collègues sont dans l'ensemble plutôt bonnes caractérisées au premier chef par de l'entraide, par un soutien social des collègues et de l'encadrement.

Ainsi, 95,5 % des gestionnaires/RT répondants déclarent bénéficier de l'aide de leurs collègues (contre 93 % pour l'ensemble) et 79 % de l'aide de leur hiérarchie (contre 80,5 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF).

Les résultats sont moins probants concernant l'ambiance de travail : 53,5 % des gestionnaires/RT la qualifie de sereine (contre 58,7 % de l'ensemble des répondants). Pour de nombreux gestionnaires, cette ambiance de travail dégradée fait écho à des problématiques de répartition de la charge de travail (iniquité des portefeuilles, etc.).

²⁵ Op.cit., p.24.

II.4.3. Le sens du travail conservé : intérêt et utilité sociale

Un autre facteur protecteur de la santé au travail réside dans le sens et l'intérêt du travail : une majorité de gestionnaires/RT répondants déclare un travail intéressant, dans une proportion cependant plus faible que l'ensemble des répondants au questionnaire : 58 % pour la famille gestion de compte contre 72,5 % de l'ensemble des répondants.

Malgré une certaine érosion du sens, de l'intérêt au travail et du sentiment d'utilité au travail – qui renvoie aux phénomènes d'intensification et de morcellement du travail, voire à une qualité « empêchée » – ces facteurs constituent encore, pour de nombreux gestionnaires, une source de motivation et de protection de la santé au travail. En particulier, la dimension de service aux cotisants, et la notion de mission de service public sont particulièrement mises en avant par les gestionnaires.

De même, 68 % estiment que leur travail est utile/éprouvent un sentiment d'utilité dans leur travail (contre 77 % pour l'ensemble des répondants) avec la notion de service public souvent mise en avant.

II.5. Un mal-être et des atteintes à la santé perceptibles

Comme nous l'indiquions dans notre rapport intermédiaire²⁶, la famille recouvrement (gestionnaires/RT) est celle qui, avec celle du contentieux, déclare un état de santé plus dégradé, en particulier un niveau très élevé de stress ressenti, des troubles de santé plus fréquents ainsi que le recours plus fréquent à des consultations médicales, des arrêts maladie et des produits addictifs.

Rappelons brièvement quelques résultats du questionnaire pour les gestionnaires/RT du recouvrement (pour comparaison, le résultat de l'ensemble des répondants URSSAF Île-de-France est indiqué entre parenthèses) :

- 43 % déclarent être fréquemment (très souvent/souvent) soumis à un stress intense (contre 35 % au total) ;
- 59 % déclarent être fréquemment soumis à des périodes de fatigue intense ou d'épuisement (contre 49 % au total) ;
- 59 % déclarent être fréquemment soumis à des tensions ou douleurs musculaires (cervicales, dos, TMS etc.), (contre 52 % au total) ;
- 21 % déclarent avoir fréquemment été en arrêt de travail en raison d'un stress ou d'un mal-être dus au travail au cours des douze derniers mois (contre 15 % au total) ;
- 27 % déclarent avoir fréquemment augmenté sa consommation de café, tabac, alcool au cours des douze derniers mois pour des raisons liées au travail (contre 22 % au total) ;

En revanche,

- 29 % déclarent fréquemment penser au travail une fois rentré chez soi (ressasser sa journée et ses difficultés au travail, avoir des pensées obsédantes à propos du travail, etc.) (contre 33 % au total).

Des résumés du mal-être qui conduit à une démotivation grandissante

« Nous sommes saturés de travail et de tâches à accomplir : cela fait des mois voire des années que nous signalons à la hiérarchie notre mal être, aucun retour.....

De plus en plus de personnes sont démotivées (dont je fais partie). Seuls les chiffres et le rendement comptent. Je pars sur un nouveau site à reculons. Certains ont une prime et/ou une indemnité kilométrique, d'autres pas (dont je fais partie). Bien évidemment la hiérarchie A DECIDE DE TOUT pour les agents : emplacements dans les bureaux, panachages des agents des différentes DDR,.... un seul droit : SE TAIRE!!! Nous sommes en perpétuels changements (équipes de travail, méthodes) et ce depuis des années. Ne parlons même pas des salaires de misère : aucune motivation !!! Je suis fatiguée et dégoûtée de subir tout ça depuis tant d'années et tout va crescendo..... Faites quelque chose pour nous. » (Salarié , questionnaire)

« Ce questionnaire est une bonne chose pour donner une indication de l'état de tension du personnel, mais on sait pertinemment que cela ne servira à rien, car on ne tient pas compte de l'avis des agents. Je trouve que mon métier est gratifiant, j'ai une bonne équipe qui m'entoure (collègues + cadres de proximité).

²⁶ Op.cit., voir le chapitre État de santé selon les familles de métier, p. 53 à 56.

Malheureusement, la charge de travail devient de plus en plus conséquente, la pression se fait ressentir et on a l'impression de bâcler le travail. Les personnes qui partent à la retraite sont partiellement remplacées (on perd de leur savoir et la charge de travail augmente) et des travaux supplémentaires nous est demandé. Les formations sont bonnes et adaptées. Il y a néanmoins, un manque d'information flagrant (on effectue un travail et par la suite on nous dit que ce n'était pas comme cela qui fallait le réaliser). Cela se produit de moins en moins. De plus, les outils informatiques sont vieux, c'est lent et il y a de souvent des bugs. Un nouvel applicatif harmonie plus performant a été mis en place, mais je trouve que le portail est plus lent que l'ancien. La SNV2 est obsolète. Il y a beaucoup d'améliorations à y apporter. » (Salarié, questionnaire)

« J'ai choisi de changer de site afin d'échapper à l'intense activité perpétuelle qui règne à Paris Nord. Quitte à allonger mon temps de trajet quotidien! Le point positif majeur reste le télétravail (TAD). Je ne pourrais plus revenir à un temps plein sans TAD. Mais ne nous leurrons pas, le manque de personnel croissant nous incite à travailler pour 2 postes ! C'est intenable! J'ai développé des problèmes de santé à cause du stress au travail. » (Salarié, questionnaire)

III. - Le Contentieux

III.1. Introduction

Dans le cadre de notre enquête par questionnaire, nous avons regroupé les différents métiers du Contentieux (rédacteurs juridiques, attachés juridiques) au sein de la famille de métier « Contentieux », comptabilisant 93 répondants sur 136 salariés au sein de l'URSSAF IDF – soit un taux de réponse de 68 %, supérieur au taux de réponse global de 55 %.

Dans le cadre notre enquête qualitative, nous avons mené des entretiens dans les services Contentieux sur les sites de Guyancourt, Créteil, Cergy et Champs-sur-Marne. Au total, nous avons rencontré 14 salariés et 4 encadrants.

Les services Contentieux ont pour mission de :

« Contribuer à la résolution des litiges et au recouvrement des créances relatifs à l'application de la réglementation de la Sécurité sociale et participer à la maîtrise des risques financiers, en appliquant les procédures amiables²⁷. »

Ils sont composés de rédacteurs juridiques (niveau 4) et d'attachés juridiques (niveau 5a) : les attachés juridiques ont des missions de soutien technique auprès des rédacteurs juridiques, et de monitorat auprès des nouveaux entrants. Ils sont encadrés par des responsables d'unité et/ou responsable de département.

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, les services contentieux sont répartis sur 9 sites de l'URSSAF IDF (soit 10 DR, car le site de Paris compte une DR RG et une DR TNS), organisés autour du schéma suivant :

« Les trajectoires de montée en cible des départements Recouvrement forcé se basent sur les principes suivants :

Une spécialisation RG ou TI dès la création de la direction du recouvrement dans sa cible Urssaf 2020.

Au regard principalement de l'affectation des effectifs suite au processus « fiche de vœux », la répartition de l'activité ne sera pas corrélée strictement au territoire géographique des nouvelles directions du recouvrement, pendant la période transitoire de déploiement 2019- 2020.

- *Pour les Départements Recouvrement forcé RG : l'activité sera corrélée au fichier Gestion des comptes de la direction du recouvrement.*
- *Pour les Départements Recouvrement forcé TI : l'activité sera corrélée au fichier Gestion des comptes de la direction du recouvrement ou à des comptes TI gérés dans d'autres directions, en fonction des équilibres charges/ressources.*

Au-delà de ces principes de gestion, un redéploiement de charge est assuré au niveau régional entre les directions locales en cas de déséquilibre charges / ressources ponctuels²⁸. »

Ainsi, la spécialisation des sites en fonction des régimes concerne également les services Contentieux :

- RG : Champs-sur-Marne, Lieusaint, Guyancourt, Évry, Montreuil (Rousseau) ;
- TNS : Dammarie-les-Lys, Saint-Ouen, Cergy ;

²⁷ Fiche de poste.

²⁸ Projet de trajectoire de montée en cible Urssaf 2020 des directions du recouvrement - Information sur les trajectoires des DDR, 16 mai 2019, p. 6.

➤ RG / TNS : Paris.

Nous examinerons dans un premier temps les facteurs psychosociaux de risque au travail et les problématiques qui traversent les métiers du Contentieux, avant d'analyser les difficultés ou les écueils spécifiques qui résultent de la mise en place du projet URSSAF 2020 dans les services où nous avons enquêté.

III.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contentieux

Les résultats de notre enquête par questionnaire et par entretiens ont permis de mettre en évidence les problématiques qui traversent les métiers du Contentieux. Les principaux facteurs de risques identifiés sont les suivants :

- **La charge de travail** (intensité et complexité) : score de 0,68 (contre 1,03 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- **Le manque de reconnaissance au travail** : score de 0,88 contre 1,11 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- **L'environnement et les outils de travail** : score de 1,13 contre 1,38 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF.
- **Le manque d'autonomie au travail** : score de 1,30 contre 1,62 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF.
- **Le manque ou l'insuffisance des formations et d'adéquation des compétences** : score de 1,30 contre 1,47 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Les métiers du Contentieux se distinguent également par des scores plus faibles que l'ensemble de l'URSSAF, concernant deux facteurs de risques qui sont, dans l'ensemble, mieux évalués par les répondants :

- **Le sens au travail** : score de 1,55 contre 1,82 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF.
- **Les exigences émotionnelles** : score de 1,86 contre 2,26 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF.

Ainsi, pour 7 facteurs de risques (sur 10), les métiers du Contentieux ont un score significativement plus faible que l'ensemble de l'URSSAF IDF. Il s'agit donc d'une population qui est particulièrement exposée aux facteurs psychosociaux de risque au travail – et qui, en ce sens, doit alerter l'ensemble des acteurs de prévention.

Dans cette section, nous traiterons des principaux facteurs de risques en regroupant certaines thématiques (et non dans l'ordre des résultats du questionnaire).

III.2.1. La charge de travail : une tendance à la rationalisation du travail qui empiète sur l'autonomie

La problématique de la charge de travail est centrale pour les métiers du Contentieux. Les résultats du questionnaire attestent que ces populations sont particulièrement exposées aux facteurs de risques liés à la charge de travail, à la fois en termes d'intensité du travail (rythme de travail, volume de travail à réaliser, objectifs, etc.) qu'en termes de complexité.

- 93,5 % des répondants au Contentieux déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *la quantité de travail que je dois réaliser est très importante* » (contre 76,5 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Près de 84 % des répondants au Contentieux déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *je dois répondre à des demandes urgentes* » (contre 67 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

- 74 % déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *par manque de temps, je suis obligé·e de délaissier certaines tâches* » (contre 47 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

UN RENFORCEMENT DU PILOTAGE DE L'ACTIVITE PAR LES OBJECTIFS

Les agents rencontrés pointent un renforcement du pilotage de l'activité par les objectifs (collectifs et individuels), dont certains sont chiffrés. Ainsi, ils ont le sentiment que l'organisation du travail est de plus en plus orientée par les indicateurs quantitatifs. Bien que cela ne se traduise pas nécessairement par une pression au quotidien par l'encadrement, le management par les objectifs peut être une source de pression (voire « *anxiogène* » pour certains) dans un contexte où la charge de travail augmente (nombre de comptes par portefeuille, ou stock d'affaires à traiter). Ainsi :

- 67 % des répondants au Contentieux se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *les objectifs qui me sont fixés sont atteignables* » (contre 42 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF).

Alors que les objectifs se traduisent souvent en nombre d'actions (nombres d'affaires traitées, nombre d'affaires en stock, délais de traitement, etc.), les agents insistent sur la variabilité importante de la charge de travail en fonction du niveau de complexité des dossiers ou des affaires à traiter. De sorte que le rappel fréquent des objectifs quantitatifs peut apparaître en décalage avec l'activité de travail réelle des salariés.

« Les objectifs sont fixés lors des EAEA. C'est une déclinaison de ceux du responsable de service. À quelques choses près on a les mêmes objectifs. Quantification : 3 RDV mensuels au centre d'accueil, taux de recouvrement des créances à 100 jours, suivi des huissiers, 2 fiches techniques par mois... Suivi annuellement. C'est pas lié non plus à une récompense. » (Salarié)

« Maintenant que quand on sait que tout est quantifiable, c'est vrai que c'est plus anxiogène. 50 dossiers faciles, 10 dossiers difficiles. On compare nos stocks, le traitement des affaires quotidiennes. Sans qu'on nous mette la pression, la responsable ne nous tape pas dessus, mais... C'est une autre forme de pression. » (Salarié)

UNE RATIONALISATION DU TRAVAIL QUI EMPIETE SUR L'AUTONOMIE DES AGENTS

Le renforcement du pilotage de l'activité par les objectifs a pour corollaire une tendance à la rationalisation du travail, qui se traduit par une automatisation et une division du travail de plus en plus poussée – avec notamment la mise en place de plannings, de listing de tâches, des journées d'entraide régionales.

Dans ce mouvement, les agents pointent une perte d'autonomie dans l'organisation du travail et l'ordonnancement des tâches, qui se traduit par une intensification du travail, et pour certains agents, par une diminution de la qualité et de l'intérêt au travail. De nombreux agents soulignent « *ne plus avoir le temps de regarder le compte dans son ensemble* », mais être enjoins à « *travailler à la tâche* », c'est-à-dire en traitant les affaires Watt une par une lorsqu'elles se présentent dans leur outil. Ainsi :

- 56 % se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *je peux organiser mon travail de la façon qui me convient le mieux* » (contre 33,5 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF).

« Aujourd'hui on travaille par tâche. On a différents onglets : délais, prescription, etc. Pendant 2h on ne fait que de la prescription, puis pendant 2h on fait autre

chose. On demande de la quantité, pas de la qualité. C'est de l'abattage. L'important c'est combien d'affaires WATT on va traiter aujourd'hui. » (Salarié)

« On nous donne des consignes, tel jour les délais, tel jour les prescriptions. Sauf les urgences. La responsable fait un planning. C'est pour éviter qu'on se retrouve englué. Parce que ça peut aller vite. On n'a pas le choix vu ce qui arrive. Ça s'est fait progressivement, depuis 2013, 2014. Ils ont la possibilité de voir le stock sur l'informatique. Maintenant ils voient tout ce qu'on a fait dans notre journée. » (Salarié)

« On a l'impression de travailler comme chez Ford. Un qui visse un boulot, un autre qui fait ci ou ça. C'est du taylorisme. Le travail est moins intéressant. Et le service rendu au client est moins bon. Tout est automatisé. On perd énormément en expertise juridique, qui est censée être notre métier. La prescription, on n'a plus à la calculer, le système le fait pour nous. On devient des experts du système. » (Salarié)

L'encadrement souligne une plus forte orientation de l'activité selon les consignes régionales – cette rationalisation du travail visant à optimiser le traitement des affaires et les délais de réponse aux cotisants.

« Il y a de plus en plus d'orientation régionale dans le traitement des affaires. Avant, ils faisaient ce qu'ils avaient envie de faire. Aujourd'hui on oriente en fonction des priorités. Ils peuvent avoir le sentiment de ne pas décider, sur quel objet, quel circuit ils travaillent. » (Encadrement)

Ainsi, l'augmentation des journées d'entraide régionale (1 fois par semaine, contre une fois tous les 3 mois auparavant) est revenue comme un exemple récurrent de ces nouvelles formes d'organisation, impactant l'autonomie des agents.

Certains agents soulignent la pénibilité et la monotonie du travail lors des consignes ou des journées d'entraide, lorsqu'il s'agit de traiter « à la chaîne » le même type d'opérations – pouvant affecter le sens et l'intérêt du travail qu'ils réalisent.

« On fait une journée d'entraide tous les jeudis. Mais ce n'est pas forcément de l'entraide d'un autre site, ça peut être du ciblage de tâche. Ils remarquent qu'il y a trop de demandes de délais par exemple. Le seul problème c'est que si vous avez votre stock immense. Une journée à faire que la même chose, c'est abrutissant. » (Salarié)

« Les journées de production, c'est très chiant. Parce que c'est abrutissant, 8h la même chose. Je ne les tiens pas. Au bout de 6h30, je commence à glander, je n'y arrive plus. On a le sentiment d'être observés. Ils le voient dans WATT. Ils ressortent des chiffres, par rapport au groupe. Il faut qu'on fasse du chiffre, et on sait que ça va être regardé. S'il y a un urgent qui arrive, il faut qu'on le signale pour justifier qu'on n'a pas fait l'entraide. » (Salarié)

UN CONSTAT D'INTENSIFICATION DU TRAVAIL ASSOCIE A UN MANQUE DE VISIBILITE SUR LA REPARTITION DE LA CHARGE (MANQUE DE VISIBILITE ET MOUVEMENTS DE PORTEFEUILLE)

La majorité des agents rencontrés constatent une intensification de leur travail, des phénomènes de surcharge, soit ponctuels (en fin d'année, en retour de congés) soit durables. Ainsi les résultats du questionnaire montrent que :

- 96 % se déclarent « d'accord ou tout à fait d'accord » avec l'assertion suivante : « je ressens une augmentation de ma charge de travail au fil du temps » (contre 83% pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Ce phénomène d'intensification est redoublé par une complexification du travail, qui comme nous le verrons, est liée à de nombreux facteurs (obsolescence des outils informatiques, manque d'information et de formation sur les changements, manque de soutien technique, etc.) :

- 80 % se déclarent « *d'accord ou tout à fait d'accord* » avec l'assertion suivante : « *je rencontre des difficultés parce que mon travail est devenu plus complexe au fil du temps* » (contre 66 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

D'une part, les phénomènes de surcharge et d'intensification peuvent être liés au sous-dimensionnement des effectifs par rapport à la charge : de nombreux agents soulignent qu'ils ne « *sont pas assez nombreux* » pour répondre aux objectifs tout en assurant un travail de qualité. Certains agents soulignent que les absences et les départs se répercutent sur leur charge de travail (soit le portefeuille d'un agent parti est redistribué sur les autres agents, soit les affaires d'un agent absent sont réparties au fil de l'eau sur les agents restants), générant un surcroît de travail durable.

Par exemple, dans les services enquêtés, les salariés ont souligné l'absence ou l'insuffisance des remplacements (des départs, des congés maternité), générant des surcroûts de charge. Également, ils soulignent qu'en retour d'absence ou de congés, ils récupèrent un stock important, nécessitant de « *mettre un coup de collier* ».

« *Un de nos collègues est parti, son portefeuille n'a pas éclaté, mais on nous distribue les affaires.* » (Salarié)

Alors que les phénomènes d'intensification et de surcharge présentent de nombreux risques (fatigue, stress, atteintes à la santé), les salariés soulignent aussi des problématiques opérationnelles et des conséquences sur leur activité de travail : la contradiction des urgences et l'augmentation des stocks peuvent avoir pour conséquence de « *noyer* » les affaires complexes, à fort enjeu, ou réellement urgentes.

D'autre part, au sentiment que la charge de travail augmente et que le rythme s'intensifie, de nombreux salariés évoquent un manque de visibilité et de transparence sur la manière dont sont établis les portefeuilles (par l'outil de répartition TTRI) ou dont sont répartis les comptes ou les affaires (par l'encadrement local) : dans la plupart des services Contentieux où nous avons enquêté, les agents ne savent pas combien de comptes ils gèrent ni comment s'effectue cette répartition. Ce manque de transparence sur la répartition de la charge tend à générer des sentiments d'iniquité, voire des tensions, qui le plus souvent, restent latentes. Certains agents iront jusqu'à dire que la question de la répartition des portefeuilles est un sujet « *tabou* ».

Ainsi, l'organisation dispose de peu de marges de manœuvre pour amortir les fluctuations de la charge de travail en cas d'absence et de départ, si ce n'est en se reposant sur une flexibilité du travail (report de charge d'un agent à l'autre). Les agents font le constat de mouvements fréquents des portefeuilles, ce qui contribue à morceler et complexifier le travail (un agent gère une opération sur son portefeuille, son collègue récupère la suivante, etc.), pouvant générer des difficultés importantes.

DES CONFLITS SUR LA QUALITE AU TRAVAIL

L'ensemble de ces évolutions ont pour effet de générer (ou de raviver) des conflits sur les critères de qualité du travail. Ces conflits font écho :

- D'une part, au dimensionnement des effectifs : les agents soulignant qu'ils ne sont pas assez nombreux et qu'ils n'ont pas le temps de « *peaufiner* » les dossiers.

- D'autre part, au renforcement du pilotage de l'activité par des indicateurs et des objectifs chiffrés : la tendance à la rationalisation du travail peut entrer en contradiction avec la conception des agents du travail « bien fait ». Ainsi, des agents valorisent le fait de « *traiter le compte dans son ensemble* » (quitte à prendre plus de temps pour traiter plusieurs affaires ou à contourner les consignes ou les modes opératoires) tandis l'organisation du travail est de plus en plus orientée (par la planification, les consignes) vers des objectifs de réduction des stocks et des délais de traitement.

« Oui, pour bien travailler, pour bien peaufiner, on n'a pas assez de personnel. Par exemple, une affaire Watt à traiter pour un dossier, on peut avoir d'autres affaires Watt pour le même dossier. Ça peut être chez l'homologue des comptes. La tendance c'est de traiter. Moi je ne travaille pas comme ça. Il y a les demandes de délais, les recours, les contestations comptables. On va regarder l'ensemble des affaires. Pour voir si ça influe sur notre affaire, pour qu'on puisse étudier sa demande. Si j'assigne une société, je regarde le dirigeant. Je vois toutes les entreprises qu'il a. Je procède à toutes les assignations en même temps. C'est ça, peaufiner. Si je ne peaufine pas. Je prends une affaire, je la traite, une affaire, je la traite. » (Salarié)

« J'avais un métier que j'adorais, mais là c'est pas un travail, c'est pas professionnel du tout. Plus on clôture d'affaires Watt, mieux c'est. » (Salarié)

« On a bien compris que c'est la quantité qui prime sur la qualité. On nous a bien fait comprendre qu'il fallait s'adapter. » (Salarié)

En raison des contraintes de délais, des objectifs, des attendus en termes de production lors des consignes ou des journées d'entraide – mais également en raison des difficultés qu'ils rencontrent sur leurs outils de travail – les salariés peuvent se trouver dans des situations où ils n'ont pas la possibilité de réaliser un travail conforme avec leurs exigences de qualité (ou de travail « bien fait »). Ainsi, selon les résultats du questionnaire :

- 63 % déclarent « *souvent ou très souvent* » qu' « *en raison de la charge de travail, il m'arrive de traiter trop vite une opération qui demanderait plus de soin* » (contre 44 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 66 % se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *les conditions dans lesquelles je travaille me permettent de produire un travail que je considère être de qualité* » (contre 47 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

On parle alors de « *qualité empêchée* » et de « *conflits de valeur* » pour désigner ces phénomènes.

La qualité empêchée et les conflits de valeur constituent des facteurs psychosociaux de risque au travail, et peuvent porter atteinte à la santé des agents : « *l'obligation de travailler d'une façon qui heurte, sous une forme quelconque, sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail*²⁹ ».

La qualité du travail est, en grande partie, liée au rythme et à l'intensité du travail : « *l'intensité du travail peut être incompatible avec la qualité de son résultat. Il peut y avoir atteinte à l'estime de soi quand « faire vite » entre en forte tension avec la*

²⁹ « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, 2011, p. 157.

conception que le travailleur a dû « faire bien », avec comme enjeu central un conflit sur la définition du travail. (...) C'est fréquemment le cas après une réorganisation du travail : on observe des manifestations de démobilitation chez des salariés qui ont le sentiment de travailler toujours plus vite et de moins en moins bien³⁰. »



La qualité empêchée

« Dans la littérature, de nombreux travailleurs se plaignent d'être empêchés, notamment par l'organisation du travail ou par l'état des équipements dont ils disposent, de faire du bon travail. Il peut s'agir de personnes estimant faire généralement un travail d'une qualité insuffisante, mais aussi de personnes estimant n'avoir pas les moyens de traiter convenablement des situations particulières, auxquelles elles attachent de l'importance. (...) La qualité empêchée est donc le plus souvent un symptôme de facteurs psychosociaux de risque tels que l'intensité excessive, le manque d'autonomie ou le manque de reconnaissance via une évaluation réductrice. Les conséquences néfastes pour la santé mentale de la qualité empêchée ont été soulignées notamment par les approches cliniques de la psychodynamique du travail. En coupe instantanée au moins, penser ne pas faire un travail de qualité est un des signes du malaise au travail. Il y a un lien statistique fort entre déclarer traiter souvent trop vite une opération qui demanderait davantage de soin et divers troubles de santé. De fait, certains psychologues et ergonomes pensent que le travailleur ne peut construire sa santé au travail que s'il a les moyens d'une approche positive et dynamique de la qualité : pouvoir prendre soin de son travail, y compris dans des circonstances particulières, non prévues, où assurer la qualité est plus difficile. Ils estiment aussi que le travailleur doit pouvoir assurer la qualité aux yeux d'une pluralité d'évaluateurs : hiérarchie, clients, collègues, lui-même. »

« Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, 2011, p. 159.

III.2.2. Le manque de formation et d'adéquation des compétences

Au Contentieux, les salariés soulignent un manque de formation, d'information et de soutien technique concernant leurs outils de travail, les procédures, les changements qui impactent leur activité au quotidien. Ainsi, les résultats du questionnaire font apparaître un facteur de risque lié à l'insuffisance et/ou à l'inadéquation des compétences :

- 69 % se déclarent « d'accord ou tout à fait d'accord » avec l'assertion suivante : « je dois réaliser des tâches ou assumer des responsabilités pour lesquelles je ne me sens pas assez formé-e » (contre 58 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 59 % se déclarent « pas d'accord ou pas du tout d'accord » avec l'assertion suivante : « la formation et l'accompagnement dont je bénéficie me permettent de

³⁰ Idem, p. 86.

faire face aux exigences et aux évolutions de mon travail » (contre 52 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

- 59 % déclarent « souvent ou très souvent » que « je manque d'informations et/ou de consignes claires sur la manière de travailler » (contre 45 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

« On manque de formation et d'information sur le cœur même de notre métier. Un nouvel outil qui permet d'échanger avec les huissiers (portail partenaire), on n'a pas les moyens de voir ce que voit l'huissier. On utilise l'outil, mais on ne sait pas si ça fonctionne. Je ne sais pas si la pièce jointe a été bien envoyée. On manque d'info au quotidien. Par exemple, il y a la mise en place du nouveau circuit de prescription (pour le calcul automatique de la prescription), ça allait venir dans une semaine, et on n'avait toujours pas d'information. Pour la direction ce n'est pas stressant ! On a des nouveautés qui sont super importantes, c'est nous qui devons aller à la pêche au renseignement, et on peut faire une grosse boulette. Beaucoup de choses qui sont mises en place au niveau régional, mais pas de communication, ou trop tard. » (Salarié)

Le manque de formation et/ou de soutien technique pour faire face aux évolutions du travail se double, d'une manière plus générale, d'un manque d'information et de communication : les salariés ont le sentiment de ne pas être suffisamment informés, tant au niveau de l'activité (procédures, législations, etc.) que des projets (réorganisation, introduction de nouveaux outils) qui les concernent.

III.2.3. L'environnement et les outils de travail

À l'instar de nombreux salariés de l'URSSAF IDF, l'environnement et les outils de travail sont jugés « inadaptés » et/ou « inefficaces » par une large majorité des salariés des services Contentieux. Selon les résultats de notre questionnaire :

- 60 % se déclarent « pas d'accord ou pas du tout d'accord » avec l'assertion suivante : « mon environnement matériel de travail (aménagement, équipement, climatisation, chauffage, luminosité...) est adapté à mon activité » (contre 50 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF).
- 70 % se déclarent « pas d'accord ou pas du tout d'accord » avec l'assertion suivante : « les outils logiciels à ma disposition sont efficaces et adaptés à mes différentes tâches » (contre 55 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

En particulier, les agents interviewés pointent des outils de travail obsolètes et des dysfonctionnements importants qui impactent, ralentissent ou complexifient leur activité au quotidien. Ils pointent notamment les dysfonctionnements techniques de la V2 (lenteur, « bugs »).

« Il y a des problèmes informatiques sur les logiciels que l'on utilise. La V2 a beaucoup de problèmes. Quand il y a beaucoup de débit, on pagine, 10 minutes entre la page 1 et 2. Si on ferme, qu'on recommence et qu'on le fait 3 fois, il faut tout éteindre, redémarrer. Quand on appelle le 1111, notre centre informatique régional, ils nous disent que c'est obsolète. WATT c'est nos entrées, le stock dématérialisé. V2, c'est pour consulter les comptes et travailler dessus. Qui n'arrive plus à travailler correctement : si le gestionnaire annule un débit, des majorations devraient être annulées automatiquement, et ça ne le fait pas. Le cotisant se reçoit un huissier alors qu'il ne doit rien. » (Salarié)

« Au niveau de l'informatique on espère que ça ira mieux qu'actuellement : il y a beaucoup de bugs, de temps en temps en arrivant le matin on ne peut pas

travailler tout de suite, et des périodes où tous les jours il y a des bugs. Mais depuis septembre, ça va mieux. » (Encadrement)

À l'obsolescence ou aux dysfonctionnements « techniques » s'ajoutent les problématiques de mise à jour des outils de travail (des process et des contenus qu'ils recouvrent), et l'insuffisance d'information et de formation quant au déploiement de nouveaux outils ou process de travail. Ici, la question des outils de travail se trouve nécessairement couplée aux problématiques de formation, de soutien social et technique.

III.2.4. Le manque de reconnaissance au travail : un facteur d'insatisfaction majeur

Au Contentieux, le manque de reconnaissance au travail constitue le deuxième facteur psychosocial de risque au travail en termes d'importance :

- 98 % des répondants au Contentieux se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *mon salaire est à la hauteur de mon investissement dans le travail* » (contre 88 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 93 % se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes* » (contre 86 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Le manque de reconnaissance s'exprime en premier lieu par l'insuffisance de la rémunération, par l'opacité voire un sentiment d'iniquité concernant l'obtention des pas de compétence, par la faiblesse des perspectives de promotion.

Dans un contexte de gel de la valeur du point, la dimension financière de la reconnaissance au travail constitue un point d'achoppement majeur.

D'autre part, le sentiment de manque de reconnaissance apparaît d'autant plus prégnant que l'écart entre les contributions et les rétributions se creuse : les salariés soulignent un manque de reconnaissance par rapport aux efforts et à la qualité du travail réalisé, dans un contexte de charge de travail accrue, de départs non remplacés ou de situations de sous-effectif, et de difficultés dans le cadre de la mise en place du projet URSSAF 2020. Ainsi, lors de nos entretiens exploratoires, les salariés de la DDR 78 soulignaient que leur DDR était « *réputée pour ses bons résultats* », tandis qu'ils constataient l'absence de gratification.

Enfin, selon certains agents, la faiblesse des salaires peut expliquer certains départs, notamment de jeunes salariés, recrutés avec un niveau de qualification Bac+5 (Master), aspirant à une situation professionnelle plus favorable. Ainsi, cette question de la reconnaissance au travail dévoile un écart entre le niveau de qualification requis, les exigences du travail, et la rétribution du travail.

« Le 78 on nous dit tout le temps qu'on est une bonne DDR. On nous en demande de plus en plus, on nous presse le citron, mais rien derrière. Pas de carotte. On fait le max pour gérer nos dossiers et être à jour. Mais pas de reconnaissance. Pas d'AJ nommé dans le 78, et dans d'autres DDR qui vont fermer. » (Salarié)

« On est en sous-effectif. Comment pouvez-vous expliquer qu'il y a des gens à 300 de stocks, et qui travaillent ! Et qui en sont malades, qui s'épuisent. Pas être récompensé. Manque d'effectif. » (Salarié)

« Et quand quelqu'un s'en va, il n'est pas forcément remplacé. Ceux qui sont embauchés, ils s'en vont. Ceux qui ont des Master, ils ne restent pas, quand on

voit le salaire qu'ils ont. Quand les gens ont un portefeuille, il est éclaté sur les autres. » (Salarié)

« Mon inquiétude, c'est que les salaires vont être gelés pendant 3 ans. Déjà on ne suit pas... Entre le remboursement du loyer et les impôts, il ne reste plus beaucoup. J'ai un net d'environ 2000 euros, sur 14 mois. C'est parce qu'on est ancien. Les nouveaux, c'est 1300, avec un master. Je comprends qu'ils ne veulent pas rester. » (Salarié)

« Depuis l'année dernière, on constate une augmentation du nombre de ruptures conventionnelles, même les petits jeunes partent après leur formation. Ça m'étonne qu'à la direction on ne se demande pas pourquoi les gens partent. » (Salarié)

Alors que dans certains services, les agents déplorent que la reconnaissance témoignée par leur hiérarchie (remerciements, félicitations lors de l'atteinte des objectifs, etc.) ne s'accompagne pas d'une gratification financière ; dans d'autres services, les agents soulignent l'absence de reconnaissance symbolique la part des managers :

« On a l'impression d'être utilisées, mais on ne gagne rien, ne serait-ce qu'un petit merci, juste reconnaître le travail qu'on a fait. On ne sait même pas si notre travail a été bien fait ou pas. » (Salarié)

« On saura toujours nous dire quand ça ne va pas, mais on n'a jamais de retours, on se félicite entre collègues. » (Salarié)

« Une fois notre cheffe nous a dit qu'on avait bien travaillé, à la volée, mais jamais individuellement. » (Salarié)

« Qu'on fasse un peu plus attention à nous. (...) On n'est rien pour eux. » (Salarié)

Enfin, certains agents soulignent un manque de reconnaissance, voire une forme de mépris de la part de la direction de l'URSSAF IDF, en rapportant des propos – considérés comme « choquants » – qui auraient été tenu par un membre de direction à l'égard d'un de leur collègue faisant part de la dégradation des conditions de travail.

« La direction de l'URSSAF ne donne aucune valeur à ses agents, on cherche du réconfort auprès de la direction. J'ai envie qu'on me dise que je suis utile à l'institution. ». (Salarié)

III.3. Constats sur la mise en œuvre du projet URSSAF 2020

III.3.1. Le cas du service Contentieux de Guyancourt : une période transitoire difficile

Avant la mise en place d'URSSAF 2020, le service Contentieux de Guyancourt gérait les comptes RG du 78 et les comptes TI du 78, 92 et 95 (professions libérales, hors artisans et commerçants). Dans le cadre de la mise en œuvre du projet URSSAF 2020, le service était censé perdre tous ces comptes TI, pour récupérer les comptes RG des deux départements 92 et 95.

Au moment de notre enquête (août 2019) :

- Le service perdait les comptes TI (mais conserve ses arriérés, le stock d'instances TI) ;
- Le service récupérait les comptes RG du 95 (mais n'avait pas encore récupéré ceux du 92).

Ainsi, les agents pointent une incertitude, un manque de visibilité sur la cible du projet en termes de portefeuille et de transfert des comptes :

« On ne sait plus trop qui fait quoi. Rien de clairement écrit de la part de la direction. C'est nous qui nous arrangeons avec les cadres sup des autres départements. » (Salarié)

« On navigue un peu à vue en termes de gestion des instances, sur le stock des affaires anciennes. Ce serait plus simple qu'on récupère tout, y compris le 92. On saurait sur quel panel de cotisant on devrait bosser. » (Salarié)

« Qu'on puisse commencer à s'organiser concrètement. Qu'à un moment donné on puisse se répartir les portefeuilles. Moi mon job c'est de lancer des plans d'action en fonction des instances et des indicateurs qu'on nous demande d'atteindre. Aujourd'hui les comptes ne sont pas stabilisés. » (Encadrement)

Les agents pointent une augmentation des stocks, occasionnant une surcharge de travail dans cette période transitoire :

« Avec l'intégration des comptes du 95, c'est horrible. » (Salarié)

« Aujourd'hui, c'est difficile, on a l'impression de revenir à une période de sous effectif. On a un stock d'affaires qui augmente considérablement. J'ai un stock 6 fois plus important qu'avant de partir en vacances. Je n'arrive pas à le faire baisser. » (Salarié)

Ils observent des mouvements fréquents de comptes ou d'affaires d'un portefeuille à l'autre, qui génèrent des difficultés de traitement (morcellement des tâches, manque de visibilité sur l'historique du compte ou de l'affaire, nécessité de reprendre le dossier « depuis le début », pratiques ou habitudes de travail différente d'une DDR à l'autre, voire d'un agent à l'autre, etc.) :

« En ce moment, c'est très aléatoire, les comptes bougent. On ne sait pas ce qui se passe en haut. Les dossiers se baladent. C'est un peu fatigant. On se concentre sur notre portefeuille parce qu'on a notre façon de travailler. Essayer de comprendre ce qu'ont fait nos collègues. Avant, ça ne bougeait pas. » (Salarié)

« Il faut reprendre le dossier depuis le début. C'est complexe. On n'a pas l'historique en tête. Les débiteurs sont souvent les mêmes. Il faut se replonger dans le dossier pour essayer de comprendre. Ça prend beaucoup plus de temps. Orienter les dossiers différemment. On attend quelque chose du cotisant, une pièce, et ça peut aller chez notre collègue. On commence une tâche, et quelqu'un d'autre finit. Avant on traitait un compte dans sa globalité, maintenant on travaille par tâche. » (Collègue)

Les agents relèvent également une complexité liée à la récupération des comptes RG du 95 (comptes « *délaissés* », « *endormis* », « *mal gérés* » notamment du fait du sous-effectif sur ce site), ou liée à la récupération des comptes ou des affaires sans leur arriéré :

« Ce qui est compliqué, aujourd'hui, c'est de traiter le dossier, pas une seule instance, c'est de traiter le courrier nouvellement arrivé tout en n'ayant pas la main sur ce qui est resté dans le 95. On laisse des commentaires « affaire à clôturer ». Il serait grand temps qu'on sache ce qu'on récupère, quand, si on récupère l'antériorité. » (Encadrement)

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, le service Contentieux de Guyancourt perd la gestion des comptes TI : l'encadrement soutient que les agents peuvent percevoir cet aspect du projet comme une perte de compétence. Néanmoins, les agents rencontrés expriment plutôt une « perte d'expertise ». Cette problématique de la perte de compétence liée à la spécialisation sur un régime de compte constituait, au démarrage de notre mission d'expertise, une interrogation majeure, notamment parmi les représentants du personnel qui percevaient, dans ce mouvement, un risque de perte de compétence et des impacts sur l'intérêt au travail, la possibilité de diversifier l'activité, mais également la possibilité de prétendre à une mobilité. Toutefois, il apparaît que dans le contexte de la phase transitoire à Guyancourt, cet aspect ne constitue pas un point d'achoppement majeur : les salariés étant davantage préoccupés par l'augmentation de leur charge de travail. Ceci ne signifie pas que la problématique de la spécialisation et le risque de perte de compétence soit nul – mais que dans un contexte de surcharge et de difficulté, cette problématique passe au second rang.

Le projet prévoyait initialement deux équipes Contentieux, avec deux responsables d'unité. Finalement, il y a eu seulement 4 arrivées et 1 départ dans le cadre du projet. Une seule équipe est donc maintenue. Les agents expriment leur déception par rapport aux perspectives de promotion qu'ils attendaient de ce projet. En conséquence, il n'y a qu'un seul responsable d'unité pour 16 salariés, alors que la norme est d'un encadrant pour une équipe de 12 agents.

Cette situation génère une problématique d'espace de travail, puisque les travaux réalisés en juin 2019 ont permis de créer deux salles distinctes, ayant chacune une capacité de 12 personnes. De sorte qu'il y aurait une équipe de 12 personnes dans une salle, et les salariés restants dans une autre salle, ce qui constitue, pour l'encadrement, une situation peu propice à la communication et au management des équipes.

Enfin, dans le contexte d'URSSAF 2020 et des mouvements immobiliers, certains salariés ont exprimé une incertitude sur l'avenir du site de Guyancourt, encadré par un bail jusqu'en 2022. La direction a réaffirmé, en entretien, la volonté de maintenir ce site (en renouvelant le système de climatisation / chauffage), et ce afin d'éviter les coûts qui résulteraient d'un nouveau déménagement.

III.3.2. Le cas du service Contentieux de Cergy : l'intégration du RSI au sein d'un service impliqué, mais fragilisé

Les difficultés rencontrées avec la mise en place du projet URSSAF 2020 s'inscrivent dans un contexte marqué :

- Par un historique de carence d'encadrement : la responsable de département a été promue au sein d'un autre service et concomitamment – à un mois d'intervalle – la responsable d'Unité est partie en congé maternité pendant 7 mois sans qu'aucun remplacement ne soit effectué (bien que la Responsable du département Recouvrement TNS ait été en soutien pour « chapeauter » le service, mais de façon moins efficiente, car non spécialisée en Contentieux). Cette absence d'encadrement direct a été source de nombreuses difficultés pour les agents, ainsi que de glissement de tâches et de responsabilités vers les attachées juridiques, sans compensation ni reconnaissance. Faute de remplacement, les deux attachées juridiques ont « fait office » de manager.
- Par des tensions dans les rapports sociaux au travail en raison précisément de cette absence de management et du glissement de responsabilités qui en a découlé. Ainsi les attachées juridiques ont-elles été co-destinataires « par défaut » de mails adressés à leurs collègues en lieu et place de la responsable d'unité. Ce qui généré auprès des rédacteurs (niveau 4), le sentiment d'être surveillés par leurs paires (niveau 5A). Ceci était d'autant plus inacceptable pour les agents qu'aucune annonce officielle n'avait été faite en ce sens, et que chacun s'est retrouvé face à une situation imposée. Ce manque de clarté dans la distribution des rôles, et ce flou organisationnel a généré des relations de travail tendues et inconfortables pour l'ensemble du personnel du service Contentieux.
- Par une absence de reconnaissance de l'implication des salariés qui participe à alimenter un sentiment de déséquilibre entre ce qui est produit par les agents et ce qui leur est rendu par l'employeur.
- Enfin, par une tension sur les effectifs notamment expliquée par des départs non remplacés, sans pour autant que la charge de travail ne diminue.

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, le service Contentieux de Cergy a cédé la gestion des comptes RG, pour devenir un site spécialisé TNS. Ainsi, au moment de la réalisation de cette expertise, le service Contentieux gérait : les comptes PL du 78, 92 et 95 et avait conservé les comptes ME-AC, dont une partie était rattachée à la SSI sans qu'il n'y ait plus la possibilité de retransmettre ces dossiers à la SSI depuis le 1^{er} janvier 2020. De ces mouvements, les constats relevés auprès du service Contentieux de Cergy sont les suivants :

- Un manque de formation RSI (outils, vocabulaire, procédures). En effet, l'intégration de certains comptes anciennement rattachés à la SSI (comptes TI-AC) implique de travailler avec de nouveaux outils (portail TI), sur des comptes nouveaux selon de nouvelles procédures – qui nécessitent une montée en compétence. Les carences de leurs formations peuvent placer les agents en situation de déficit de compétences et d'échec professionnel : ils témoignent alors d'une qualité empêchée, voire de l'impossibilité de traiter certaines affaires ou demandes. En découlent des situations de débordement et de surcharge, un sentiment d'inutilité ou d'incompétence, qui peuvent être source d'atteintes en santé (envahissement de la pensée, stress, etc.).

- Une carence en termes de communication claire et définitive sur les moyens alloués, la date de livraison des formations et les processus à suivre, alors même que la prise en charge des dossiers continue d'affluer.
- Un manque de moyens et des difficultés pour atteindre les objectifs et respecter les délais de traitement sur certaines demandes (par exemple les réclamations, qui doivent être traitées dans un délai de 72h, et qui peuvent nécessiter une validation par le service des Comptes). Ces carences sont génératrices de stress au travail et d'atteinte à la qualité du travail réalisé.
- Une complexification du travail avec la mise en place de portefeuilles communs, ce qui d'une part ne permet plus un suivi rapproché des dossiers par les agents ; et d'autre part, génère un sentiment d'iniquité dans la prise en charge des dossiers en fonction de leur complexité.
- Une interrogation quant à l'adéquation effectif/charge de travail. En effet, si 4 ETP supplémentaires doivent intégrer l'équipe (2 salariés ex-SSI en formation au sein du service lors de l'expertise et 2 personnes issues de Nanterre attendues lors du déménagement), il y a eu 2 départs à la retraite non remplacés, et les personnes en cours de formation et à venir seront de fait moins efficaces puisque moins expérimentées. L'AJ en charge de les former ne peut pas produire la même quantité de travail. Une interrogation supplémentaire se pose quant à savoir si les agents venus de Nanterre viendraient ou pas avec des portefeuilles supplémentaires.
- Enfin, les agents soulignent les spécificités de l'activité sur des comptes TNS (nécessité d'un accompagnement des cotisants, méconnaissance des démarches administratives, etc.), constituant une charge importante, ainsi que des exigences émotionnelles spécifiques.

Ce qui permet actuellement aux salariés de rester mobilisés c'est la mission due aux cotisants, autrement dit le sens au travail, ainsi que l'entraide qui existe dans le collectif.

Un point de vigilance toutefois, car ces mêmes facteurs de ressource qui participent à la préservation de la santé des salariés se révèlent toutefois fragiles. En effet, nous avons pu relever des indicateurs sévères d'atteinte à la santé au travail – envahissement de la pensée, troubles du sommeil, démobilité – émanant de différents agents.

III.3.3. Le cas du service Contentieux de Champs-sur-Marne

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, l'organigramme du service Contentieux de Champs-sur-Marne prévoit : 1 RD, 1 RU, 1 ATC et 10 agents (AJ / RJ).

Au moment de notre enquête, on note :

- Un effectif de 12 agents (dont un en arrêt maladie de longue durée – soit 11 agents présents).
- Le départ d'une AJ (partie sur un autre site). Une demande de recrutement a été transmise à la direction de Champs-sur-Marne.
- Le recrutement en cours d'un poste d'adjoint technique coordonnateur (ATC) au contentieux, qui permettrait de soulager l'encadrement intermédiaire en termes de

soutien technique, d'harmonisation des pratiques, et lui permettre de se recentrer sur le pilotage de l'activité.

UN MANQUE DE VISIBILITE SUR LA CIBLE DU PROJET ET LE TRANSFERT DES PORTEFEUILLES

Selon le document projet URSSAF 2020, le service Contentieux de Champs-sur-Marne est censé prendre les comptes RG du 94 et une partie des comptes du 75.

Au moment de notre enquête (mars 2020), la montée en cible sur le nouveau périmètre d'activité n'était pas atteinte. Dans l'attente d'une nouvelle répartition des portefeuilles et des comptes (par l'outil TTRI, prévue à la fin du mois de mars), les agents continuaient de travailler sur leurs anciens portefeuilles. Cette situation pouvant générer un obstacle à l'harmonisation des pratiques, en raison des écarts de pratiques entre les agents venus de différentes DDR.

L'ensemble des personnels rencontrés (agents, encadrement) évoque un manque de visibilité sur la cible du projet et le transfert des portefeuilles :

« Je dirais que non, on ne sait pas exactement comment ça va être saucissonné. On verra ce qu'on a. On est dans une situation provisoire, pas définitive, c'est difficile de dire. » (Encadrement)

« Aujourd'hui, au niveau du contentieux, la répartition des comptes n'est pas faite. Ça devrait être fait fin mars. C'est assez compliqué de pouvoir savoir qui fait quoi. On a une vision un peu tronquée, parce qu'on ne sait pas vraiment où on en est. » (Encadrement)

Cette situation peut être source d'incertitude. Certains agents ont fait part de leur attente de connaître cette nouvelle répartition et d'obtenir leur nouveau portefeuille, afin de sortir de cette phase transitoire. L'encadrement fait également part de ses attentes, afin de pouvoir définir et clarifier quel sera le périmètre d'activité (le nombre de comptes) dans le cadre de la montée en cible.

UN PROJET QUI NECESSITE UN TRAVAIL D'HARMONISATION DES PRATIQUES IMPORTANT

Dans le discours de la direction de l'URSSAF, l'harmonisation de pratiques est présentée comme un objectif du projet URSSAF 2020 : en regroupant les salariés sur des sites spécialisés autour d'un régime de gestion (RG ou TNS), cela permettrait de renforcer leur expertise et d'harmoniser les pratiques de travail, et ainsi, d'améliorer l'efficacité et la qualité de réponse au cotisant.

Dans le même temps, l'harmonisation des pratiques apparaît comme un « angle mort » du projet : elle n'est ni spécifiée ni encadrée par un ensemble de principes ou de modes opératoires. Ainsi, en regroupant des agents venant de différents sites, régimes et parfois métiers, la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 permet de révéler des écarts de pratiques importants.

De sorte que le travail d'harmonisation repose sur l'initiative de l'encadrement (et parfois, l'implication des agents), et se déploie « au fil de l'eau », en fonction des étapes et des avancées du projet.

Au sein du service Contentieux de Champs-sur-Marne, une problématique centrale réside dans la recomposition de l'équipe, qui nécessite un travail d'harmonisation des pratiques important. En effet, les agents n'ont pas les mêmes pratiques ou habitudes de travail, en fonction de leur site d'origine, de l'organisation de leur service, de la typologie des entreprises gérées, etc.

« Les cadres pour l'instant, elles gèrent des gens de différentes DDR, donc elles voient des dossiers d'un peu partout. Quand on aura nos portefeuilles définitifs. Ils pourront faire des modes opératoires... enfin qui fait quoi, comment, quand. » (Salarié)

« Ma voisine vient du X, je viens de X (tel site). J'ai l'habitude de traiter assez sèchement, eux ils sont plus dans la négociation. À Paris par exemple, les redressements en liquidation judiciaire, il y a souvent des renvois. Alors qu'ailleurs non. Le tribunal de commerce, ils renvoient souvent. La dette augmente. » (Salarié)

« Je ne sais pas ce que je dois soumettre ou pas. À Paris on devait tout soumettre, ici nos cadres, est-ce qu'on doit faire soumettre la même chose ? Dans le 94 on assigne pour 5 000 euros, à Paris je ne pouvais pas sous 15 000. Je dois savoir ce que je peux faire, ce que je ne peux pas faire, quand je suis dans mon tort. Est-ce qu'on doit montrer à son supérieur ou pas ? » (Salarié)

En l'absence d'un ATC, ce travail est soutenu par l'encadrement. Ce travail repose sur une démarche participative, qui recueille l'assentiment des agents rencontrés. En ce sens, l'encadrement soutient que l'harmonisation des pratiques n'est pas imposée selon le modèle de l'encadrement, mais repose sur l'implication des agents, amenés à proposer leurs modes opératoires ou leurs idées concernant l'organisation du travail.

« On fait plusieurs types de choses. Des réunions, des ateliers qu'on va mettre en place. Il y a des choses qu'on ne peut pas discuter (fiches téléphoniques, 48h). Mais sur les modalités d'organisation, ils sont demandeurs. Ou en individuel, ils viennent me soumettre le dossier. Dès le départ, j'ai donné le fil conducteur. Le socle, au contentieux, c'est les notes de service, les instructions de l'organisme. Derrière il y a des modes opératoires. Mais si eux ont des mesures, des propositions, des simplifications, on intègre, on prend et on diffuse. Pour l'ensemble du contentieux, et du centre d'accueil. » (Encadrement)

Concernant l'harmonisation des pratiques en cours, les agents rencontrés mettent en avant la nécessité de clarifier les procédures, les modes opératoires, les circuits d'information, de validation ou de supervision. Les agents soulignent que la démarche engagée par l'encadrement, reposant sur l'implication des agents, est positive, et que le travail d'harmonisation des pratiques sera facilité lorsque les agents travailleront sur leur nouveau portefeuille.

« On a des cadres qui nous font des réunions spontanées. Ils arrivent, tiens, on va parler de tel et tel sujet. Ils ne nous assomment pas. Au jour le jour. Ils essayent de mettre tout le monde sur le même pied d'égalité. »

« On nous a demandé de nous exprimer. De donner notre opinion. Pas juste soumettre un dossier. On donne notre avis sur le dossier, on argumente ce qu'on va proposer. C'est positif. Ça permet... de connaître ses chefs, au bout de quelques réponses, on voit comment elle réagit face à telle ou telle situation. » (Salariés)

IV. - Le Pôle Relations de Service

Des Pôles Relations de Service (PRS)³¹ sont ou vont être créés dans chacune des DR. Le premier PRS a été créé à Melun (sous une forme limitée), Guyancourt en juin 2019 puis Évry et Cergy en janvier 2020.

La Direction de l'URSSAF Île-de-France réaffirme à travers la création des PRS et le maintien des unités CRC sa volonté de conserver un accueil physique sur l'ensemble des départements de l'Île-de-France contrairement aux autres URSSAF. Alors que les DDR du 94 (Créteil) et du 92 (Nanterre) sont supprimées, des points d'accueil physiques seront maintenus dans chacun des deux départements : à Nanterre et Maisons-Alfort.

Les PRS sont composés de 2 unités et d'une équipe de Conseillers/CAJ placée directement sous la hiérarchie d'un responsable de service PRS (niveau 8) :

- Unité Accueil des Chargés de la Relation Cotisants (CRC) ;
- Unité Middle-office qui va gérer des comptes nouvellement immatriculés ;
- Équipe des conseillers et chargés d'affaires juridiques (CAJ).

Ainsi la principale transformation organisationnelle réside dans la création d'un middle-office mêlant à la fois des activités de front et de back-office.

Quel est l'objectif de ces PRS ?

« Ces entités sont destinées à permettre une continuité de la prise en charge entre le front et le back-office, apporter une réponse rapide aux cotisants, réinternaliser l'activité de téléphonie et accompagner certains dossiers cotisants avec des profils particuliers tels que les jeunes entreprises, nécessitant conseils et accompagnement au moment de leur création.³² »

Selon la direction, ils permettront de combler *« la rupture actuellement trop forte entre back-office et front office et pouvant avoir des conséquences sur la performance de l'organisme³³. »*

Les PRS sont multirégimes et continueront de l'être sauf pour le middle-office qui sera spécialisé RG ou TNS en fonction de son site d'appartenance.

Tous les PRS ont une double hiérarchie :

- une hiérarchie directe : directeur du recouvrement ou responsable de département (cela dépend de l'organigramme retenu) ;
- une hiérarchie fonctionnelle (ou métier) : la Direction Relations Cotisants pour les Unités CRC et middle-office, la Direction juridique pour les CAJ.

Le PRS de Champs n'était pas encore fonctionnel lors de notre venue en mars 2020. L'organisation se mettait en place. Il l'était en revanche à Cergy.

³¹ Les terrains observés sont Guyancourt, Cergy, Champs et Créteil (avant PRS). Voir le détail dans le chapitre 1.

³² Document interne, Présentation du projet URSSAF 2020, 25/07/2019.

³³ Note PRS, CHSCT du 18/09/18.

IV.1. L'accueil physique / Unité des chargés de la Relation Cotisant (CRC)

IV.1.1. L'organisation prescrite

Les chargés de la relation cotisant (niveau 5A) reçoivent les cotisants franciliens (de n'importe quel département de l'Île-de-France) sur rendez-vous. Comme nous l'indiquons, ils sont multirégimes. Ils étaient 56 CRC pour toute l'URSSAF Île-de-France en juillet 2019 répartis dans chaque DR au sein des unités dédiées à l'accueil physique à raison de 9 CRC pour les DR accueillant beaucoup de public (Paris, Montreuil) et de 4-3 CRC pour les autres.

Les organigrammes cibles montrent qu'avec URSSAF 2020, le nombre de CRC total va augmenter passant de 54 à 68 CRC comme le montre le tableau ci-dessous. Un autre document interne de la même période indique un total de 61 CRC³⁴.

Tableau 12 : effectif actuel et cible des CRC

| CRC | Effectif au 26/09/18 | Cible | |
|--------------|----------------------|-------------|----|
| Paris Nord | 10 | Paris RG | 9 |
| Paris Sud | 11 | Paris TNS | 9 |
| Melun | 3 | Lieusaint | 4 |
| Guyancourt | 3 | Guyancourt | 4 |
| Évry | 5 | Évry | 4 |
| Nanterre | 4 | Saint-Ouen | 13 |
| Rousseau | 9 | Rousseau | 9 |
| Créteil | 5 | Champs | 9 |
| Cergy | 4 | Cergy | 4 |
| Total actuel | 54 | Dammarie | 3 |
| | | Total Cible | 68 |

Source : document interne dont URSSAF 2020 – présentation des projets d'organigrammes fonctionnels cibles par site – document du 21/09/2018

Sur chaque site, il existe également un pré-accueil (banque d'accueil).

Les accueils sont ouverts au public de 8h30 à 12h30 puis de 13h30 à 16h30. L'accueil physique est fermé le premier vendredi du mois³⁵. Ce temps est consacré aux réunions, à la mise à jour des connaissances et au travail de back-office si nécessaire.

L'accueil sur rendez-vous existe depuis 2016, auparavant il s'agissait d'un accueil au fil de l'eau. Désormais, le cotisant prend rendez-vous en ligne, par téléphone (via le 3957) ou auprès du pré-accueil.

³⁴ Idem, p.3.

³⁵ Exception faite des mois comptabilisant un grand nombre de jours fériés, tels que le mois de mai 2020.

Cette modification organisationnelle a été appréciée des agents, car elle leur permet de mieux préparer le rendez-vous, de prendre connaissance en amont du dossier du cotisant voire de régler la demande par téléphone sans que le cotisant ait besoin de se déplacer, et ainsi, d'améliorer le service rendu.

« Je pense que c'est mieux, on peut préparer les dossiers et au niveau des cotisants c'est mieux, ils savent qu'ils ont rendez-vous. » (Salarié)

Il existe une norme de productivité pour un temps plein de 11 RDV par jour d'une durée d'une demi-heure, ce qui représente 5h30 de travail journalier.

À cela s'ajoute 1h30 de back-office, temps qui doit être consacré à :

- La préparation des rendez-vous planifiés (normalement 48h à l'avance) via la consultation du dossier du cotisant et un appel téléphonique préalable pour connaître sa problématique et apprécier la nécessité d'un rendez-vous physique. En effet, les CRC sont encouragés à substituer un rendez-vous par un appel téléphonique à hauteur de 20% de l'ensemble des rendez-vous traités (objectif fixé par l'ACOSS).

« Par exemple, une demande d'attestation de vigilance, là il devra le faire directement sur son compte, du coup on l'appelle pour le lui dire pendant la préparation du rendez-vous et du coup on annule le rendez-vous avec accord cotisant, on libère un créneau. » (Salarié)

- La finalisation des rendez-vous avec l'établissement d'une fiche Watt qui sera envoyée dans les services idoines (recouvrement, contentieux).
- Depuis peu, il est demandé aux CRC de répondre à trois courriels par jour même si il semblerait que cette norme ne soit pas explicitement formalisée.

L'organisation des plages de back-office et de pré-accueil est laissée à la main de l'encadrement qui établit le planning de l'accueil (rotation entre les rendez-vous, le back-office et le pré-accueil). Les 11 rendez-vous journaliers alternent avec des temps de back-office.

Enfin, les CRC doivent prendre en charge le pré-accueil à raison, selon la taille de l'équipe et de la présence ou non d'un apprenti ou d'un salarié en CDD, d'une demi-journée à plusieurs demi-journées par semaine. Sur le site de Montreuil, le pré-accueil peut être tenu par 3 à 4 CRC de façon simultanée compte tenu du volume extrêmement important de cotisants reçus en pré-accueil (près de 20 000 fin octobre 2019 soit près de la moitié de la totalité des cotisants reçus pour toute l'URSSAF Île-de-France).

Les objectifs de l'unité CRC fixés par la COG sont :

- Un délai d'attente pour un rendez-vous fixé à 5 jours. Les unités peinent à atteindre cet objectif : alors qu'il était quasiment atteint en 2017 (délai 5,07 jours en moyenne), le délai s'est allongé en 2018 (délai de 8-9 jours) et s'est réduit en 2019 (6 à 7 jours en moyenne pour trouver une plage libre pour réserver un rendez-vous) sans toutefois atteindre l'objectif. Cela interroge sur le dimensionnement des Unités CRC : est-ce que celles-ci intègrent un taux d'absentéisme moyen ? On verra en effet que les remplacements de salariés absents sont problématiques en particulier dans les petits centres.

Pour améliorer cet objectif et la qualité de service, la direction mise sur le déploiement des rendez-vous en visioconférence et sur la montée en compétence des gestionnaires du middle-office pour la prise en charge du pré-accueil et d'une partie des rendez-vous téléphoniques.

- 20% des rendez-vous doivent être traités par téléphone. Cet objectif est atteint puisque l'on est passé de 12-13% à 22% des rendez-vous traités par téléphone.

IV.1.2. Les problématiques

DES HORAIRES VARIABLES TRONQUES

Les horaires sont dépendants des horaires d'ouverture de l'accueil physique, en particulier le matin où l'amplitude d'arrivée est faible entre 8h15 à 8h25 le matin (l'accueil ouvrant à 8h30), plus ample le soir puisque les CRC ont la possibilité de partir entre 16h30 à 18h.

Ainsi, il y a moins de flexibilité sur les horaires que dans les services du back-office (sont évoqués des horaires variables « tronqués ») ce qui réduit l'autonomie des CRC.

« Ils nous disent horaires variables, mais pour le centre d'accueil on est tenu d'être là. » (Salarié)

Toutefois, lors de la rédaction du rapport nous avons appris que le COMEX aurait signé la refonte des horaires, les CRC devraient donc pouvoir bénéficier eux aussi des horaires variables sans que nous n'ayons eu connaissance de la date de mise en œuvre effective.

De même, les CRC n'ont pas la possibilité de pratiquer le TAD ni même le TADO. Toutefois, le déploiement de la visioconférence qui n'est aujourd'hui pratiquée que dans les DR volontaires (77, 78 et 95) devrait à terme permettre la pratique du TAD pour les CRC.

UN RYTHME DE TRAVAIL SOUTENU

Entre les 11 RDV par jour et les 1h30 de back-office pour un contrat 39h, leur rythme de travail est soutenu même si certains cotisants n'honorent pas leur rendez-vous, ce qui permet de souffler. En moyenne 76% des rendez-vous étaient honorés fin octobre 2019.

« J'ai beaucoup de difficultés à suivre le rythme demandé depuis la mise en place de l'accueil sur rendez-vous, mais j'apprécie le fait de ne plus avoir à subir le flux incessant des cotisants. » (Salarié)

Ils considèrent souvent comme insuffisant le temps de back-office. Ils utilisent ce temps pour préparer les rendez-vous et les finaliser (rédaction d'une fiche Watt) une fois les rendez-vous effectués. Le temps de préparation via la consultation du dossier du cotisant et l'appel téléphonique qui s'ensuit est très variable d'un appel à un autre de quelques minutes à 10 ou 15mn. Nous avons vu que dans la mesure du possible il leur est demandé de substituer un appel téléphonique à un rendez-vous physique de façon à libérer un créneau (objectif de 20% de rendez-vous téléphoniques).

Il leur est également demandé pendant ce temps de répondre à 3 courriels, un objectif que certains n'arrivent pas à tenir.

Dans les faits, ils sont amenés à dépasser régulièrement le temps dédié au back-office, soit en terminant leurs journées plus tard (temps récupéré en crédit d'heures), soit en empiétant sur leurs temps de pause afin de pouvoir concilier vie personnelle et vie professionnelle. C'est particulièrement vrai à l'unité de Cergy puisque ce sont les CRC sur qui se reporte les rendez-vous lorsqu'un-e collègue est absent-e en plus d'honorer les leurs. Si depuis son arrivée en janvier leur directrice d'unité les soulage à ce niveau, cela reste une tâche supplémentaire qu'ils assument en surcroît d'un certain

nombre de petites tâches qui cumulées créent une surcharge de travail (aider la salariée qui a travaillé au pré-accueil pendant 3 mois en CDD avant d'intégrer l'équipe du middle-office, aide dont elle a toujours besoin en tant que nouvelle recrue du middle-office en attendant de suivre sa formation OMEGA, gérer l'enregistrement et l'encaissement des chèques des parts salariales donnés par les cotisants pendant la journée).

« On aimerait bien avoir plus de temps en back-office parce qu'on a toujours des choses qui restent, on n'a pas le temps de tout faire. Pas que ce qu'on n'a pas fini de faire, mais aussi des courriels, des Watt. On doit aussi faire les chèques pour les parts salariales : entre nous 3, un agent doit prendre tous les chèques, remplir 2 tableaux Excel, puis mettre les chèques dans le coffre. C'est à faire en fin de journée. Environ 15-20 mn, c'est grand chose mais ça se cumule, avant³⁶ c'était notre responsable qui faisait ça. (...) Pas le temps de préparer 48h à l'avance. Si on veut vraiment tout faire comme il faut il faudrait rester tous les jours jusqu'à 18h00. Moi j'aime bien préparer mes rendez-vous, c'est un choix, comme ça quand la personne est là on sait de quoi on parle, ça va un peu plus vite. Et on doit se déplacer aussi pour aider la personne en CDD au pré-accueil c'est normal, mais du coup ça nous prend du temps. » (Salarié)

La durée du rendez-vous limitée à 30 minutes ne leur permet pas toujours de répondre à la demande des cotisants et ils se voient obligés de leur refixer un rendez-vous alors que certains viennent de loin. Il en ressort également une certaine frustration de ne pas pouvoir approfondir, aller jusqu'au bout d'un dossier.

« 11 RDV. Au niveau du travail [avant] quand on recevait on prenait le temps de régulariser. Là on ne peut plus. 30 minutes c'est trop court. On est obligé de faire une fiche WATT pour les gestionnaires. » (Salarié)

« J'aime pas bâcler, traiter à la va vite. Si besoin je retravaille sur son dossier. C'est pas normal de faire revenir quelqu'un 25 fois. J'ai un cotisant qui vient [exprès me voir] du 92, car je traite tout dans un rendez-vous... » (Salarié)

DES DELAIS CONSIDERES COMME INSUFFISANTS PAR RAPPORT A LA LOURDEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AUTO-ENTREPRENEURS

Ils notent que les auto-entrepreneurs, une catégorie de cotisants en augmentation continue (environ +20% / an), se déplacent beaucoup dans les accueils et ont besoin d'un accompagnement soutenu et de fait chronophage. Cela ne se révèle pas nécessairement compatible avec les délais prescrits. C'est un public décrit comme très exigeant et demandeur.

« Quand les personnes viennent à l'accueil, ils sont plutôt dans des situations qui ne sont plus supportables pour eux. La majorité des personnes que l'on reçoit, ce sont des contentieux. On a beaucoup d'auto-entrepreneurs, ils sont un peu perdus. » (Salarié)

« Les personnes qui viennent à Montreuil sont des personnes fragiles, des auto-entrepreneurs qui ont besoin d'assistance. On nous a dit de ne plus les renseigner au pré-accueil mais de prendre rendez-vous. Certains sont illettrés et dans des

³⁶ C'est une pratique qui existait au sein de la DDR de Cergy, mais dont l'actuelle, et nouvelle, responsable de département n'avait pas connaissance. Cette information lui a été communiquée au cours de l'expertise. De fait, si cela peut contribuer à l'allègement de la charge de travail des CRC, c'est une tâche qui pourrait de nouveau lui être dévolue.

situations précaires. Ils ne savent pas où mettre le zéro sur leur déclaration de chiffre d'affaires. » (Salarié)

Dans ce contexte, certaines directives se révèlent parfois inadaptées et peuvent être source de tension comme celle de ne plus recevoir le cotisant après 10 minutes de retard. En effet, certains cotisants peuvent venir de loin, certains accueils offrant moins de plages horaires disponibles et les CRC en cas de retard du cotisant se voient mal reporter le rendez-vous sauf à créer de l'irritation, une tension qu'ils préfèrent s'épargner en recevant le cotisant malgré tout. À noter que l'accueil du Rousseau dispose d'un agent de sécurité tout comme le point d'accueil de Maisons-Alfort en sera doté.

Afin de désengorger le pré-accueil et accompagner au mieux les auto-entrepreneurs, certains sites organisent des réunions collectives avec ces derniers pour leur expliquer le fonctionnement du recouvrement notamment en partenariat avec Pôle Emploi et bientôt sur site au Rousseau (dès l'ouverture d'une salle de réunion dédiée à l'accueil).

« Les auto-entrepreneurs, c'est une population qui a besoin d'être assistée. Du coup, on a fait des partenariats avec le Pôle Emploi avec formation pour les auto-entrepreneurs. Ça tend à se mettre en place. Tous les mois, une personne va à la Maison Départementale du travail, on intervient pour expliquer ce qu'est l'URSSAF. Ce sont des absences du bureau planifiées. Ça permet aussi de limiter le nombre de rendez-vous, c'est bien. » (Salarié)

UNE GESTION DES REMPLACEMENTS PROBLÉMATIQUE DANS LES PETITS CENTRES

Dans les accueils ne comportant que 3 CRC, la gestion des remplacements s'avère particulièrement problématique à l'instar de Cergy où après le départ d'un CRC (via une rupture conventionnelle) en septembre et en l'absence d'un N+1 jusqu'en janvier dernier, ils se sont retrouvés à seulement 3 salariés pour gérer l'accueil. Les absences sont gérées plus difficilement par les uns et les autres avec un sentiment de culpabilité exprimé.

« L'inconvénient de l'accueil c'est qu'on est à flux tendu : il suffit d'une absence et pas de bouée de secours. On essaye de se réorganiser, au moins pour replacer les rendez-vous du collègue absent. On n'a pas de marge de manœuvre. » (Salarié)

« Avant il n'y avait pas autant de rendez-vous par jour, l'un d'entre nous quatre était toujours au pré-accueil qui pouvait filtrer et cela permettait de pallier si quelqu'un était malade. Là c'est la catastrophe, on est tous blindés de nos rendez-vous. Du coup on allonge les temps d'attente pour les cotisants quand on essaye de pallier une absence inopinée. C'est récurrent et c'est pesant. Collègues qui ont des enfants malades, après c'est eux, et c'est très, très compliqué à l'accueil, dès qu'il y a une absence. » (Salarié)

Dans d'autres accueils, l'encadrement peut servir de variable d'ajustement en cas d'absence inopinée si les CRC ne sont que 3.

Le planning peut aussi être construit de sorte qu'en décalant les plages de back-office les unes par rapport aux autres, cela permette de prendre en charge les rendez-vous de la personne absente de manière inopinée, mais au détriment du back-office de chacun des CRC présents. Mais il faut a minima que 4 agents et le N+1 soient

présents³⁷. Il s'agit d'un fonctionnement en mode dégradé qu'il est difficile de faire perdurer quelques jours.

Sur les sites parisiens ainsi qu'à Montreuil où les CRC sont entre 9 et 11, la taille de l'équipe permet de dégager un CRC et de le planifier comme « volant » afin de pallier les absences inopinées et/ou d'alléger la charge de pré-accueil, d'aider ses collègues lors de la préparation de leurs rendez-vous.

La gestion des remplacements devrait s'améliorer avec la création des PRS puisque les gestionnaires du middle-office seront chargés de faire du pré-accueil et pourront décharger leurs collègues CRC.

De même le déploiement de la visioconférence permettra de mutualiser les rendez-vous au niveau régional et de mieux répartir la charge des rendez-vous entre les différentes DR et leurs capacités.

Parmi les points positifs relevés lors des entretiens qui constituent des facteurs ressource

- Les RDV planifiés ;
- Bonne ambiance à Créteil comme à Cergy, bonnes relations de travail ;
- Métier intéressant, diversifié ;
- Autonomie/marge de manœuvre compte tenu de la possibilité, en fonction de la charge de travail, de libérer ou non un créneau après qu'un appel téléphonique ait permis de répondre à la demande du cotisant ;
- Bilan plutôt positif des rendez-vous *Webcam* pour les CRC de Cergy. Les cotisants apprécient ces interactions didactiques avec un interlocuteur visible. Les CRC sont demandeurs de TAD avec la possibilité de réaliser ces rendez-vous *webcam*.

IV.1.3. Les changements en cours

DES CHANGEMENTS MINEURS AVEC URSSAF 2020

Ils continuent à être multirégime et recevoir des cotisants de toute l'Île-de-France. De ce fait, les CRC craignent une perte de réactivité pour le cotisant et donc de qualité de service dans la mesure où ils ne pourront plus demander à un gestionnaire de leur site de mettre à jour rapidement le dossier d'un cotisant qu'il vienne de recevoir si ce dernier relève d'un autre régime que celui de leur site. Ils seront obligés de créer une fiche Watt.

« Ce qui pose problème, c'est quand on reçoit une société, on a besoin de modifier un bordereau, on est obligé de transmettre en fiche Watt et ça va dans le 78. Auparavant, si on connaissait la personne on montait à l'étage, on allait voir le gestionnaire et c'était fait tout de suite. Ça allait plus vite et ça évitait du stock, des répétitions, la planification d'un nouveau rendez-vous. » (Salarié)

³⁷ Cette surcharge de travail devrait être régulée au sein de la DR de Cergy à la fois grâce à l'arrivée d'un 4^{ème} ETP lors du déménagement, ainsi qu'une présence renforcée de la RU qui reste en prise de fonction au moment de la rédaction de ce rapport, et est de ce fait encore peu sur place.

UNE CHARGE DE TRAVAIL SUPPLEMENTAIRE AVEC L'ARRIVEE DES COTISANTS ARTISANS COMMERÇANTS (EX RSI)

La gestion des dossiers RSI s'avère complexe à différents niveaux pour les CRC pour qui :

- Il est incompréhensible que des dettes restent dues alors que les cotisants ont pourtant effectué les règlements ;
- Les délais de prise en charge de ces dossiers au département du contentieux restent trop longs³⁸ pour ces cotisants en difficulté qui du coup reviennent souvent ;
- Ils doivent gérer des cotisants mécontents des délais de l'URSSAF moins généreux que ceux précédemment accordés par le RSI.

Cela génère une charge de travail importante pour les CRC qui sont amenés à faire des recherches supplémentaires pour comprendre pourquoi les dettes restent dues, et ce, sans forcément pouvoir résoudre la situation du cotisant reçu. Ce qui va alors générer des fiches Watt supplémentaires auprès des services idoines, et très souvent un nouveau rendez-vous avec le cotisant concerné. À cela s'ajoute la gestion de la charge émotionnelle des cotisants qui se retrouvent dans des situations qui paraissent inextricables.

« C'est beaucoup plus compliqué pour les artisans commerçants qui sont des populations "fragiles", qui connaissent des difficultés financières. » (Salarié)

« Quand la personne vient avec des justificatifs de paiement, je fais des recherches sur la page comptable, on fait les totaux, et même si on explique [au cotisant] que les huissiers gardent une partie des frais, malgré ça la dette n'est pas éteinte. Ils payent, ils payent et ça n'en finit jamais. Il y a un problème de lisibilité des dettes. Et c'est sans doute pour ça que les gens se plaignaient du RSI ». (Salarié)

« Ça génère beaucoup de travail de recherches pour comprendre les sommes restantes à payer. Il reste des sommes dues sans que l'on comprenne pourquoi. Cela génère de nombreux rendez-vous pour le même cotisant, on n'en voit pas le bout, et ça prend du temps ». (Salarié)

« On voit beaucoup de cotisants en détresse avec des dossiers trop vieux, qui ont trop traîné ». (Salarié)

Cette situation devrait néanmoins pouvoir se réguler concernant la bonne compréhension des dossiers au niveau de la DR de Cergy puisque la nouvelle directrice d'Unité vient précisément du RSI et peut donc accompagner au mieux son équipe. Il n'en reste pas moins que la question des délais de réponse et de règlement des dettes est hors compétence de la hiérarchie de terrain.

³⁸ Les services Contentieux sont eux-mêmes dans une situation de surcharge qui ne leur permettent pas une réactivité optimum malgré leur implication cf. Chapitre précédent.

IV.2. Les fonctions juridiques déconcentrées (CAJ, CJ)

IV.2.1. L'organisation dans le cadre du PRS

Les chargés d'affaires juridiques (niveau 5B) et conseillers juridiques (niveau 6) sont désormais affectés au PRS sous la responsabilité directe du responsable PRS. Dans les anciennes organisations/DDR, ils dépendaient du recouvrement (Créteil) ou bien étaient directement placés sous la responsabilité de la DR (Cergy). Ils ont également une hiérarchie métier, la B12, la Direction juridique chargée d'animer des réunions métier et de répartir la majeure partie du travail notamment les rescrits sociaux. La double hiérarchie ne semble pas poser de difficultés. De leur point de vue, cela ne génère pas d'injonctions contradictoires.

Ils sont 39 sur toute l'URSSAF Île-de-France (31 CAJ et 6 CJ³⁹), et sont répartis dans chaque DR souvent à raison de 3 CAJ/CJ par DR. Six CAJ ont été promus CJ il y a quelques années, cette promotion leur ouvrant droit au niveau 6.

Leur mission est de « *conseiller, formuler des propositions et assister l'organisme dans le domaine juridique pour assurer l'application des textes et défendre les intérêts de l'Institution* » (fiches emploi CAJ et CJ). Il s'agit d'un travail de sécurisation juridique pour les cotisants et pour l'URSSAF IDF.

Leur travail a changé il y a quelques années avec la mise en place d'un pilotage régional de leurs affaires par la B12, la Direction juridique ainsi que la montée en charge des rescrits sociaux. Auparavant, ils traitaient aussi du contentieux, désormais ils ne se consacrent qu'à l'analyse juridique.

Ils disposent d'un portefeuille individuel d'affaires Watt et de courriels qu'ils se répartissent. À la DR de Créteil, ce portefeuille basé sur les lettres de l'alphabet était tournant et géré directement par les CAJ.

Ils répondent également aux sollicitations de leurs collègues du recouvrement ou des chargés de la relation cotisant sur des points juridiques précis. Ainsi ils viennent en appui auprès des collègues en tant qu'experts juridiques.

Ils peuvent également animer des présentations/formations auprès des autres services de la DR (contrôle, contentieux, recouvrement, CRC) sur des nouveautés législatives par exemple la loi annuelle de financement de la sécurité sociale. Mais également, représenter l'URSSAF à l'extérieur auprès de partenaires institutionnels (par exemple les CCI⁴⁰) ou lors d'évènements externes du type salon professionnel.

Enfin, ils doivent répondre aux rescrits sociaux dans un délai de trois mois. Ces rescrits leur sont adressés individuellement par la Direction juridique chargée de répartir ces rescrits sociaux.

L'activité des CAJ et des CJ est très similaire, identique à 90% selon l'un d'entre eux. Compte tenu de leur niveau de classification plus élevé, les CJ contrôlent les rescrits des CAJ.

³⁹ Effectif du 01/01/2019 au 14/08/2019, document RH interne.

⁴⁰ Chambre de Commerce et de l'Industrie.

IV.2.2. Une situation plutôt favorable en termes de santé au travail

Ils sont dans une situation globalement favorable en termes de santé au travail :

Leur charge de travail est majoritairement considérée comme soutenable. Le lissage régional permet en outre de compenser les absences momentanées ou pérennes sur certains sites.

« Être 3 CAJ et non 5 comme prévu ne change pas grand-chose à la charge de travail, car il y a un lissage régional. Il n'y a pas de problématique de charge de travail. Je ne me suis jamais senti débordé. » (Salarié)

« Aujourd'hui en surcharge de travail ? Non moi qui vient du métier de rédacteur, je ne peux pas dire cela. Mon poste n'a pas une surcharge de travail de base. Cela [le temps de travail] nous permet de traiter les affaires. » (CAJ)

Le volume de travail a été réduit du fait d'une information plus facile d'accès pour le cotisant via l'usage des sites internet, mais aussi parce qu'ils se sont recentrés sur l'analyse juridique. Pour autant, ils notent que la charge de travail ne s'est pas nécessairement allégée dans les mêmes proportions, car le travail est aussi plus complexe. Par exemple, les rescrits sociaux demandent une analyse juridique approfondie ce qui en fait tout l'intérêt.

Concernant la charge de travail, on relève une appréhension des CAJ qui rejoindront la DR de Paris et qui devront réaliser du support juridique pour des comptes très lourds tels que les très grandes entreprises (TGE) et les grandes entreprises (GE) des départements 75, 92 et 77, mais aussi les Caisses de retraite (dont les retraites dites « chapeau » très chronophage), les grands comptes des Administrations (Assemblée nationale, Sénat, etc...), les entreprises de travail temporaire, les CCVRP, les Ambassades/Consulats et 70% des comptes RG de Paris. Initialement composée de 4 agents, la cellule ne serait plus composée que de 3 agents. Ce 4ème poste sera-t-il ouvert à la vacance ? Il s'agit d'un point de vigilance.

Ils disposent d'une forte autonomie dans leur travail, ils ont la possibilité de s'organiser comme ils le souhaitent compte tenu des délais à respecter.

Ils sont structurés en réseau régional avec des réunions régulières réunissant leurs pairs des autres DR. Au sein de chaque DR et au sein de ce pôle, les relations de travail se caractérisent souvent (mais pas systématiquement) par de l'entraide et de la coopération.

« On a un petit réseau de CAJ pour s'entraider. On a notre messagerie whatsapp. On leur [à nos collègues CAJ des autres DR] a donné notre PPT [de présentation]. Cela permet des échanges. » (Salarié)

Ils bénéficient du soutien technique de la B12 à raison de 2h/jour et disposent depuis peu d'une base juridique régionale. Toutefois, certains notent que l'accès à la formation mériterait d'être amélioré. Ils relèvent un délai trop long entre la demande de formation et le démarrage de celle-ci. À défaut, cela pourrait être compensé par l'accès à certaines sources juridiques spécialisées en matière de Sécurité Sociale (Editions législatives, Francis Lefebvre...).

Comme dans tous les autres métiers de l'URSSAF, ils estiment ne pas être rémunérés à la hauteur de leur investissement et de leur ancienneté dans l'URSSAF et dans le métier.

*« Les niveaux de salaire devraient être revus, car la législation se complexifie. »
(Salarié)*

*« Recruter, former et donner un salaire décent est la moindre des choses pour que les salariés restent dans l'organisme. Je trouve qu'avec mes compétences et mon ancienneté, je suis sous-payée et il m'arrive de plus en plus de songer à quitter mon poste pour un équivalent dans le privé avec une meilleure rémunération. »
(Salarié)*

À cela se rajoute le manque d'évolution professionnelle et la rareté des pas de compétence.

« Aucune possibilité d'augmentation de salaire, quant il s'agit de distribuer des pas de compétence, il n'y en a pas assez pour nous. Dans mon service c'est au mieux tous les cinq ans voir tous les sept ans. » (Salarié)

Globalement, les CAJ rencontrés évoquent un équilibre entre leur contribution et leur rétribution, autrement dit entre les efforts consentis et les récompenses qu'ils en retirent au sens large terme. L'un d'entre eux le résume ainsi :

« La souplesse des horaires, la marque de confiance de certains cadres pour mettre en œuvre des pratiques nouvelles permettant le bien-être des salariés, le développement du travail à domicile... font partie de ces éléments qui contrebalancent la stagnation des salaires, les outils non performants qui amènent à répéter une tâche plusieurs fois (notamment les outils informatiques), créant ainsi une accumulation de petits agacements quotidiens. » (Salarié)

IV.2.3. Une crainte assez partagée du rattachement au PRS

Le rattachement au PRS fait craindre de servir de variable d'ajustement au pré-accueil ou en prise d'appels téléphoniques en cas de débordement de la PFT comme cela est déjà arrivé dans différentes DR (Guyancourt, Champs). Cela nourrit l'appréhension d'une déqualification et d'une déconsidération (sentiment d'être pris pour un pion).

« L'URSSAF 2020 rattache les fonctions juridiques au nouveau service PRS ; c'est en quoi j'ai mentionné un changement d'activité ! On ne sait pas exactement quelles seront les tâches que ce rattachement va induire. Et notamment, [on a] une épée de Damoclès : la réception du public qui n'est pas du tout notre corps de métier et qui nous amène du stress. » (Salarié)

« La réorganisation envisagée pour 2020 a procédé au rattachement des juristes au sein des centres d'accueil. Par conséquent, les CAJ vont être amenés parfois à faire du pré-accueil, des opérations de phoning (c'est déjà le cas) et ils ne savent pas où cela va s'arrêter. Une image de pion que l'on peut déplacer comme on veut sans tenir compte de sa spécialité tend à s'installer. »

D'un point de vue organisationnel, ils ne sont pas sûrs que cela contribue à décloisonner les services et que cela améliore la circulation de l'information et les échanges entre services.

« L'URSSAF est très cloisonnée. Il y a un manque d'échange. C'est compliqué de remonter les difficultés. On essaie de créer un lien avec le service contrôle. On est gagnant à échanger. » (Salarié).

IV.3. L'Unité Middle-Office

Ces unités sont nouvelles à l'URSSAF Île-de-France. 10 unités middle-office (M.O) ont été créées ou vont être créées avec URSSAF 2020 au fur et à mesure des ouvertures de sites. Nous avons rencontré les salariés de 3 unités de middle-office : à Guyancourt fin août 2019 alors que le PRS venait d'être créé, à Cergy (PRS créé en janvier 2020) et à Champs en mars 2020.

Concernant le PRS de Champs, l'unité middle-office se mettait en place lors de notre visite et n'assurait pas encore ses missions, l'ensemble des gestionnaires n'étant pas encore formé à la téléphonie et en cours de formation à la gestion de comptes RG.

La taille cible de l'équipe varie selon l'importance des flux traités dans les DR : de 20 gestionnaires pour la future DR de Paris RG à 8 gestionnaires pour les plus petites DR (Lieuxaint, Évry). Le nombre de délégués du recouvrement ne varie pas, peu importe la taille de l'unité.

Tableau 13 : effectif cible des unités de middle-office

| Cible | gestionnaires | RU | Délégué du recouvrement |
|----------------|---------------|----|-------------------------|
| Paris RG | 20 | 2 | 1 |
| Paris TNS | 17 | 2 | 1 |
| Dammarie | 11 | 1 | 1 |
| Guyancourt | 12 | 1 | 1 |
| Lieuxaint (77) | 8 | 1 | 1 |
| Saint-Ouen | 11 | 1 | 1 |
| Rousseau | 12 | 1 | 1 |
| Champs | 12 | 1 | 1 |
| Cergy | 11 | 1 | 1 |
| Évry (91) | 8 | 1 | 1 |
| Total cible | 122 | 12 | 10 |

Source : document interne dont *URSSAF 2020 – présentation des projets d'organigrammes fonctionnels cibles par site* – document du 21/09/2018

La particularité des unités de middle-office est de mixer les tâches de front et de back-office. Les gestionnaires middle-office seraient⁴¹ en charge de :

- La gestion de comptes par ligne de service (RG ou TNS selon le site) des jeunes entreprises (les six premiers mois d'existence), mais aussi du renfort sur des circuits Watt plus classiques de niveau 1⁴² (demandes de délai, de remise,

⁴¹ Dans l'attente de la validation de la note d'organisation des PRS par la D5, non communiquée à ce jour.

⁴² Les métiers du PRS, document interne non daté.

d'informations sur le compte, de relevés de dette, régularisation DSN). Le portefeuille attribué à chaque gestionnaire middle-office serait à terme de 500 à 600 comptes jeunes entrepreneurs contre environ 2000 pour un portefeuille RG⁴³ et 2500 comptes pour un TI classique (hors PAM). Avec un portefeuille réduit en nombre de comptes, l'idée est en effet d'accompagner le jeune entrepreneur de manière plus soutenue, de lui faire adopter des bonnes pratiques, avec en retour sur investissement, afin qu'il y ait moins de contentieux par la suite.

« Les six premiers mois, on a la possibilité de leur donner la bonne marche à suivre. Il y a une nécessité de plus d'accompagnement. On offre un service ++ à ces entreprises qui débutent. En retour, on aura moins de problèmes de contentieux. Il faut les accompagner sur les bonnes démarches à faire rapidement, les habituer à la dématérialisation, au site. Cela donne un peu moins de risques. » (Encadrement)

- La prise d'appels téléphoniques a minima 1h30 par jour voire au-delà en cas de débordement de la PFT. La prise d'appels doit en effet représenter 20% du travail quotidien en période dite normale augmentée en cas de période à risque ou de crise. Cela concerne des appels entrants, mais aussi des appels sortants dans le cadre d'une campagne à destination d'un public particulier pour proposer des offres de services ou bien l'assistance à la dématérialisation.
- Du pré-accueil.

L'organisation de la rotation sur ces trois activités, en particulier le pré-accueil, est laissée à la main de l'encadrement selon les besoins du site et l'effectif présent/opérationnel. Il n'y a pas de norme affichée. Concernant le PRS de Guyancourt, le premier ouvert, les gestionnaires tournent sur le pré-accueil à raison d'une demi-journée par semaine.

Les gestionnaires bénéficieront d'une prime de 70 euros bruts à condition toutefois de réaliser 10 plages de téléphone et 1 plage de pré-accueil par mois.

En fonction de la provenance des gestionnaires, des formations sont proposées :

- Entre 8 et 10 jours de formation sur la gestion téléphonique animés par l'encadrement de la PFT ;
- Sur un régime pour ceux qui ne le connaissent pas exemple des gestionnaires ex TI qui passent sur un site RG (cas de Guyancourt), des gestionnaires provenant de la PFT ainsi que des gestionnaires ex MDA et ex RSI qui doivent être formés plus spécifiquement sur un régime

« Ils arrivent d'horizon différent. Les remettre à niveau sur le RG. Les remettre au goût du jour pour les 3 gestionnaires téléphonie. C'était une remise à niveau complète. » (Encadrement)

Ainsi, une formation de 22 jours sur le RG avait-elle débuté pour 5 gestionnaires middle-office et un CRC nouvellement nommé (ex gestionnaire TI). Cette formation s'étalait sur plusieurs mois (du 28 février au 30 juin⁴⁴), la formation théorique administrée par module alternant avec des ateliers tutorés animés par des référents techniques du recouvrement sur la base du volontariat.

⁴³ La norme auto-entrepreneur est en cours d'évolution.

⁴⁴ Avant l'épidémie de COVID-19.

Concernant le pré-accueil, il n'y a pas de formation spécifique dans la mesure où il s'agit d'une information considérée comme du niveau 1 et par conséquent maîtrisée par l'ensemble des gestionnaires.

« Lorsqu'ils sortent de la formation OMEGA, ils ont vu l'intégralité des régimes. Ils savent de quoi ils parlent. » (Encadrement)

La question se pose néanmoins pour les gestionnaires ex-MDA et ex-RSI.

Un accompagnement par binôme gestionnaire middle-office et CRC était cependant organisé sur Champs pour leur permettre d'appréhender cette nouvelle activité de pré-accueil. Toutefois cet accompagnement en immersion s'est heurté à la rareté des cotisants se présentant au pré-accueil de Champs (nouveau site) et à celle des CRC présents.

IV.3.1. Les problématiques rencontrées

DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT SUR LES POSTES DE GESTIONNAIRE MIDDLE-OFFICE : UN POSTE PEU ATTRACTIF

Sur les 3 équipes que nous avons rencontrées, aucune n'était au complet lors de notre visite. Il manquait 1 gestionnaire à Guyancourt, 3 à Cergy (par rapport à la cible de 11), 1 à Champs par rapport à la cible initialement définie (cf. tableau précédent), et ce, malgré l'affectation obligatoire de gestionnaires issus des promotions les plus récentes d'Oméga (qui n'ont pas eu d'autre choix que d'intégrer les PRS).

On note un manque d'attractivité de ces nouveaux postes qui semblent mal perçus des gestionnaires. L'ouverture de ces postes n'aurait pas bénéficié d'une publicité avantageuse. La communication faite au moment de l'ouverture de ces postes a semblé défailante à certains des interlocuteurs rencontrés, car ne mettant pas assez l'accent sur la diversité du poste et l'intérêt qui pouvait en résulter.

« La communication a été mal faite. Ils n'ont pas du tout valorisé cette diversité des activités. Les gens avaient cette impression de service poubelle/voie de garage. Ressenti comme une traînée de poudre sur tous les gestionnaires. Le petit film qui a été réalisé n'était pas très engageant » (Encadrement)

De fait, des postes se sont révélés non pourvus faute de candidats. Il a fallu ouvrir une deuxième campagne de recrutement pour Champs, aucun candidat n'ayant postulé lors de la première campagne. Sans les candidats en provenance de la PFT et sans les affectations d'office des gestionnaires récemment certifiés, l'équipe ne serait pas actuellement constituée. Une deuxième salle est réservée pour des gestionnaires middle-office à Champs, mais le projet de création d'une deuxième équipe est reporté sine die (elle n'apparaît d'ailleurs pas dans les organigrammes cible URSSAF 2020).

En revanche, le poste de gestionnaire middle-office est souvent (mais non systématiquement) perçu comme une opportunité pour les gestionnaires de PFT, qui y perçoivent une possibilité d'évoluer professionnellement au sein de la structure, de mettre à profit leur expérience de la téléphonie tout en s'ouvrant à la gestion de comptes. 3 gestionnaires provenant de la PFT de Champs ont ainsi intégré l'unité middle-office de même qu'à Saint-Ouen.

« J'avais fait le tour de la PFT. Cela m'intéressait d'être polyvalent. La diversité des tâches m'intéressait, ne pas faire que du téléphone. C'est une évolution professionnelle positive pour moi en termes d'activité. » (Salarié)

Pour les quelques gestionnaires de recouvrement ayant opté pour l'unité middle-office, la diversité des tâches est un point positif du poste de même que l'accompagnement personnalisé des comptes jeunes entrepreneurs. Certains notent qu'en outre, cela leur permet de faire moins de contentieux (une partie des tâches relevant du contentieux a été affectée aux gestionnaires de recouvrement ces dernières années).

UNE AFFECTATION D'OFFICE POUR DES GESTIONNAIRES RECEMMENT CERTIFIES

Ces postes sont ouverts au volontariat (fiche de vœu URSSAF 2020, candidatures) sauf pour les gestionnaires qui viennent d'être certifiés. Les promotions Omega les plus récentes et à venir ont été affectées d'office aux unités middle-office probablement en raison de la faible attractivité de ces nouveaux postes.

Cela est globalement mal vécu de ces gestionnaires qui devaient à l'issue de leur formation Oméga intégrer définitivement un département de recouvrement. Les données ont changé sans concertation. L'affectation au middle-office est pour la plupart subie, leur a été imposée sans qu'ils n'aient leur mot à dire et alors que ce n'étaient pas les termes du contrat initial.

« Le service doit ouvrir quelles que soient les conditions matérielles et vos états d'âme, vous les gardez pour vous. » (Salarié)

Pour certains, la déception est vive, l'amertume aussi en particulier pour ceux, en provenance de la PFT ou ayant une expérience professionnelle de téléphonie dans une autre entreprise, qui ne voulaient plus du tout faire de téléphonie (ou la réduire aux appels sortants).

Leur crainte est que l'activité téléphonique ne prenne le dessus en cas de débord récurrent de la PFT.

« En soi ça va parce que l'équipe est très bien, on s'entraide, mais je sais très bien ce que l'on risque, on nous a très clairement dit que notre activité n°1 ce serait du téléphone. Et toute une journée de téléphone, non merci (...) Avec le téléphone on en est prisonniers, à partir du moment où on se logue on a des appels qui tombent sans arrêt. Il y a beaucoup d'indicateurs avec la durée de traitement de téléphone, la moyenne de chacun est surveillée. Au téléphone, on [le cotisant] se sent pousser des ailes et dès qu'on apporte des réponses à la personne qui ne lui conviennent pas, la personne peut se lâcher un peu au téléphone. » (Salarié)

Cette crainte ne nous semble pas totalement infondée avec la perspective de la réinternalisation des flux actuellement pris en charge par le prestataire.

Par ailleurs, ces gestionnaires sortent de longs mois de formation avec le sentiment qu'ils ne pourront l'utiliser que très partiellement. L'investissement dans la formation Oméga se révèle inutile à moyen terme puisqu'ils ont l'obligation de rester pendant 18 mois sur le même poste.

« Je viens de faire une formation de 9 mois où on m'apprend plein de trucs de gestion de compte. Et là faire du watt de premier niveau, c'est un peu frustrant. » (Salarié)

Le sentiment d'une régression professionnelle est présent. Un gestionnaire exprime le sentiment que l'emploi est sous-qualifié par rapport à ce qu'*« on lui a vendu »*. Est-ce lié à une appréhension tronquée de ce nouveau poste ? Cela renvoie au contour flou du poste, et plus largement, de l'organisation de l'unité middle-office. Une réflexion est encore en cours sur l'organisation de l'unité : temps réel consacré à chacune des

activités, quelle possibilité d'aller jusqu'au bout des dossiers sans faire de fiche watt après un appel téléphonique.

La question qui se pose aussi est celle des possibilités d'évolutions professionnelles au sein du PRS qui ne sont actuellement pas définies.

L'amertume du placement d'office a été accentuée à Cergy où le PRS a été créé avant le déménagement dans le nouvel immeuble. À l'arrivée des gestionnaires le 1^{er} janvier, les ordinateurs n'étaient pas installés, les casques téléphoniques n'étaient pas commandés (ils l'ont été tardivement fin février). Lors de notre passage en mars, on ne comptait seulement que 3 commutateurs disponibles pour 8 agents, mais aucun tapis de souris, stylos, agrafeuses, ni poubelle. Ils ne disposaient pas non plus de meubles de rangements (marcadets, caissons). L'imprimante est arrivée le 05 mars 2020, mais sans cartouches...

Si cette situation est en train de se régler, le manque de préparation de leur venue, ne pas disposer d'un poste de travail complet, a accentué le manque de considération ressenti. Il s'agit d'un point de vigilance concernant de l'ouverture des futurs PRS.

« Cela génère un peu de frustration alors qu'on espérait être bien accueillis. On est livrés à nous-mêmes, c'est pas génial pour nous qui sortons de formation et à qui on a imposé le PRS. On s'est sentis un peu abandonnés, et c'est nous qui avons dû trouver par nous-mêmes les autres casques. On nous a dit « c'est pas grave vous avez qu'à utiliser le combiné », mais on fait 1h30 de téléphone avec la souris, le combiné, ... on peut comprendre [de ne pas avoir tout l'équipement immédiatement- que la mise en place soit un peu chaotique, ...], mais la manière dont c'est dit... ». (Salarié)

« Les agents ont dû apporter leurs affaires personnelles [stylos, post-it, ...]. C'est un PRS, le casque ça paraît logique ! » (Salarié)

« Le Middle Office ça doit être la vitrine de l'URSSAF, quand on voit comment on est accueilli... » (Salarié)

« C'est pas fait, fait à moitié... nous, quand on prend le dossier d'un cotisant, on fait ce qu'il y a à faire. C'est logique de penser pareillement pour nous. Aller au bout des choses. On demande pas la lune. » (Salarié)

LA CRAINTE D'UNE FLEXIBILITE A OUIRANCE

La crainte d'une polyvalence à tout crin au gré des fluctuations de l'activité et précédemment exprimée par les CRC l'est encore plus fortement par les gestionnaires du PRS :

« On nous a vendu ½ journée par personne et par mois de pré-accueil et 1h30 par jour de téléphone, sauf si on nous demande de se loguer (débordement PFT). C'est l'un des nerfs de la guerre du PRS qui est là pour pallier, c'est l'une de nos raisons d'être. Le PRS clairement, hormis de la gestion de comptes, on est là pour pallier à ce que personne ne veut faire. » (Salarié)

« En fait le PRS, soit on est en renfort, soit on est considérés comme des bouche-trous si cela déborde. Par exemple le circuit radiation qui déborde... à nous de pallier. » (Salarié)

Se pose en particulier la question de savoir si la spécialisation sur une ligne de service sera bien maintenue en cas de débordement persistant, le risque étant que les gestionnaires middle-office ne soient pas en capacité de répondre aux cotisants.

Il a aussi été évoqué auprès de certains gestionnaires la possibilité de réaliser des rendez-vous webcam en remplacement des CRC. Un document interne de 2018 évoque aussi la possibilité pour les gestionnaires middle-office de faire de l'accueil physique monorégime ainsi que des rendez-vous assistance dématérialisation. Toutefois, après échange avec l'encadrement concernant les rendez-vous webcam, il nous a été confirmé que cela ne pourrait pas être possible pour la seule et bonne raison que ces rendez-vous requièrent des compétences que n'ont pas les gestionnaires du Middle Office. Une communication officielle pourrait être apportée auprès des salariés afin de poser clairement les missions dévolues à chacun-e et lever tout doute.

« On nous a aussi parlé de rendez-vous Webcam [que font les CRC d'ores et déjà]. Mais du coup on ne sait pas vraiment comment on va faire et comment intégrer la gestion de nos portefeuilles ». (Salarié)

La future charge de travail liée à la gestion des comptes jeunes entrepreneurs (JE) suscite également des interrogations à l'unité middle-office de Guyancourt au regard du bilan de l'expérimentation réalisée sur place (projet Crescendo). En effet, compte tenu du nombre de comptes jeunes entrepreneurs, les gestionnaires affectés à cette cellule se sont en définitive retrouvés à faire de la gestion classique de compte et n'ont pas pu mettre en œuvre un accompagnement personnalisé. La direction affirme avoir établi la future norme de 600 comptes jeunes entrepreneurs en tenant compte de ce retour d'expérience. La question de la régulation de la charge de travail rapportée à l'effectif présent reste néanmoins un point de vigilance pour ces équipes middle-office.

De même des interrogations subsistent sur la participation des unités middle-office à la journée d'entraide régionale.

Enfin, une autre question d'organisation est relative à la compatibilité des horaires variables avec la planification des horaires de prise d'appels téléphoniques.

DES HORAIRES PLUS CONTRAINTS

Ces derniers sont positionnés sur les pics d'appels journaliers de la PFT. À Guyancourt, 2 plages horaires de prise d'appels étaient planifiées lors de notre visite :

- 30 minutes le matin soit 10h15-11h45 ;
- 1 heure l'après-midi soit 14h30-16h00 ou de 15h15 à 16h45.

Soit une fin de service possible à 16h45 alors que les gestionnaires ont la possibilité avec les horaires variables d'une fin de service à 15h45. Dans le cas d'horaires variables soumis au planning, ils perdraient en autonomie et en conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle notamment familiale. Cela peut aussi contribuer à expliquer la faible attractivité du poste quand on sait que les gestionnaires sont très attachés aux horaires variables qui leur permettent de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle et de tenir compte de leur état.

« Quand on n'est pas bien, quand je suis fatigué, si j'avais du temps sur mon compteur, je partais quand j'étais gestionnaire de comptes. Maintenant, on ne peut plus partir spontanément. Il faut demander à un collègue, prévoir à l'avance. » (Salarié)

La prévisibilité du planning (c'est-à-dire le respect d'un délai de prévenance suffisant, 2-3 semaines à l'avance comme cela était le cas à Guyancourt) peut limiter (sans l'éliminer) cette contrainte en permettant de s'organiser plusieurs semaines à l'avance seul ou à plusieurs via des arrangements entre collègues. C'est un point de vigilance

pour l'encadrement du service de même que l'importance de se concerter avec son équipe pour une répartition équitable et la plus satisfaisante possible de la planification.

IV.3.2. Des facteurs ressources

Parmi les points positifs relevés lors des entretiens qui constituent des facteurs ressource :

- Un intérêt pour le travail en ce qu'il propose une diversité de tâches qui prévient de la lassitude et d'une usure précoce ;
- Une cohésion de groupe importante à Cergy qui permet l'entraide au quotidien ;
- Un soutien hiérarchique et métier très apprécié à Cergy ;
- En dépit de l'accueil jugé défaillant, les agents du middle-office de Cergy se montraient plutôt satisfaits de leur nouveau poste :
 - « On a été soutenus par notre chef qui nous disait qu'au contraire c'était une opportunité, tout est à inventer. » (Salarié)
 - « On est vachement contents d'être là finalement. On a eu très peur, on a été courageux, et c'est très positif. » (Salarié)
 - « Le travail en lui-même c'est sympa, polyvalence, l'équipe est sympa, bonne ambiance. » (Salarié)

V. - La Plate-forme de service

V.1. Présentation du fonctionnement

La plate-forme de service fait partie de la Direction de la relation cotisant (B54) elle-même rattachée à la Direction des opérations (D5). Elle existe depuis 2003. Auparavant, les gestionnaires et référents techniques des DDR prenaient les appels en charge.

Elle est composée de 3 départements dans la configuration URSSAF 2020 : RG, TNS et Pilotage.

La plate-forme téléphonique (PFT) est ouverte de 9h à 17h15 du lundi au vendredi.

Jusqu'à janvier 2020, elle était principalement située sur le site de Paris Nord⁴⁵. Depuis cette date, elle est localisée à Champs-sur-Marne pour les départements PFT RG et pilotage. Elle devait l'être à Saint-Ouen pour le département PFT TNS⁴⁶ en mars 2020. Toutefois, à l'heure actuelle et jusqu'à la montée en cible immobilière de la DR de Saint-Ouen et des 4 PRS TNS (Cergy, Paris, Saint-Ouen et Dammarie), les salariés des deux sites travaillent indifféremment sur l'ensemble des circuits téléphoniques.

On compte en effet 5 grands circuits correspondant à :

- Flux ACCUR, le flux généraliste RG et TNS ;
- Flux ASDM (aide au service dématérialisé) ;
- Flux Auto-entrepreneur (réservé aux auto-entrepreneurs qui n'ont pas encore de comptes) ;
- Flux (le 3698) réservé aux artisans commerçants, ex-flux RSI pris en charge depuis début janvier 2020 par l'URSSAF ;
- Flux TESE pris en charge par le sous-traitant H2A (à l'exception de périodes de renfort par les gestionnaires TESE).

En effet, le sous-traitant H2A situé à Bagnolet et à Poitiers prend en charge 40 % des flux ACCUR (soit 1500 appels par jour en moyenne hors pics d'appels), l'intégralité des flux TESE ainsi que les appels prospectifs pour les auto-entrepreneurs. Sa participation à l'ensemble des flux fluctue selon les mois. Elle a pu monter jusqu'à 60% du flux total, mais a été ramenée à 40 % à la fin 2019 dans la perspective de la réinternalisation de la prise en charge de l'ensemble des flux de la PFT.

Les départements sont composés à l'heure actuelle de :

- Département Pilotage : 1 RD, 8 postes chargés d'études de niveau 5B (5 présents) ;
- Département RG : 1 RD, 5 équipes chacune sous la responsabilité d'un superviseur. Une cellule ASDM était en cours de constitution lors de notre venue à Champs. Elle serait composée d'un référent faisant office de superviseur (article 35)⁴⁷ et de 9 gestionnaires en CDD ;
- Département TNS : 1 RD, 5 équipes.

⁴⁵ À l'exception d'une équipe partie en anticipation sur le site de Saint-Ouen travailler avec les équipes ex-RSI.

⁴⁶ Déménagement interrompu par le confinement lié à la pandémie du COVID-19.

⁴⁷ En remplacement d'un superviseur en arrêt longue maladie depuis plus de deux ans.

Sous la responsabilité d'un superviseur, le nombre d'opérateurs fluctue au sein d'une équipe comprise entre 7 et 11 gestionnaires dont normalement deux référents techniques (niveau 4).

Hors encadrement et pilotage, les différents contrats existants au sein de la PFT sont :

- Les Conseillers Offre de Service (COS) en CDD ou CDI de niveau 3 en attente ou en cours de formation OMEGA donc non encore certifiés. Ils sont en contrat 36h.
- Les gestionnaires certifiés de PFT de niveau 3 en contrat, selon leur choix, de 39h, 38h ou 37h avec RTT ;
- Les référents techniques de niveau 4 en contrat, selon leur choix, de 39h, 38h ou 37h avec RTT ;
- Les téléopérateurs de niveau 3. Il s'agit d'anciens contrats avec un temps travaillé de 30h payés 35h en raison de la pénibilité reconnue du travail en centre d'appels. L'URSSAF a mis fin à ces contrats en 2014. Il ne reste que 9 téléopérateurs, dont 4 arrêts maladie de longue durée.

À noter que nous employons le terme de téléopérateur dans notre rapport au sens générique sans que cela renvoie au contrat de téléopérateur et pour les distinguer des gestionnaires de recouvrement.

Les tâches prescrites

Ces opérateurs traitent différentes tâches au cours de leur journée de travail, en premier lieu :

- La prise d'appels téléphoniques avec 6h de log quotidien entrecoupé de deux pauses de 15 mn (une le matin, une l'après-midi) soit 6h30 au total, pauses comprises ;
- 1h18 de back-office (pour les agents en 39h)⁴⁸ pendant lesquels ils doivent traiter quotidiennement 10 affaires watt et 5 courriels. Ce temps peut aussi être consacré aux réunions ou aux groupes de travail.

Les téléopérateurs (détenteurs du contrat de téléopérateur) se consacrent à la réception des appels téléphoniques et ne réalisent pas de travail de back-office compte tenu de leur temps travaillé (6h/jour). Leurs temps de pause est inférieur à celui de leurs collègues : 20 minutes quotidiennes au lieu de 30. Les nouveaux entrants (non certifiés en contrat 36h) ne réalisent pas non plus de back-office.

Les référents techniques sont chargés d'accompagner les nouveaux entrants, de les faire monter en compétence en particulier les CDD via des doubles écoutes, et plus largement, d'offrir un appui technique et législatif au reste de l'équipe. L'accompagnement des nouveaux entrants lorsqu'ils se présentent est prioritaire sur le reste de leur activité.

Le département pilotage

Il est actuellement constitué d'1 RD et de 8 postes de chargés d'études, tous cadres techniques :

- 2 chargés d'études statistiques ;
- 2 chargés d'études expert métier : l'un RG, l'autre TNS ;

⁴⁸ Pour les agents en 37h ou 38h, ce temps de back-office est moindre.

- 2 coordonnateurs avec les services middle-office PRS : l'un pour les middle-offices PRS RG, l'autre pour les middle-offices PRS TNS.
- 2 experts : 1 expert outils SI (en charge des outils appel cotisant, des outils propres à la téléphonie, des dysfonctionnements, etc.), 1 expert marketing. Ces deux nouveaux postes ne seront pas spécialisés par régime, et auront les deux régimes à gérer. Ces 2 nouveaux postes créés ne sont pas encore comblés.

Il a été renforcé dans le cadre de la mise en place d'URSSAF 2020 et de la perspective de la réinternalisation des flux, passant de 4 salariés en 2016 à 8 en 2020 (plus un apprenti). Les 2 postes de coordonnateurs de niveau 7 ont été créés dans le cadre d'URSSAF 2020.

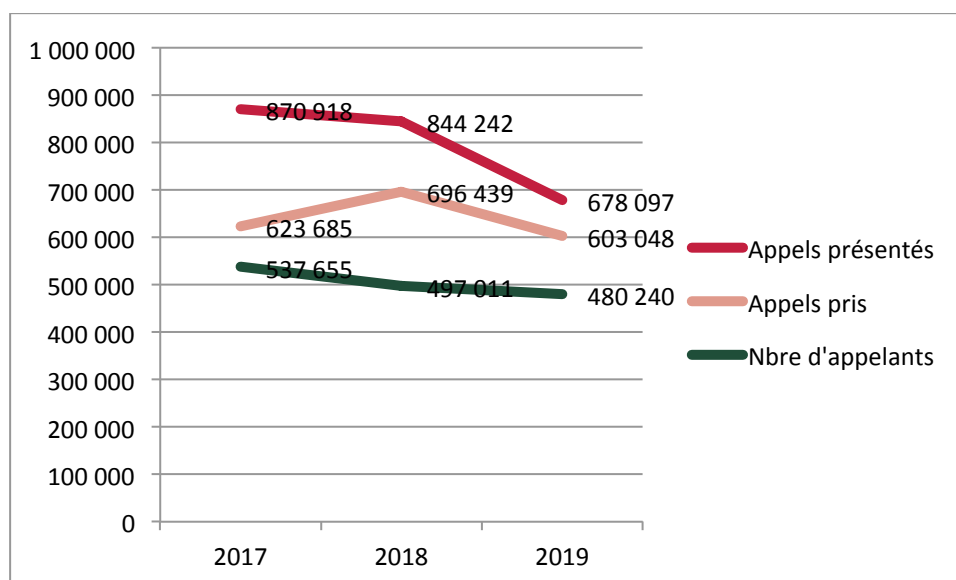
À l'heure actuelle, les 2 postes experts outil et marketing ne sont pas pourvus ainsi qu'un poste de chargé d'étude laissé vacant suite à une mobilité. En effet, seuls 5 salariés sont partis à Champs, deux autres ayant effectué une mobilité.

V.1.1. Évolution de l'activité et de l'effectif

Les données d'activité communiquées sur 3 ans montrent un fléchissement du flux ACCUR (flux le plus important en nombre d'appels), mais une augmentation du flux ASDM liée à la fois à la promotion des sites en ligne et au manque de robustesse de ces sites lors des pointes (dysfonctionnements qui amènent les cotisants à appeler la PFT).

Ce point est important à noter, car les appels ASDM durent en moyenne plus longtemps que les appels généralistes, bien souvent au-delà de la durée moyenne de 5 minutes. Toutefois, il faut souligner que ces appels sont d'abord traités par des cellules ad-hoc constituées d'opérateurs en CDD d'abord à Paris Nord, puis à Champs.

Figure 4 : évolution du flux ACCUR depuis 3 ans

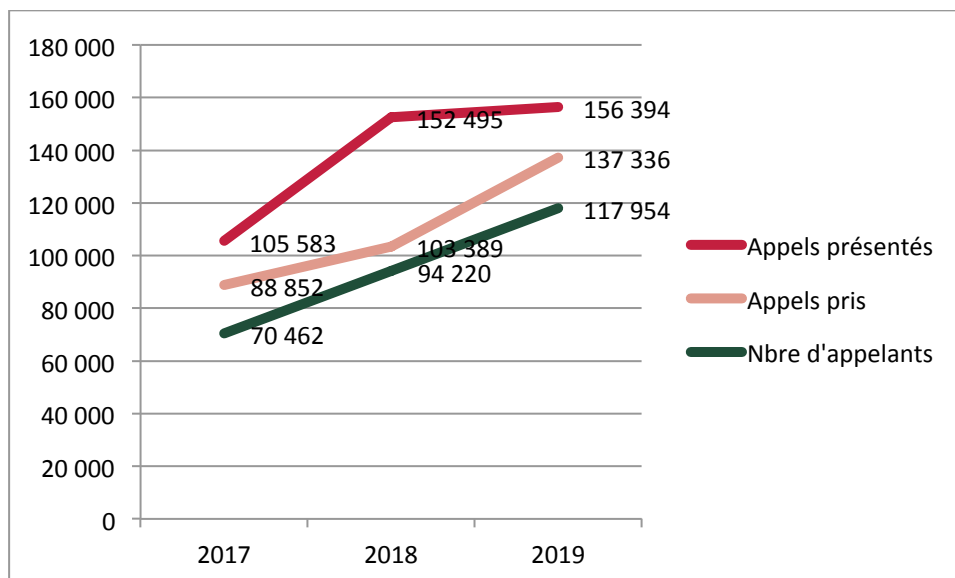


Ainsi, le flux ACCUR (nombre d'appels présentés) a baissé de 20 % entre 2018 et 2019. Pour la direction, cela est dû à la stabilisation de la DSN. La baisse est moins nette s'agissant des appels pris (moins 13 % entre 2018 et 2019) et surtout du nombre d'appelants (seulement moins 3,37 % entre 2018 et 2019).

Cela signifie que le taux d'appels aboutis (TAA), un des indicateurs sur lequel l'ACOSS évalue la PFT, s'est amélioré, un plus grand nombre d'appels entrants étant traités. De fait le TAA pour le flux ACCUR était de 90,2 % en 2019.

En revanche, le flux ASDM a augmenté en nombre d'appels présentés (+2,56 %), mais surtout d'appels pris (+33 %) ce qui signifie là encore une progression du TAA passé à 88,3 %.

Figure 5 : évolution du flux ASDM depuis 3 ans



De fait, le pourcentage de réitération (cotisants essayant d'appeler la PFT plusieurs fois au cours de la journée) a baissé passant de 36 % en 2017 à 32 % en 2018 puis 21% en 2019. La direction indique que cette diminution est en partie due aux opérations de call back (rappel automatique) mis en place en 2019 sur la PFT (mais pas chez le prestataire).

« Pouvoir être rappelé au bout de 3 minutes ou sur un créneau de son choix permet de lisser le pic d'appel. On a moins d'appels téléphoniques, mais davantage d'appelants. On a réussi à être là au moment des pics d'appel. L'atmosphère d'échange est aussi plus sereine. Le prestataire nous envie ces nouveaux services. » (Direction)

Globalement, le TAA global (tous flux confondus) de la PFT s'est amélioré passant de 84,2 % en 2018 à 87,2 % en 2019 et dépassant l'objectif fixé par l'ACOSS de 86 %. Si l'on regarde dans le détail, on note que le TAA pour le flux TESE pris en charge par le prestataire H2A est le plus faible : 75 % en 2019. En revanche, pour le circuit auto-entrepreneur⁴⁹, beaucoup plus faible en volume d'appels, le TAA est de 94 % en 2019 avec 31 687 appels reçus et 29 716 appels pris.

Pour la direction, c'est le résultat de plusieurs actions engagées ces derniers temps : rappel automatique, opérations d'anticipation, mais également stabilisation des outils et résolution de problèmes techniques :

« Le TAA, c'est la capacité de l'organisme à répondre du premier coup, on l'a dépassé en 2019. Cela n'était pas arrivé depuis 10 ans. On l'a dépassé grâce aux opérations d'anticipation et call back. On a mis en place un panel d'actions qui ont

⁴⁹ Numéro d'information 0800 pour les auto-entrepreneur n'ayant pas encore de compte.

réussi à atteindre leurs objectifs. On a retrouvé une atmosphère sereine des communications. On a aussi stabilisé les outils et des problématiques techniques. La DSI nationale s'est déplacée sur les plateaux à l'automne. On a créé des espaces collaboratifs avec le national. » (Direction)

Si l'on met en regard la charge d'appels et les ressources internes à disposition, on note que l'effectif de la PFT fluctue légèrement entre 2016 et 2019. Il augmente entre 2018 et 2019 passant de 94 à 101 personnes (effectif CDI moyen mensuel) sans doute par anticipation de l'arrivée du flux SSI.

Tableau 14 : évolution de l'effectif de la PFT

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Délégué du recouvrement | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Responsable de département | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Superviseur | 9 | 10 | 9 | 10 |
| Gestionnaire | 53 | 59 | 52 | 60 |
| Référent technique | 17 | 15 | 17 | 17 |
| Téléopérateur | 16 | 15 | 13 | 10 |
| Total | 98 | 103 | 94 | 101 |

Source : document interne

V.1.2. Les changements récents et à venir

DE NOUVEAUX FLUX LIES A L'ADOSSEMENT DE LA SSI AU REGIME GENERAL

Depuis janvier 2020, la PFT prend en charge deux nouveaux circuits, l'un pour les artisans commerçants (le 3698), l'autre pour les professions libérales liés au passage du RSI à la sécurité sociale des indépendants (SSI). Ce flux représente en moyenne 1500 appels/jour environ soit plus de 30 000 appels pour le mois entier. Même si l'activité mensuelle n'est pas duplicable d'un mois sur l'autre, on relève qu'il s'agit d'un flux important.

Il faut noter l'intégration de 14-15 gestionnaires ex-RSI à la PFT de Saint-Ouen. Au moins 3 d'entre eux devaient rejoindre le PRS de la nouvelle DR de Saint-Ouen.

DES TRANSFORMATIONS LIEES A URSSAF 2020

Un délégué du recouvrement (niveau 5A) est associé à chacun des départements PFT depuis la mise en place d'URSSAF 2020. Il a trois missions :

- L'assistance service en ligne auprès des cotisants ;
- L'accompagnement des équipes recouvrement ;
- La représentation de l'organisme dans différents évènements : salons, etc.

De même que dans les autres directions de l'URSSAF, un ATC (récemment recruté pour Champs) vient seconder le responsable de département notamment sur l'élaboration des plannings (actuellement pris en charge par le Département pilotage) ou bien l'amélioration des outils de supervision où on relève de forts besoins :

« Il n'y a pas d'outil de supervision sur le courriel qui permet de voir ce que les agents ont traité. On rame beaucoup, beaucoup avec les outils pas adaptés à l'activité. Vous finissez par laisser tomber. Moi je fais une extraction de l'équipe, et je regarde entre deux agents, mais cela prend un temps fou. On n'est pas aidés par les outils. » (Encadrement)

Les middle-office des 10 PRS vont être en capacité d'absorber une partie du flux lors des pics d'appels, a minima pendant 1h30 chaque jour, cette durée pouvant être étendue en cas de débord persistant.

C'est une capacité supplémentaire, une marge de manœuvre organisationnelle importante que se donne l'URSSAF alors qu'elle s'apprête à réinternaliser l'ensemble des appels téléphoniques.

En effet, l'activité téléphonique se caractérise par des variations importantes au cours de la journée, de la semaine ou du mois. Ces fluctuations sont pour partie prévisibles (saisonnalité, pic en début de mois ou fin de mois), d'autres événements ne le sont pas par exemple, le mouvement des gilets jaunes, les mouvements de grève contre la réforme des retraites, l'épidémie de Coronavirus, etc. pouvant du jour au lendemain faire bondir le nombre d'appels. Les middle-offices en mixant des activités de front et de back-office vont permettre d'absorber plus facilement ces variations.

LA REINTERNALISATION DE L'ENSEMBLE DES FLUX

Initialement, la direction avait prévu de mettre fin au contrat avec le prestataire fin 2020, et ainsi, de réinternaliser l'ensemble des flux afin de mettre l'accent sur la relation cotisant :

« C'était la première décision du directeur général. La téléphonie fait partie du cœur de métier de l'URSSAF. Il s'agit d'une valorisation de l'activité téléphonique. Tout le monde l'a bien perçu. Le projet de PRS va dans le même sens. Le téléphone et la relation cotisant sont le cœur de métier de l'URSSAF. » (Direction)

Afin d'intégrer ce flux supplémentaire (le flux du 3698 ex-RSI, 40 % du flux actuellement pris en charge par le prestataire), il était prévu un effectif cible de 120 opérateurs pour les deux départements : 60 à Saint-Ouen et 60 à Champs. Soit une vingtaine de salariés supplémentaires par rapport à la situation actuelle : est-ce que cela sera suffisant quand on sait que l'effectif du prestataire compte en moyenne une quarantaine de téléopérateurs et qu'il prend en charge entre 40 et 60 % des appels ?

En effet, la prévision de 120 agents sur les PFT a été construite en se basant sur le projet de réinternalisation des flux « 3957 » uniquement.

À ce moment-là, il n'était pas encore question, ou ils n'avaient pas de visibilité suffisante sur :

- le volume d'appels RSI ;
- les appels TESE ;
- et d'autres flux plus marginaux qui se sont modifiés depuis (page emploi, saisie, ré-externalisés).

Ainsi, le projet de réinternalisation est en cours de négociation et l'estimation des besoins est en train d'être revue en particulier la répartition de la cible entre les deux sites du fait des modifications de prévisions d'activité (baisse des flux RG, mais augmentations des flux TNS, activité économique après pandémie COVID-19).

La forte mobilité que l'on observe sur la PFT en particulier avec les départs occasionnés par la création des PRS devrait faciliter ce rééquilibrage entre les deux sites (voir paragraphe suivant sur les possibilités d'évolution professionnelle).

La prise en charge des appels TESE n'était pas au moment de notre enquête définitivement arbitré. Trois scénarii de réinternalisation étaient évoqués :

- Soit une gestion sur la PFT de Champs en constituant une équipe d'une dizaine de personnes (pour traiter entre 300 et 400 appels par jour) ;
- Soit une gestion partagée entre la PFT de Champs et le centre national TESE : les appels de niveau 1 seraient traités par la PFT, et les appels plus complexes par le TESE. Lors des pics d'activité, la PFT pourrait bénéficier du soutien du TESE comme c'est le cas aujourd'hui en fin de mois et début de mois ;
- Soit une gestion de l'ensemble des flux par le centre national TESE.

Les deux derniers scénarii supposent d'évaluer cette charge de travail et de dimensionner le centre TESE de Champs en conséquence.

Toutefois, avec la crise du coronavirus et le retard pris sur la mise en place d'URSSAF 2020, il est possible que la réinternalisation soit repoussée.

D'ores et déjà, ces changements ont un impact sur le département pilotage à travers la transformation des deux postes qui assurent le suivi du prestataire en postes de coordinateurs middle-office PRS : l'un pour les 6 PRS RG et l'autre pour les 4 PRS TI.

V.2. Les problématiques actuelles

V.2.1. Des exigences fortes du travail

L'IMPERATIF DU FLUX

L'activité téléphonique est l'activité principale voire unique (téléopérateurs) des salariés de la PFT : six heures de log par jour sont exigées de tous les opérateurs.

Répondre aux appels téléphoniques est une activité exigeante comme en attestent de nombreuses études consacrées aux plates-formes téléphoniques⁵⁰. L'ensemble de ces contraintes et cette pénibilité du travail était d'ailleurs reconnu dans le contrat de téléopérateur avec un temps travaillé réduit (30h payées 35h).

Cette activité est très rythmée et calibrée. Des normes de productivité s'appliquent, avec plus ou moins de contrôle selon les superviseurs, à raison d'environ 45 à 50 appels journaliers d'une durée moyenne de 5 minutes (après ce laps de temps, la durée de l'appel se met à clignoter en rouge sur l'écran de l'opérateur) auxquelles il faut ajouter un temps de traitement d'1 minute 30 pour qualifier l'appel, souvent créer une fiche Watt. Un temps de latence (dit de « non prêt ») de 20 secondes est prévu entre deux appels après le temps de traitement. La durée moyenne de l'appel a augmenté ces dernières années passant en moyenne de 3 minutes à 5, les appels se faisant plus complexes, plus précis au fur et à mesure du développement des services en ligne.

« Les questions sont de plus en plus complexes puisque les cotisants ont de plus en plus d'informations sur Internet, et du coup, ils creusent plus. » (Salarié)

Il est ainsi attendu des opérateurs qu'ils donnent une réponse de niveau 2, mais qu'ils ne traitent pas l'ensemble du dossier même s'ils sont en capacité de le faire. L'analyse et la mise à jour du dossier du cotisant restent du ressort du gestionnaire de compte.

« On m'a reproché d'aller trop loin dans les réponses, je fais une partie du travail du gestionnaire. Sauf qu'ils [les gestionnaires] sont débordés et ne peuvent pas forcément rappeler le cotisant pour lui apporter les réponses. » (Salarié)

Toutefois, une fiche Watt n'a pas à être créée pour chaque appel. Il est attendu de l'opérateur qu'il crée environ 30 % de fiche Watt sur la totalité des appels traités.

Des écrans sont visibles dans toutes les salles qui affichent la file d'attente sur chacun des circuits en activité.

Le flux est supervisé à la fois par le département pilotage pour le prestataire externe et par un superviseur pour l'ensemble de la PFT. Le Pilotage émet des alertes en cas d'inadéquation charge/ressources, ce qui peut se traduire par le fait de ne plus accorder de congés sur une période déterminée. Il est tenu compte de l'absentéisme, notamment l'absentéisme maladie important sur la PFT (taux d'absentéisme de l'année précédente) qui est intégré dans la planification.

La pression temporelle liée au flux a souvent été évoquée en entretien.

« Le flux dicte tout, dès que le flux est tendu, on arrête tout. » (Salarié)

« Le flux est un demi-dieu. » (Salarié)

⁵⁰ Voir en particulier, INRS, *Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques*, Documents pour le médecin du travail, n°126, 2011

Dès que le TAA baisse et avoisine les 75 % (rappelons que l'objectif est de 86 %), les salariés notent qu'une effervescence et un stress s'emparent de la plateforme.

C'est tout le travail des superviseurs de réorienter les opérateurs en fonction de l'évolution des différents circuits : si l'un faiblit et/ou l'autre grossit, il faut alors réorienter rapidement les opérateurs tout en composant avec leurs compétences. C'est là toute la difficulté de l'exercice, car la PFT compte une proportion importante de nouveaux entrants du fait du turn-over élevé (voir plus loin).

Il leur faut aussi composer avec les dysfonctionnements techniques persistants en dépit de l'intervention de la DSI nationale en 2019.

Ainsi, la recherche d'optimisation est constante (on ne cherche pas seulement à absorber le flux, mais à l'optimiser) ce qui peut expliquer le sentiment d'être toujours « sur le fil », ou « en alerte », exprimé par les opérateurs.

Pour les salariés rencontrés, le flux prime sur les autres activités jugées secondaires telles que les réunions, et parfois, l'accompagnement des nouveaux entrants. Ainsi, les réunions de consigne qui se déroulaient auparavant par équipe et à un rythme hebdomadaire sur le temps de prise d'appel sont désormais organisées hors temps de prise d'appel (à l'exception des téléopérateurs, CDD et gestionnaire en formation) en raison de l'impact négatif sur le TAA. Mais ces réunions se sont raréfiées ce qui impacte négativement les téléopérateurs.

Ainsi, il était demandé aux opérateurs de se référer aux explicitations de consigne laissées par le Pilotage sur l'espace collaboratif/intranet notamment pendant le temps de back office mais au détriment des objectifs à atteindre en matière de back-office (5 courriels et 10 affaires Watt à traiter/jour) et alors que certains gestionnaires peinent à remplir leurs objectifs de back-office.

En outre, les téléopérateurs ou les gestionnaires non certifiés (ils ne font donc pas de back-office) n'ont pas le temps de lire et d'assimiler les consignes entre deux appels puisqu'ils ne disposent que de 20 secondes (a minima). Certains rusent, lisent rapidement les grands titres et mettent l'appelant en attente si l'appel se réfère à l'une des consignes hebdomadaires. D'autres lisent les consignes 15 mn avant de se loguer.

UN FLUX QUI DEMEURE IMPORTANT AVEC L'ARRIVEE DU 3698

En dépit de la baisse de certains circuits en particulier du plus important, le flux ACCUR, il n'est pas ressenti de baisse de charge de travail sur la PFT bien au contraire. Le flux d'appel demeure important avec l'intégration des appels en provenance de l'ex-RSI depuis janvier 2020 (soit environ 1500 appels quotidiens comme précédemment indiqué).

Il en résulte pour plusieurs salariés interrogés une intensification du travail, avec le sentiment d'être toujours ou souvent en pic d'activité et de ne plus ou moins connaître de creux d'activité.

« On a récupéré leur flux [SSI]. La charge de travail, en nombre d'appels, on est sous l'eau. » (Salarié)

Certains peinent à atteindre les objectifs de back-office notamment les 5 courriels quotidiens quand d'autres les atteignent sans difficulté. L'encadrement pointe un biais, le portefeuille étant commun, certains se précipitent sur des courriels faciles à réaliser (demande d'attestation) entre 2 appels au détriment de circuits plus chronophages tels que la Loi Béteille ou les PND (plis non distribués) qui nécessitent de faire des recherches, des vérifications.

« En 1h18, 5 courriels et 10 watts c'est ambitieux. » (Encadrement)

La question se pose de savoir si la PFT est actuellement bien dimensionnée pour traiter ce flux supplémentaire. Il semblerait que l'effectif supplémentaire lié à l'arrivée de salariés ex-RSI sur la PFT et de recrutement de CDD ne soit pas suffisant pour absorber ce nouveau flux d'autant que pour certains salariés la PFT était déjà sous-dimensionnée avant l'arrivée du 3698. À ce jour, l'équilibre charge/ressources n'est pas encore atteint. La situation est transitoire en attendant la création des PRS qui prendront en charge une partie des appels, mais elle s'annonce compliquée entre les retards liés à la pandémie de Covid-19, et la perspective de la fin du contrat de prestation avec H2A.

La PFT est aussi dépendante du calendrier de formation Omega avec actuellement l'ouverture de 2 promotions COG par an, l'une en mai et l'autre en septembre, des dates fixes qui s'accommodent mal selon la direction de la flexibilité nécessaire à la PFT du fait de la variabilité de l'activité.

En outre, se pose également la problématique d'une insuffisante maîtrise du traitement de ce nouveau flux. Ils n'y ont pas été formés ce qui les met en difficulté pour répondre au cotisant. Alors que les appels relatifs à la sécurité sociale des indépendants ont été redirigés vers la PFT de Paris Nord depuis le 1^{er} janvier 2020 puis vers les deux PFT, les téléopérateurs n'ont pas bénéficié d'information/formation suffisante pour pouvoir répondre de façon adéquate aux artisans commerçants. Une formation de deux jours était initialement prévue pour l'ensemble des téléopérateurs, mais elle a été reportée *sine die* en raison du mouvement social de décembre 2019/janvier 2020.

Sur le site de Saint-Ouen, une dizaine d'anciens téléopérateurs du RSI sont positionnés et en capacité de répondre à ce type d'appels et de former leurs collègues,⁵¹ mais ce n'est pas le cas à Champs-sur-Marne où la spécialisation sur le RG n'est pas encore effective.

De plus, ils n'ont pas accès à l'ensemble des informations sur le compte du cotisant de manière à pouvoir répondre à sa demande. Les téléopérateurs de Champs témoignent de difficultés à répondre de manière satisfaisante au cotisant, mais aussi à qualifier ces appels avec un choix à faire parmi plus de 70 motifs. Cela suscite du mécontentement de la part des cotisants.

« Du jour au lendemain on nous a dit de nous mettre sur le flux 3698 sans aucune information et les appelants pensent encore contacter la SSI. Et sur ça aucune info, ne serait-ce de savoir si les cotisants ont une phrase sur le serveur pour indiquer que SSI n'existe plus. » (Salarié)

« Mais là dernièrement on a été mis sur flux TI, les cotisants pensent avoir la sécurité sociale des TI, et là c'est compliqué parce qu'on n'a pas eu la formation adéquate. On parle d'éléments dont je n'avais pas connaissance. Je me sens complètement perdu et aussi sur les méthodes de travail parce que ce n'est pas du tout les mêmes. » (Salarié)

« Les TI purs AC ont un site à eux. On a des appels liés à leurs prestations. On navigue à l'aveugle. On ne sait pas quoi répondre. Faire une fiche inutile. Ça donne l'impression de ne pas maîtriser ce que l'on a vu. » (Salarié)

« On n'avait pas de visibilité sur leur compte en ligne, pour voir ce qu'ils voient, voir ce qu'ils peuvent faire sur leur compte en ligne. Donc énormément d'appels,

⁵¹ Une équipe de la PFT de Paris Nord est arrivée à Saint-Ouen en décembre 2019 en anticipation, le déménagement étant initialement prévu en mars 2020.

qui prennent du temps. On est un peu dans le flou. Ils ne comprennent pas très bien non plus. Nous on gérait le recouvrement des cotisations. La SSI s'occupait aussi de leur maladie, de leur retraite. Les cotisants ne comprennent pas, ils s'énervent. Il y a une certaine agressivité et violence du cotisant. Humainement et nerveusement au quotidien, c'est dur. » (Salié)

L'USAGE CONCOMITANT DE FONCTIONS COGNITIVES ET EMOTIONNELLES

Il faut aussi souligner que l'utilisation permanente d'un casque et d'un micro-ordinateur met en jeu de façon concomitante plusieurs fonctions cognitives et sensorielles créant ainsi à la longue une fatigue auditive (écouter le cotisant) et cognitive (rechercher visuellement dans le dossier) liée à un travail répétitif et fortement normalisé tout en gardant son calme et en restant poli.

LA CHARGE EMOTIONNELLE

Par ailleurs, la charge émotionnelle est élevée avec l'obligation de garder son calme et d'être cordial en toutes circonstances même lorsque le cotisant se montre agressif. Le système récent de call-back qui permet au cotisant de se faire rappeler en cas de saturation de la PFT, et donc de diminuer le nombre de réitérations, est supposé diminuer l'agressivité ou l'énervement des cotisants qui essaieraient sans succès de joindre la PFT. Les opérateurs constatent en effet que les cotisants en sont satisfaits et qu'ils se montrent reconnaissants, ou qu'ils n'hésitent pas à les remercier.

La charge émotionnelle peut aussi être liée à l'expression d'une détresse sociale du cotisant. S'il juge la situation trop sensible (par exemple le cotisant menace de se suicider), l'opérateur alerte sa hiérarchie via la procédure de fil rouge.

Nous avons relevé dans notre rapport concernant la phase 1 que les métiers de l'accueil physique et téléphonique sont particulièrement concernés par le facteur de risque lié aux exigences émotionnelles avec un score moyen de 1,49 contre 2,26 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF⁵².

Toutefois, il faut souligner que les gestionnaires sont formés à la gestion des appels difficiles. Ils ont aussi la possibilité de renvoyer les appels les plus difficiles vers la hiérarchie (superviseur, manager de département) ou un référent afin de désamorcer l'agressivité du cotisant. C'est d'ailleurs l'une des consignes passées lors du module de formation consacré à la gestion des appels difficiles.

« Ce sont souvent les mêmes cotisants qui se montrent virulents. On ne les a pas quantifiés. Ce qui est assez efficace, c'est de basculer l'appel vers le référent et le superviseur (...) Ils connaissent la procédure, on est vigilants. On alerte l'accueil. Cela dépend des périodes et des courriers. » (Encadrement)

Il existe par ailleurs un cahier de suivi de ces incidents : en cas de violence verbale, un courrier est adressé au cotisant. Cela reste rare. Un des managers de la PFT en poste depuis 2013 indique avoir eu connaissance d'un ou deux cas de téléopérateur(s) en pleurs après un appel difficile.

Il n'existe pas à notre connaissance de déclaration d'accident de travail relative à une situation de violence verbale exercée à l'encontre des téléopérateurs.

⁵² Rappelons que plus ce score est bas, plus le facteur de risque est élevé. Voir la première partie méthodologique du rapport intermédiaire consacrée aux résultats du questionnaire.

V.2.2. Un manque d'autonomie dans l'organisation du travail

Nous indiquons que le travail de téléopérateur est très normalisé et cadencé.

Le planning de prise d'appel s'impose aux gestionnaires à l'exception d'une semaine tous les 2 mois dite semaine libre.

L'encadrement et les référents techniques ne sont pas soumis au planning. Toutefois, même pour ces derniers, des horaires de prise d'appels s'imposent quand le flux est important :

« Quand c'est tendu [au niveau du flux d'appels] il faut commencer à 9h, on nous y incite fortement. » (Salarié)

« Mais depuis qu'on est ici, on prend des appels dès 9h ! On nous a obligés. » (Salarié)

Les horaires de déjeuner et des deux pauses (15 mn matin et 15 mn après-midi) sont planifiés et contraints :

- Les gestionnaires et COS travaillent de 9h à 16h30 ou de 9h45 à 17h15. Ils s'arrêtent pour déjeuner 12h à 13h, de 12h30 à 13h30 ou de 13h à 14h. La pause déjeuner est théoriquement d'une heure, mais elle peut être réduite à une demi-heure, les 30 minutes restantes avant une nouvelle prise d'appels étant consacrée aux back office.
- Les téléopérateurs travaillent de 9h à 16h ou de 10h à 17h. Ils s'arrêtent pour déjeuner de 11h45 à 12h45 ou de 13h à 14h.

De ce fait, ils n'ont pas la possibilité contrairement aux autres services de s'organiser comme ils le souhaitent en fonction de leur état physiologique (par exemple somnolence postprandiale). Certains notent ainsi que certains horaires créent un déséquilibre entre le temps travaillé du matin et de l'après-midi : le temps entre la pause du matin et celle du midi est trop court et donc le temps de travail de l'après-midi est trop long.

Ces contraintes pèsent négativement sur leur vécu au travail :

« Tout est contrôlé, planifié, il n'y a pas assez de souplesse, c'est contraignant. » (Salarié)

L'étude réalisée par l'INRS montre que la programmation du moment de la pause est un facteur organisationnel majeur en lien avec les contraintes perçues d'une situation de travail. La pause libre ou possible même sans avoir accompli deux heures de travail représentant ici la situation favorable⁵³.

La direction est consciente du poids de ces contraintes sur le vécu au travail des téléopérateurs et réfléchit à une pause libre.

Nous ne pouvons que l'y encourager, car il s'agit d'un levier en matière de prévention des RPS et d'amélioration des conditions de travail sur lequel elle a prise.

Dans cette attente, elle souligne que depuis 2014 les gestionnaires bénéficient d'une semaine libre sans horaires planifiés tous les deux mois (les téléopérateurs n'y ont pas droit).

En outre, elle indique se soucier de la conciliation entre vie professionnelle et familiale en autorisant certains à commencer leur journée de travail aux mêmes horaires

⁵³ Idem, p.252.

(horaires 1 ou 2) et à ne pas opposer de refus aux demandes de TAD quand les prérequis sont remplis.

Par ailleurs, un autre aspect du manque d'autonomie est relatif au contrôle exercé par certains encadrants indiqué comme trop appuyé et pesant. La productivité fait parfois l'objet d'une surveillance tatillonne de certains superviseurs. Dans certaines équipes, on relève une pression managériale sur les objectifs de productivité qui témoigne pour des salariés d'un manque de confiance du superviseur à leur égard :

« Ça dépend aussi des responsables, certains vont toujours être derrière l'agent pour des questions de performance. Normalement, on est supposés pouvoir intervenir sur tous les cas, mais ce n'est pas toujours possible. Certains managers peuvent laisser tranquilles les gestionnaires pour ne pas avoir de conflits. Certains managers sont plus coulants que d'autres et le management est vraiment différent entre eux. » (Salarié)

Certains regrettent que cette surveillance soit plus basée sur le quantitatif (nombre d'appels traités, durée moyenne des appels) que sur la qualité des réponses apportées d'autant que cela génère moins d'appels en retour :

« Les gens ont peur de ne pas avoir... Ceux qui ont peur de se faire virer, article 48. On a eu des collègues virés pour insuffisance professionnelle. On n'a pas l'impression d'avoir de l'ancienneté. On a l'impression d'être traité comme la première semaine ou le premier mois. Quelqu'un a qui on fait confiance, on ne va pas le regarder d'aussi près. La fonction ce n'est pas de prendre 10, 20 ou 30 appels, c'est de rendre de l'information, la manière de la délivrer. Ça c'est valorisant, ça c'est de la compétence professionnelle. C'est pas quantifiable. Elle va favoriser la rapidité du recouvrement. On pourrait la remercier. Là, non on est toujours dans « attention, tu risques d'être en dessous ». » (Salarié)

Il est symptomatique que beaucoup de téléopérateurs rencontrés tracent les problèmes techniques rencontrés au cours de la journée ou bien le fait d'avoir été affecté à des circuits avec un temps moyen de conversation supérieur comme l'ASDM. En effet, il n'est pas rare que leur superviseur les interpelle plusieurs semaines après pour savoir pourquoi par exemple il leur manque du temps de log ou pourquoi leur productivité était basse ce jour-là. Si ce type d'incident ou de fait ralentissant leur productivité est prise en compte en définitive par leur hiérarchie, ils déplorent devoir se justifier sur ces aspects du travail qui ne dépendent pas d'eux.

« Les superviseurs le prennent en compte quand on le fait remarquer. À nous de faire remonter les choses pour que ce soit pondéré. C'est toujours à l'agent de faire la démarche de... On doit se défendre chaque année pendant l'EA. Certains font des tableaux. Il faut produire beaucoup de justifications pour ne pas être pénalisé. » (Salarié)

« Des fois, il y a des problèmes techniques, on n'a pas accès aux fiches Watt ou aux mails : moi, on m'a conseillé de prendre des notes pour « justifier » de notre activité. Parce que le superviseur, quand il sort ses chiffres, il ne sort que ça, [il ne sort] pas d'autres éléments explicatifs qui pourraient expliquer [le niveau de] telle activité tel jour (exemple : courriel très compliqué et très chronophage). Nous, on doit justifier de notre historique. Il y a des superviseurs plus à cheval sur les chiffres. C'est plus le cas des superviseurs qui sont récents sur leur poste, ils ont peut-être plus à prouver qu'ils sont qualifiés pour ce poste. » (Salarié)

Toutefois, dans l'étude INRS précitée, la prescription du rôle des superviseurs dans le contrôle « négatif » est un facteur organisationnel majeur en lien avec les contraintes

perçues. La situation favorable étant l'absence de ce type de contrôle et/ou la prescription d'un rôle d'aide pour que les téléopérateurs puissent atteindre les objectifs de productivité fixés. Notons toutefois l'absence de script sur la PFT, un autre facteur organisationnel négatif majeur relevé dans cette étude (car puissant facteur de standardisation du travail, de forte réduction de l'autonomie et de l'intérêt du travail).

L'encadrement indique de son côté que les outils de supervision à sa disposition ne lui permettent pas d'avoir une bonne appréciation de la situation alors qu'il lui est demandé de faire un bilan d'activité mensuel pour chaque agent. Selon lui, demander une traçabilité aux gestionnaires relève donc moins d'un manque de confiance que d'une inadaptation des outils de supervision.

« Un des objectifs des agents, c'est les 6h de log. S'il manque 2h, je ne sais pas comment l'expliquer. C'est pas simple de faire un bilan. Les indicateurs ne sont pas toujours parlants. On rame beaucoup beaucoup avec les outils pas adaptés à l'activité. Vous finissez par laisser tomber. Il faut pouvoir se rappeler que semaine 3, c'est la semaine où il y a eu un problème technique. On ne peut pas faire de lien entre un résultat et une actualité. » (Encadrement)

Compte tenu de la carence ou de la défaillance des outils, le reporting est extrêmement chronophage pour les superviseurs au détriment du soutien et de l'accompagnement de leurs équipes.

Certains salariés se sentent aussi infantilisés par le fait de devoir toujours passer par la voie hiérarchique sans que cela ne le nécessite réellement.

V.2.3. Un manque de reconnaissance

Comme dans les autres métiers de l'URSSAF, la reconnaissance est jugée insuffisante au regard des efforts déployés et de la réalité du travail. Les téléopérateurs estiment qu'ils se sont vus ajouter des tâches (le back-office), qu'ils doivent prendre en ligne de nouveaux flux (ex-RSI), que les appels sont plus complexes à traiter, mais que la rémunération n'a pas ou trop peu évolué.

« On nous rajoute beaucoup de choses. Le métier a changé, mais pas le salaire. » (Salarié)

« Je trouve que les agents ont une conscience professionnelle monstrueuse par rapport à la rémunération qu'on a. » (Salarié)

« On ressent une pression. On veut vite se remettre en appel pour se mettre dans les clous. On nous dit, vite, vite, vite, on a beaucoup d'appels. Ça peut nous mettre la pression. On voit les écrans, ça stresse tout le monde. Pourquoi à la finale, on a toujours le même salaire ? Qu'on ait pris 20 appels ou 50, ça change rien à notre salaire. » (Salarié)

La question de la rémunération est d'autant plus prégnante et fait d'autant plus nœud que la majorité des salariés est constituée de gestionnaires de niveau 3 avec une rémunération proche du SMIC.

Dans ce contexte, des différences de rémunération entre membres d'une équipe en fonction de leur date d'arrivée (7 points supplémentaires pour les nouveaux arrivants en janvier 2019 par rapport à des collègues arrivés quelques mois plus tôt) ou de leur provenance (prime de vie chère intégrée dans la rémunération des salariés ex-RSI) provoquent l'incompréhension des agents et génèrent un sentiment d'injustice.

« On a repris la SSI. À Saint-Ouen, ils ont la prime de vie chère. Nous, en tant qu'agent URSSAF, on ne l'aura pas. Ils ne vont pas conserver la prime, ils vont

l'intégrer dans le salaire. On aurait dû s'aligner. On va faire le même travail et on va être payé moins ! » (Salarié)

« On a des salaires inférieurs aux nouveaux, alors qu'on leur donne des conseils. » (Salarié)

Ils se sentent tellement peu reconnus, que chaque mesure (pas de compétence, augmentation du nombre de points, passage en niveau 4 au bout de 4 ans) peut être perçue comme inéquitable pour ceux qui n'en bénéficient pas ou n'en ont pas bénéficié par le passé. Par exemple, concernant le passage automatique au niveau 4 au bout de 4 ans, un gestionnaire de niveau 3, pourtant concerné par cette amélioration salariale, la jugeait injuste pour les niveaux 4 qui n'en avaient pas bénéficié.

« Depuis l'année dernière, les niveaux 3 passent niveau 4 au bout de 4 ans. Tout en restant GPS. Ils font la même activité, mais ils obtiennent le niveau 4. C'est injuste pour les niveaux 4 ! » (Salarié)

Ce positionnement traduit la force du mécontentement et des revendications de reconnaissance et d'équité.

Ces manifestations du sentiment d'iniquité sont à prendre en considération, car ce sont des freins potentiels à la coopération entre collègues pourtant essentielle au bon fonctionnement de la PFT compte tenu notamment de la proportion élevée et régulière de nouveaux arrivants à former et à accompagner dans leur montée en compétences. Ajoutons que le sentiment d'iniquité ou d'injustice contribue à créer de la démotivation et des manifestations de retrait telles que l'absentéisme maladie de courte durée.

« C'est par rapport au cotisant et aux missions de service public qu'on fait le job, c'est pas par rapport à l'employeur. Trouvez-moi un niveau 3 ou 4 qui ne se sente pas méprisé par la direction. En termes de rémunération. Le point est bloqué, mais quand ils voulaient déplacer des agents, il y avait des primes de 20 points pérennes. » (Salarié)

Des téléopérateurs sont aussi sensibles à l'insuffisance des manifestations de reconnaissance symbolique de l'encadrement (remerciements).

« Lors des pics d'appels, certaines personnes restaient plus tard à la demande de l'encadrement, mais il n'y a même pas eu un e-mail de remerciement pour être resté plus tard, en horaire variable et pas en heures supplémentaires. Sinon, le fait de reprendre les gens en double écoute, on fait toujours appel aux mêmes personnes, et là même pas un remerciement. » (Salarié)

Toutefois, il faut aussi noter que la question du manque de reconnaissance par la hiérarchie ne ressort pas particulièrement pour la catégorie des chargés d'accueil physique et téléphonique (pas de possibilité de dissocier les deux) dans les résultats du questionnaire. En effet, une majorité (58 %) considère que leur travail est reconnu à sa juste valeur par leur hiérarchie (contre 52 % pour l'ensemble des répondants).

Certains perçoivent que l'encadrement étant issu du métier, cela donne lieu à un management plus « humain ».

« Il y a un nouvel état d'esprit sur la PFT, du fait que l'encadrement de proximité est sorti du rang, il y a un côté plus humain. » (Salarié)

Plus largement partagé, le manque de reconnaissance est surtout relatif à la façon dont ils sentent considérés à l'URSSAF par exemple par leurs collègues gestionnaires ou bien encore encadrants avec lesquels ils ont l'occasion d'échanger.

« On est considéré comme le plus bas du plus bas, la PFT y'a pas de reconnaissance au niveau de ce que l'on fait alors que le travail est utile, difficile. Et c'est uniquement quand les gens [de l'URSSAF] font de l'immersion qu'ils se rendent compte du travail que l'on fait. » (Salarié)

« On a de la reconnaissance des cotisants, mais pas du tout des gestionnaires de compte. » (Salarié)

De fait, on note que la mobilité du poste de gestionnaire de recouvrement vers un poste de gestionnaire de PFTS est très rare, révélant un manque d'attractivité de ce poste tout comme la difficulté à recruter sur le poste de gestionnaire de middle-office. Le parcours ascensionnel restant de passer de la PFT à une DR.

V.2.4. Des réelles possibilités d'évolution professionnelle

La direction indique encourager la mobilité professionnelle ascendante au sein de la PFT, et plus largement, au sein de la Direction de la Relation Cotisants ; mais également la mobilité horizontale vers d'autres services de l'URSSAF, ce qui contribuerait à expliquer selon elle le fort turn-over au sein de la PFT.

« Il y a de vraies possibilités d'évolution au sein de la PFT. C'est une porte d'entrée au sein de l'organisme. L'accompagnement est appuyé. On travaille la question de la GPEC avec la RH qui propose des ateliers sur le sujet. L'encadrement de proximité va jusqu'à faire des simulations d'entretien. » (Direction)

« Ils savent que la PFT est un moyen de rentrer à l'URSSAF puis d'évoluer vers d'autres métiers. » (Direction)

L'évolution des départs sur 4 ans montre que ces derniers ont doublé entre 2016 et 2017 et concerne depuis cette date environ un cinquième des effectifs chaque année.

Tableau 15 : évolution des départs et de leurs motifs à la PFT

| Motif | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total | Répartition |
|-------------------------|------|------|------|------|-------|-------------|
| Formation | 6 | 6 | 3 | 0 | 15 | 19% |
| Parcours | 2 | 5 | 6 | 0 | 13 | 16% |
| Changement emploi | 3 | 1 | 3 | 5 | 12 | 15% |
| MUTATION | 0 | 2 | 0 | 3 | 5 | 6% |
| LICENCIEMENT | 0 | 1 | 2 | 6 | 9 | 11% |
| DEMISSION | 0 | 5 | 4 | 0 | 9 | 11% |
| RUPTURE CONVENTIONNELLE | 0 | 1 | 4 | 2 | 7 | 9% |
| RETRAITE | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3% |
| RUPTURE PERIODE ESSAI | 0 | 0 | 3 | 5 | 8 | 10% |
| Total | 11 | 21 | 24 | 22 | 80 | 100% |

De fait, l'ancienneté moyenne est faible au sein de la PFT de l'ordre de 3-4 ans sachant qu'une fois certifiés les gestionnaires ont l'obligation de rester 18 mois sur la PFT.

*« Une PFT vous tenez 3 ans. Après nerveusement c'est compliqué. »
(Encadrement)*

Les motifs de départ confirment les possibilités de mobilité au sein de la PFT comme de l'organisme. Les trois premiers items (formation, parcours, changement d'emploi) constituent la moitié des départs cumulés sur 4 ans. Concernant les formations, la direction des ressources humaines précise qu'en 2015 et 2017, il s'agissait de formations longues pour entrer dans un nouvel emploi (inspecteur du recouvrement, contrôleur du recouvrement ..).

Selon la direction, les mobilités se départageraient de la façon suivante : 40 % au sein de la PFT contre 60 % en externe.

Ainsi, au sein de la PFT, le déroulement de carrière permettrait de passer de téléopérateur ou gestionnaire (niveau 3) à référent technique (niveau 4) puis superviseur ou chargé d'étude au pilotage ou délégué du recouvrement (niveau 5), un nouveau poste créé avec URSSAF 2020. À noter que les postes de gestionnaire et de référent n'existent que depuis 2014 au sein de la PFT.

Toutefois on peut se demander si le passage automatique de niveau 3 à niveau 4 au bout de 4 ans ancienneté ne va pas rendre le poste de référent moins attractif et gripper le parcours ascensionnel et freiner au bout du compte les appétences à la mobilité.

*« Beaucoup de référents (niv.4) sont partis parce que maintenant, un COS avec 4 ans d'ancienneté passera de niveau 3 à 4. Du coup ça ne vaut plus le coup d'être référent. Il y a une nouvelle directive de la direction qui a mis en place cette procédure. Du coup on n'est plus obligé de passer référent pour évoluer en termes de salaire, sans les mêmes tâches que les référents ni la responsabilité. »
(Salarié)*

Ce sont surtout des départs/mobilités vers les Directions Régionales que l'on recense. Les gestionnaires et référents évoluent principalement vers des postes de gestionnaires de recouvrement et de middle-office avec la création des PRS, mais on compte également quelques mobilités vers le contrôle (inspecteurs, contrôleurs sur pièces), le contentieux et l'accueil physique.

Certains notent que les évolutions professionnelles sont facilitées avec la mise en place d'URSSAF 2020, et en particulier, l'ouverture des middle-offices au sein des PRS auprès desquels les téléopérateurs sont fortement encouragés à postuler. Ainsi les PRS de Saint-Ouen sera par exemple uniquement constitué d'agents de la PFT (13).

*« Beaucoup de postes sont liés à URSSAF 2020. Cela crée des opportunités. »
(Salarié)*

Alors que le diplôme est commun et rend possible la mobilité inter-caisses de sécurité sociale, les agents constatent en revanche qu'il est plus difficile d'évoluer vers d'autres organismes de la sécurité sociale :

« Au début on nous a parlé de l'évolution, même inter-organismes, et puis on s'est rendu compte que ce n'était pas vrai. » (Salarié)

De fait, on ne compte que 2 mutations de la PFT vers d'autres Urssaf ou d'autres organismes de sécurité sociale en 2017, 3 en 2019, aucune en 2016 et 2018.

Toutefois, la mobilité professionnelle n'explique pas à elle seule le fort taux de turnover au sein de la PFT. On compte aussi 44% de sorties définitives de l'organisme sous forme de licenciements⁵⁴, de démissions, de ruptures conventionnelles et de ruptures au cours de la période d'essai. En revanche, on relève très peu de départs en retraite du fait de la moyenne d'âge plus jeune à la PFT que dans le reste de l'organisme.

V.2.5. Une communication à améliorer

De l'avis d'un très grand nombre de salariés de la PFT rencontrés, la communication est à améliorer, elle est qualifiée de « gros point noir ».

UNE CIRCULATION DE L'INFORMATION DEFAILLANTE

Ils indiquent que l'information circule mal dans les deux sens ascendant et descendant relativement à des problématiques RH (conditions de prise des congés par exemple, conditions d'application de l'accord URSSAF 2020 relatives à un déménagement), à des problématiques opérationnelles ou techniques, par exemple où ils ont pu constater fortuitement que l'information remontait difficilement vers l'ACOSS.

« C'est difficile de faire remonter les problèmes, les dysfonctionnements dans la chaîne d'information, du coup les problèmes remontent difficilement alors que certains pourraient être traités rapidement. » (Salarié)

« La personne en en double écoute de l'ACOSS passe un appel et en 2 minutes c'était réglé via informatique. L'ACOSS tombe des nues à chaque fois qu'ils viennent en double écoute parce qu'il n'y a pas de circulation d'information. Éventuellement ça remonte, mais ça ne redescend pas. » (Salarié)

Beaucoup constatent qu'ils doivent souvent aller chercher des informations :

« La formation ASDM, je me suis proposé sur une date. Qu'est-ce qui se passe ? C'est souvent comme cela. C'est à nous de venir demander. On va à la pêche à l'information. » (Salarié)

« En formation idem on n'est pas au courant qu'on doit aller en formation et après on nous le reproche, mais c'est parce que les superviseurs n'en ont pas parlé. » (Salarié)

Ou à être mis devant un fait accompli sans avoir été informés en amont par leur hiérarchie, par exemple concernant un changement de place :

« On bouge assez souvent de place, on peut être amené à changer d'équipe une fois par an. Par exemple, à la cellule ASDM, il a fallu laisser des places, mais je l'ai su à la minute même alors que j'étais en appel, l'informaticien a arraché le téléphone. Alors que j'étais encore en montée en compétences à côté de mon référent tuteur, du coup je me suis retrouvée dans un autre service loin de cette personne. Et du coup, on se retrouve avec d'autres personnes qui fonctionnent différemment et le suivi est laissé un peu à l'abandon. Par exemple, le nouveau superviseur et l'ancien n'avaient pas communiqué sur les temps de révision en

⁵⁴ Selon les informations communiquées par la direction des ressources humaines, les motifs qui ont justifié les 6 licenciements en 2019 sont les suivants : 4 abandons de poste dont 1 suite à un refus de la direction d'accorder une rupture conventionnelle du contrat de travail, 1 falsification de justificatifs d'absence, 1 insuffisance professionnelle.

amont de l'oral et c'est moi qui ai dû provoquer l'échange. Moi j'ai cette facilité à aller demander les informations, mais d'autres personnes sont plus réservées. » (Salarié)

« Un collègue est arrivé un matin et a découvert qu'on l'avait déménagé, il a cherché un superviseur pendant 20 minutes. Alors que ce sont des changements que les superviseurs connaissent. » (Salarié)

Cela favorise les suspicions de rétention d'information :

« Ils [l'encadrement] ont l'info, mais ont pour consigne de ne pas nous le dire. » (Salarié)

Le problème n'est pas nouveau. Certains plus anciens soulignent qu'ils n'avaient pas non plus été avertis suffisamment à temps du déménagement de la PFT de Montreuil au site de Paris Nord.

Est-ce en partie lié à une culture de la hiérarchie trop présente avec l'impératif de respecter toutes les strates hiérarchiques et le risque de déperdition de l'information ? Mais également, à un manque de disponibilité de l'encadrement de proximité, maillon décisif dans la circulation de l'information ? L'espacement des réunions avec l'encadrement ne favorise pas non plus une bonne circulation de l'information.

Le manque de transparence est aussi évoqué concernant les critères d'attribution des pas de compétence ou de choix des salariés pour participer à un groupe de travail, un atelier.

« Les pas de compétence, ça serait une question d'objectif... Mais ce n'est pas en rapport avec l'objectif qu'on vous a fixé. (...) C'est effectivement sur proposition du sup, validation des managers, de la direction. C'est toujours obscur. Il y a un côté fait du prince. On ne sait pas, je n'ai jamais compris. Tout est fait en cachette. Il n'y a pas de transparence, une ambiance de merde. La direction ne se rend pas compte, que ça impacte notre moral, et finalement notre productivité. » (Salarié)

« C'est vrai que c'est un peu opaque. Par exemple, des personnes sont volontaires pour assister à des ateliers, mais ne sont pas pris et ça va leur porter tort, notamment sur les candidatures. » (Salarié)

DES INFORMATIONS PARFOIS CONTRADICTOIRES

De plus, le positionnement n'est pas toujours clair, les discours varient par exemple sur les 18 mois nécessaires avant de demander une mobilité, direction de la PFT et RH ne disent pas la même chose.

« Un collègue a postulé au poste de délégué du recouvrement l'an dernier, même si n'avait pas encore 18 mois d'ancienneté. Mais sa responsable, directeur ont dit ok, a fait l'immersion ça lui a plu, a fait tout le dossier de candidature et puis d'un coup on lui a dit qu'en fait il faut les 18 mois révolus. Direction PFT et RH ne savent pas se mettre d'accord. » (Salarié)

V.2.6. Un impact sur l'absentéisme pour raison de santé

Tous ces signaux faibles de manque de considération, de reconnaissance et de manifestations du sentiment d'iniquité participent de l'absentéisme pour maladie qui demeure élevée sur la PFT.

Le nombre de jours d'absentéisme maladie/AT rapporté à l'effectif diminue entre 2017 et 2019, passant de 22,3 jours par agent en moyenne en 2017 à 26,4 en 2018, puis à 18,3 en 2019.

En revanche le nombre d'arrêts maladie augmente comme l'illustre le tableau ci-dessous singulièrement le nombre d'arrêts courts (8 jours et moins) qui représentent 94 % du total des arrêts maladie en 2019.

Tableau 16 : évolution du nombre d'arrêts à la B54 entre 2017 et 2019

| Nombre arrêts | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|------|------|------|
| Maladie | 360 | 379 | 422 |
| Accident de travail | 5 | 1 | 1 |
| Accident de trajet | 11 | 9 | 3 |

Selon l'ANACT, l'absentéisme de courte durée peut s'expliquer par « des causes indirectes liées à la nature des mécanismes de mobilisation au travail : type de gestion, absence de trajectoires professionnelles, carences dans la valorisation et la reconnaissance professionnelles. Ces problèmes débouchent sur un absentéisme qualifié de « comportemental ». De même, les situations de surcharge (ou de sous-charge) peuvent y être propices.⁵⁵ »

Pour approfondir l'analyse, il s'agirait de croiser l'absentéisme maladie avec l'ancienneté, mais aussi la récurrence des arrêts courts par salarié et analyser l'absentéisme maladie de salariés s'étant vus refuser des demandes de mobilité. Est-ce qu'une corrélation est à établir ?

La direction mise sur le fait de donner plus d'autonomie aux téléopérateurs à travers le projet de pause libre. Si le fait de renforcer l'autonomie des salariés est un facteur protecteur de la santé, d'autres pistes peuvent être explorées, celles liées à une plus grande reconnaissance de ces métiers, mais aussi d'un accompagnement plus soutenu notamment auprès des agents perçus comme démotivés.

⁵⁵ ANACT, 10 questions sur l'absentéisme.

VI. - Le Contrôle CCA

VI.1. Introduction

Dans le cadre de notre enquête par questionnaire, nous avons regroupé les différents métiers du Contrôle (contrôleurs sur pièces, inspecteurs, enquêteurs, assistants administratifs) au sein de la famille de métier « Contrôle », comptabilisant 242 répondants sur 364 salariés au sein de l'URSSAF IDF – soit un taux de réponse de 66%, supérieur au taux de réponse global de 55 %.

Dans le cadre notre enquête qualitative, nous avons mené des entretiens dans les services contrôle comptable d'assiette (CCA) sur les sites de Guyancourt, Créteil et Champs-sur-Marne. Au total, nous avons rencontré 11 inspecteurs, 5 encadrants (responsable contrôle et responsable d'inspection), 2 assistants contrôle. Nous avons également réalisé un entretien avec la Direction du Contrôle au Siège.

La partie suivante concerne donc le contrôle CCA (contrôle comptable d'assiette sur place) et non la LCTI (lutte contre le travail illégal) ou le CPAP (contrôle d'assiette sur pièces)⁵⁶.

Les services de contrôle CCA ont pour mission de :

« Contribuer par le contrôle et le conseil aux entreprises à la sécurité du financement du système de la Sécurité sociale, et à la préservation des droits sociaux des salariés.

Contrôler l'application de la législation du recouvrement en examinant (en entreprise, chez un tiers, ou en URSSAF), la conformité des déclarations effectuées par les cotisants ou les contribuables et procède aux régularisations nécessaires⁵⁷. »

Avec la mise en place du projet URSSAF 2020, le contrôle CCA est réparti sur 8 sites, couvrant chacun un secteur de contrôle : *« Le projet Contrôle Urssaf 2020 vœux prévoit 8 zones de contrôle (5 véhiculées et 3 piétonnes), présentant des potentiels contrôlables très proches et adaptés à la répartition cible des équipes⁵⁸. »*

- **5 sites d'inspecteurs véhiculés** : Champs-sur-Marne, Lieusaint, Évry, Guyancourt, Cergy – regroupant chacun 30 inspecteurs.
- **3 sites d'inspecteurs piétons** : Paris, Montreuil, Saint-Ouen – regroupant chacun 45 inspecteurs.

Les secteurs de contrôle de chaque site ont été redéfinis par la Direction du Contrôle au Siège, avec l'objectif d'équilibrer les secteurs en fonction du poids de contrôle des entreprises :

« Les territoires à contrôler présenteront un potentiel contrôlable équilibré afin que chaque équipe dispose de ressources identiques pour réaliser le contrôle de sa zone. Ainsi, les territoires relevant de la compétence de chaque site seront plus ou moins entendus ; aucun service contrôle ne sera sous-doté à son démarrage en 2020⁵⁹. »

⁵⁶ Bien qu'il ne soit pas possible de distinguer, parmi les répondants au questionnaire, les différents services de contrôle (CCA, LCTI, CPAP), nous mobiliserons les résultats du questionnaire dans cette partie consacrée aux métiers du Contrôle CCA.

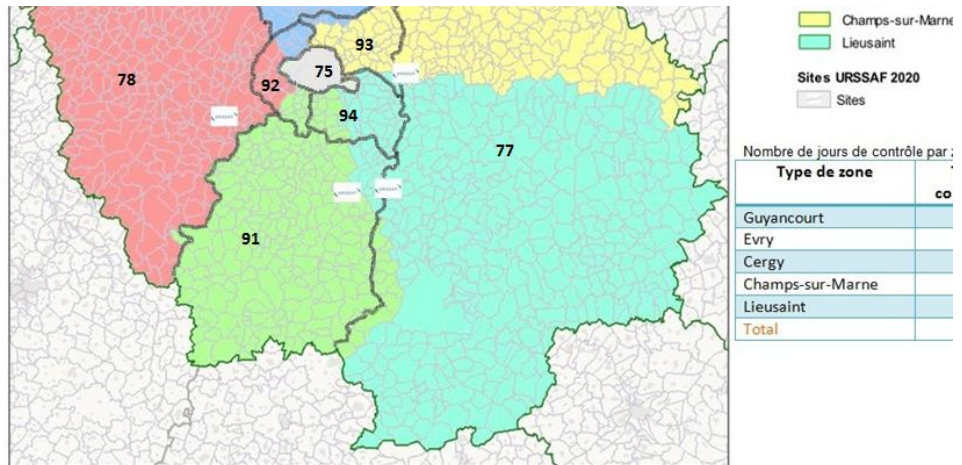
⁵⁷ Source : fiche de poste.

⁵⁸ Information sur les trajectoires DDR, 16 mai 2019, p. 9.

⁵⁹ Consultation sur le projet Urssaf 2020 : Projet d'évolution de la cible métier, CHSCT du 5 juillet 2019, p. 8.

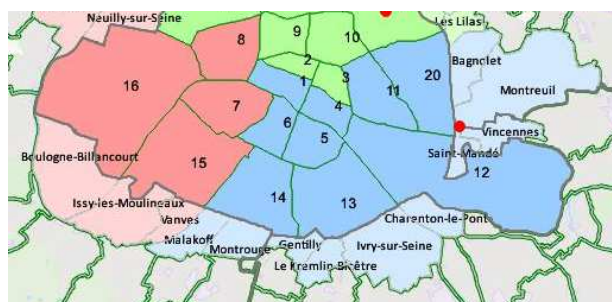
Ainsi, selon les informations recueillies en entretien, les responsables contrôle de chaque DR ont été impliqués dans les propositions de découpage, l'arbitrage final relevant de la Direction du Contrôle au Siège.

Le document présenté en CHSCT le 5 juillet 2019 et en CE le 12 juillet 2018 présente le redécoupage des secteurs de contrôle autour des nouveaux sites véhiculés :



La « note sur contrôle URSSAF 2020 », datée du 19 septembre 2018, précise le découpage des zones piétonnes :

« Concernant les communes hors Paris de la très proche banlieue parisienne, les entreprises accessibles au maximum en 10 minutes à pied depuis la sortie d'une station de métro ou de RER seront contrôlées par les inspecteurs du service de contrôles piétons auquel est rattachée la commune. Les autres entreprises de ces communes seront contrôlées par le service de contrôle véhiculé auquel est rattachée la commune. Des plans de contrôle différenciés seront ainsi réalisés, avec un premier test en 2019 sur une commune qui reste à déterminer. Ci-dessous l'actualisation de la carte et des fichiers relatifs aux 3 zones des sites d'inspecteurs piétons, déterminées par rapport aux grandes gares d'arrivée dans Paris » :



- Piétons GN
- Piétons SLM hors Paris
- Piétons GL hors Paris

| | |
|--|------------|
| Piéton SLM (Saint-Lazare Montparnasse) | Saint-Ouen |
| Piéton GN (Gare du Nord) | Paris |
| Piéton GL (Gare de Lyon) | Montreuil |

| Site | Temps de contrôle total | Dont temps de contrôle Paris | Dont temps de contrôle Hors Paris |
|--------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Piéton SLM | 40 194,1 | 25 692,0 | 14 502,1 |
| Piéton GL | 39 502,7 | 33 206,3 | 6 296,4 |
| Piéton GN | 40 160,0 | 35 794,8 | 4 365,2 |
| Total | 119 856,8 | 94 693,1 | 25 163,7 |

² Pour rappel, l'effectif actuel des inspecteurs piétons est inférieur à 120

³ Il s'agissait initialement des 22 communes limitrophes de Paris, auxquelles s'ajoutent désormais Puteaux, Courbevoie et Asnières

À noter que le projet prévoyait initialement 22 communes limitrophes de Paris, auxquelles ont été ajoutées les communes de Puteaux, Courbevoie et Asnières.

Les effectifs cible

Le projet prévoit que « la norme managériale reste identique à l'actuelle, soit 1 responsable d'inspection par équipe de 15 inspecteurs et 1 responsable contrôle par département. Ces éléments amènent à la projection suivante :

- sur les 5 zones véhiculées : 1 responsable contrôle CCA et 2 responsables d'inspection CCA (donc un potentiel maximum de 150 inspecteurs)
- sur les 3 zones piétonnes : 1 responsable contrôle CCA et 3 responsables d'inspection CCA (donc un potentiel maximum de 135 inspecteurs) »

Ainsi, les effectifs cibles sur chacun des sites sont les suivants : « 285 inspecteurs sont projetés sur les 8 sites⁶⁰. » La direction précise que cette cible n'est aujourd'hui pas atteinte :

« La cible à 285 inspecteurs n'est pas atteinte. L'Urssaf IDF compte actuellement 245 inspecteurs CCA. La cible reste d'actualité et l'expression de besoins formulée chaque année pour ouvrir le recrutement de nouveaux inspecteurs dans le cadre du Dispositif d'Accompagnement aux Métiers du Contrôle (DAMC) » (Direction)

⁶⁰ Note sur contrôle Urssaf, 19 septembre 2018, p. 1.

Tableau 17 : Cible et effectifs actuels des inspecteurs CCA par site

| | Effectif actuel | Cible |
|----------------------|-----------------|-------|
| Champs-sur-Marne | 30 | 30 |
| Lieusaint | 30 | 30 |
| Guyancourt | 28 | 30 |
| Évry | 29 | 30 |
| Saint-Ouen | 26 | 45 |
| Paris | 33 | 45 |
| Montreuil (Rousseau) | 36 | 45 |
| Cergy | 30 | 30 |

La direction souligne que dans 90 % des cas, les vœux n°1 des inspecteurs ont été accordés :

« On est autour de 90 % de vœux 1 pour les inspecteurs CCA. On est complet sur les zones véhiculées, et encore quelques personnes qui sont sur liste d'attente. On a réglé deux ou trois cas, de départ en province, ce qui a permis de libérer des places... » (Direction)

Néanmoins, certains inspecteurs manifestent une incompréhension suite à l'affectation de certains de leurs collègues dans le cadre des fiches de vœux, évoquant un manque de transparence sur les critères d'affectation. Ainsi, certains inspecteurs soulignent que les vœux pour le site de Saint-Ouen auraient été accordés de manière privilégiée (y compris des vœux n°2), afin de « remplir » ce site, considéré comme peu attractif.

« On n'a jamais connu les critères exacts. Il y a les critères officiels et les critères officieux. La réorganisation devait rapprocher les salariés de leur domicile, pour la qualité de vie, faire baisser la durée de transport. » (Salarié)

« Si on mettait un site piéton, on l'avait, parce qu'il manquait du monde. Le problème c'était Saint-Ouen, personne ne voulait y aller. Et Paris. Il y a des choses qu'on n'a pas comprises. Des collègues plus proches d'un site, mais qui ne l'ont pas eu, et d'autres qui étaient plus loin et qui pouvaient y être affectés. » (Salarié)

Certains inspecteurs indiquent que des recours et des demandes de mobilité ont été déposés, et que certains collègues ont pu changer d'affectation, tandis que d'autres inspecteurs soutiennent au contraire que leurs demandes restent sans réponse satisfaisante, et se trouvent dans une situation de « blocage », en raison de l'atteinte de la cible sur le ou les sites souhaités.

« On peut demander une mobilité. Si on demande un site piéton, Saint-Ouen par exemple, on va être pris. Sur les sites véhiculés, c'est plus compliqué. » (Salarié)

« On nous répond : il y a la limite de 30 inspecteurs » (Salarié)

Ainsi, la cible définie dans le cadre du projet URSSAF 2020 (en lien avec l'accroissement des besoins évalués à l'échelle de la direction du Contrôle), va nécessiter le recrutement de nouveaux inspecteurs. La direction souligne des difficultés de recrutement (en lien avec le niveau de qualification exigé), mais également des départs d'inspecteurs (le plus souvent de l'IDF vers d'autres régions) qui impactent les effectifs :

« On a 244 inspecteurs, et 285 en cible, pour que ça corresponde à ce que nous on évalue comme besoin. On est un peu bas, mais il y a plus de gens qui partent que de gens qui arrivent. Ils partent en province, en cabinet de conseil. Depuis 4 ans, on a renouvelé 3/4 de nos managers. (...) On recrute plus qu'en province. Ils viennent, ils sont formés ici, ils réalisent des actions dans des grosses entreprises, avec des gros enjeux. Et ensuite, ils sont contents d'aller en province. C'est tout bénéfique pour eux. On ouvre 27 postes d'inspecteurs, mais on n'arrive pas à recruter autant qu'on le voudrait. Les missions sont intéressantes. On a [des salariés avec des] BAC 4 + 5 comptabilité, juridique. Mais objectivement, ils ne sont pas assez bien payés. On n'a pas suffisamment de candidats qui peuvent être au niveau. » (Direction)

VI.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contrôle CCA

Les résultats de notre enquête par questionnaire et par entretiens ont permis de mettre en évidence les problématiques qui traversent les métiers du Contrôle CCA. Les principaux facteurs de risques identifiés sont les suivants :

- **La charge de travail** : la problématique de la charge de travail nécessite d'examiner le processus de répartition des actions de contrôle et la fixation des objectifs. Alors que les inspecteurs valorisent leur autonomie au travail, ils observent dans le même temps un renforcement des objectifs notamment quantitatifs, des mesures de suivi et de contrôle de leur activité. Les inspecteurs évoquent également une complexification de leur activité de travail, pouvant générer des difficultés et la crainte de faire des erreurs.
- **Les effets de la charge de travail sur l'organisation temporelle** : les inspecteurs travaillent à 39h par semaine, sans aucun suivi de leur temps de travail effectif. Ils bénéficient d'une autonomie dans l'organisation et la gestion de leur temps de travail, qui peut se traduire par des dépassements non déclarés, par des phénomènes de « débordement » du travail sur la vie privée, et par une « porosité » des temps de travail et de vie hors travail.
- **L'environnement et les outils de travail** : comme une large majorité des salariés de l'URSSAF IDF, les inspecteurs soulignent des outils de travail inadaptés à leur activité, notamment des dysfonctionnements techniques (« bugs », lenteur), mais également une absence de mise à jour des contenus des outils qu'ils utilisent.
- **Les exigences émotionnelles** : en particulier le sentiment d'insécurité et le risque d'exposition à la violence qui peut découler de certaines actions de contrôle.
- **Un manque de reconnaissance et un déséquilibre entre les contributions et les rétributions** – qui s'exprime à la fois au travers de l'insuffisance des rémunérations, et à travers le blocage des trajectoires promotionnelles (rareté des passages de niveau 6 vers le niveau 7).

Pour les 3 facteurs de risques suivants (environnement et outils de travail, effets de la charge sur l'organisation temporelle, exigences émotionnelles au travail), les métiers du Contrôle ont un score moyen significativement plus faible que la moyenne de l'URSSAF IDF.

En revanche, les facteurs de risques pour lesquels le questionnaire fait apparaître une situation favorable concernent :

- L'autonomie au travail (88 % des répondants au Contrôle déclarent « pouvoir organiser leur travail de la façon qui leur convient le mieux », contre 66 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF) ;
- Le sens au travail.

Ainsi, l'autonomie au travail et le sens au travail constituent des facteurs « protecteurs », qui permettent de limiter les risques et de prévenir les atteintes en santé. Parmi les salariés rencontrés, certains insistent également sur les facteurs de ressources tels que les échanges dans le collectif de travail – notamment la possibilité de discuter et de se concerter dans la répartition des dossiers – mais également le soutien technique des supérieurs ou l'entraide entre collègues dans le travail.

VI.2.1. La charge de travail : une autonomie valorisée, dans un contexte de resserrement des contraintes

Les résultats de notre questionnaire mettent en évidence une charge de travail importante pour les métiers du Contrôle. Comme pour l'ensemble de l'URSSAF IDF, la charge de travail constitue le facteur de risque principal, et le moins bien évalué par les répondants au questionnaire : le score de l'item « charge de travail » est de 0,97 pour les métiers du Contrôle (contre 1,03 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF⁶¹). Ainsi, par exemple :

- 84 % des répondants au Contrôle déclarent souvent ou très souvent que « *leur charge de travail est importante* » (contre 76 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF) ;
- Plus de 90 % déclarent souvent ou très souvent « *je dois gérer plusieurs choses à la fois* » (contre 77 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Néanmoins, lors des entretiens, les inspecteurs CCA ont assez peu évoqué leur charge de travail en tant que telle. L'intérêt et le sens de leur travail, mais surtout l'autonomie dont ils bénéficient pour organiser leur travail et leur temps de travail peut les conduire, d'une certaine manière, à minorer leur charge de travail, voire à naturaliser les contraintes temporelles de leur activité (dépendante de facteurs externes, des délais stricts, des périodes de latence et des pics de charge en période de bouclage d'un dossier ou en fin d'année). Par exemple, il a été souvent nécessaire d'insister en entretien avant que certains inspecteurs ne concèdent travailler parfois le soir ou le week-end, ou en dépassement de la durée de travail de 39h. En contrepartie, les inspecteurs valorisent la possibilité d'aménager leur temps de travail en fonction de leurs contraintes familiales, sociales, personnelles. Ainsi, les phénomènes de surcharge peuvent se lire, en creux ou de manière indirecte, à travers les phénomènes de « débordement » du temps de travail sur les temps privés, ou lorsque certains inspecteurs se trouvent en difficulté professionnelle.

Ces phénomènes de « naturalisation des contraintes » sont fréquents chez les cadres, en particulier lorsqu'ils bénéficient d'une latitude pour organiser leur activité et leur temps de travail. Cette autonomie est alors perçue comme une « contrepartie », agissant comme un facteur protecteur en termes de santé, mais également comme un facteur d'acceptation de la charge de travail, voire d'adhésion au modèle de l'entreprise.

Cet équilibre, parfois fragile, peut être déstabilisé, lorsque les contraintes du travail se durcissent (complexification du travail, prégnance des objectifs chiffrés, renforcement du suivi et du contrôle du temps de travail, etc.), lorsque le salarié a le sentiment que ses efforts ne sont pas reconnus et rétribués (insatisfaction salariale ou blocage des trajectoires promotionnelles), ou encore lorsque certains équilibres passés sont remis en causes par l'organisation (allongement des temps de trajet, actions de contrôle dans des secteurs non souhaités, etc.).

De sorte que le fonctionnement de l'organisation, reposant sur une forme de consensus tacite et de confiance réciproque (autonomie versus obligation de résultat), peut être rompu. De telles situations de rupture peuvent survenir au sein d'un collectif de travail ou à l'échelle d'un service, et de fait être rendues visibles par un

⁶¹ Rappelons ici que le score, compris sur une échelle de 0 à 3, constitue un indicateur synthétique de l'appréciation du facteur de risque : plus le score se rapproche de 0, plus le risque est fort.

mécontentement ou des revendications collectives (comme ce fut le cas à Guyancourt suite au licenciement d'un adjoint en 2019) ; mais elles peuvent également se manifester de manière plus silencieuse ou insidieuse, à l'échelle d'un individu, pouvant se trouver en situation de difficulté, de débordement, de « décrochage ». L'autonomie des inspecteurs, leur isolement relatif au travail, et l'absence de suivi du temps de travail effectif peuvent alors rendre plus complexes la prévention et la détection des situations de surcharge, et d'éventuelles conséquences en santé.

La problématique de la charge de travail des inspecteurs CCA est intrinsèquement liée au processus de répartition des actions de contrôle et à la fixation des objectifs.

LA REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : UN TRAVAIL D'ORGANISATION COMPLEXE, AU CROISEMENT DES ENJEUX RELATIFS A LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE, AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES, A LA PROMOTION

L'organisation du travail est structurée par plusieurs plans de contrôle. Les inspecteurs CCA se voient attribuer des « actions de contrôle », c'est-à-dire des entreprises à contrôler, en fonction de plusieurs plans de contrôle :

- **Le plan de contrôle local** est défini par le responsable contrôle en fonction de certains indicateurs et objectifs (degré de risque, entreprises non contrôlées depuis plus de 5 ou 10 ans, etc.) sur le secteur de contrôle de la DDR. Il s'agit de la majeure partie de l'activité des inspecteurs. La répartition des actions de contrôle dans le cadre du plan local répond à une logique de proximité géographique – afin de limiter les déplacements des inspecteurs. Ce principe peut se traduire de manière différenciée selon les DDR : par exemple, dans le 78 et le 92, le secteur de contrôle était découpé en « portefeuilles de communes », et chaque portefeuille était attribué à un inspecteur au plus près de son lieu d'habitation, afin de limiter les déplacements. Dans le 94, il a été demandé aux inspecteurs de lister les communes proches de leur domicile (« où ils souhaitent aller ») et d'ajouter une ou deux communes plus lointaines (« où ils acceptent d'aller »), afin de couvrir l'ensemble du secteur, y compris les « zones blanches », qui sont plus lointaines des lieux de domicile des inspecteurs. Dans le 77, le secteur de contrôle était découpé en 4 grandes zones (Nord, Sud, Est, Centre), chaque inspecteur étant positionné sur une zone (et non sur un portefeuille de communes strict)⁶².
- **Les plans de contrôle régional (défini par la direction du Contrôle de l'URSSAF IDF) et national (défini par l'ACCOSS)** peuvent recouvrir l'ensemble du territoire régional et national – ainsi que des types d'entreprises (plan GE-TGE) et des secteurs d'activité spécifiques (laboratoires pharmaceutiques, caisses de retraites, etc.). Selon la direction du Contrôle, le plan national représente environ 10 % de l'activité des inspecteurs CCA. Les actions de contrôle relatives aux plans de contrôle national et régional sont réparties en priorité par l'encadrement en fonction de l'expérience et des compétences des inspecteurs – et peuvent, selon la taille et l'importance du dossier, être réalisées par 1 ou 2 inspecteurs en binôme⁶³.

⁶² Nous verrons que le redécoupage du secteur de contrôle de Champs-sur-Marne, dans le cadre du projet URSSAF 2020, remet en question ce fonctionnement et est source de mécontentement pour de nombreux inspecteurs, amenés à se déplacer sur l'ensemble du secteur de contrôle.

⁶³ Nous verrons que dans le cadre du projet URSSAF 2020, la politique retenue par l'encadrement sur le site de Champs-sur-Marne consiste à positionner un seul inspecteur pour une action de contrôle GE-TGE (sans constituer de binôme).

Ainsi, les actions de contrôle des inspecteurs ont lieu, dans leur très grande majorité, au sein du secteur de contrôle de leur site de rattachement, voire au sein d'un portefeuille ou d'une liste de communes qui leur sont attribués en fonction de leur lieu d'habitation. **La répartition des actions de contrôle répond donc en premier lieu à une logique de proximité géographique**, visant à limiter les temps de déplacement, afin de préserver les conditions de travail des inspecteurs, mais également de limiter les coûts (frais kilométriques) pour l'URSSAF.

Certaines actions de contrôle – relevant du plan de contrôle GE-TGE ou dans certains secteurs d'activité spécifiques (industries pharmaceutiques, caisses de retraite) – se répartissent en fonction de l'expérience et des compétences des inspecteurs (puisque'il est nécessaire d'avoir suivi certaines formations pour contrôler ces entreprises), des objectifs fixés à chacun en début d'année dans le cadre de l'entretien annuel, et des souhaits d'évolution des inspecteurs. Ainsi, **la répartition de ces actions de contrôle répond à une logique d'adéquation et de développement des compétences** – et par extension, à une logique promotionnelle (les inspecteurs aspirant à la promotion vers le niveau 7 ayant à justifier de la réalisation d'actions de contrôle « plus importants », à « forts enjeux », ou dans des secteurs d'activité nécessitant des compétences spécifiques).

Il revient aux responsables d'inspection d'organiser la répartition des actions de contrôle et d'assurer ce travail d'organisation complexe, mêlant des enjeux relatifs à la proximité géographique, à la compétence et à l'appétence des inspecteurs – tout en visant l'atteinte des objectifs fixés au service et en veillant à une répartition équitable de la charge de travail.

L'encadrement indique que la « norme de productivité » est d'environ 60 dossiers par an et par inspecteur, précisant aussitôt deux limites :

- Toutes les actions de contrôle ne se valent pas : contrôler une TPE dans le cadre du plan de contrôle local ne demande pas la même charge ni le même temps de travail que de contrôler une GE ou TGE. A titre d'exemple, une action de contrôle dans une TPE peut demander un jour de travail, quand le contrôle d'une entreprise de plus de 1000 salariés peut demander plusieurs dizaines de jours travaillés, et s'étaler sur plusieurs mois.
- Il existe des disparités entre les inspecteurs : certains réalisent 50 actions de contrôle tandis que d'autres en réaliseront 80 ou 100.

Les encadrants rencontrés expliquent que les objectifs sont fixés individuellement, en début d'année, dans le cadre de l'entretien annuel – en tenant compte du temps de travail (temps complet ou temps partiel), des compétences acquises ou des objectifs de développement des compétences (formation, appétence pour un secteur d'activité). Certains encadrants soulignent que les objectifs (ou la répartition des dossiers au cours de l'année) peuvent être revus en fonction de certaines situations individuelles ou personnelles (problèmes de santé, familiaux, situation d'échec ou de décrochage professionnel, etc.).

« Le nombre actions, on part du principe qu'au niveau régional, un ETP inspecteur, c'est environ 62 ou 64 enquêtes par an. C'est la moyenne. Après il y'en a qui en font 80, 100, ou 50. Quelqu'un a qui je vais donner le contrôle d'une très grosse entreprise, une TGE de 5000 salariés, il n'aura pas le même nombre de dossiers sur l'année. Avec mes adjointes : on fait la répartition des gros dossiers. On proratise les temps partiels. Après si c'est un dossier qui a un précédent, 50 jours, on pondère l'objectif. » (Encadrement)

« Les objectifs, on tient compte des dossiers. Par exemple une TGE, on sait que ça prend plus de temps. C'est environ 60 contrôles CCA et 30 « 132 » (prévention LCTI, analyse de la sous-traitance, du contrôle de cohérence). C'est ajusté en fonction de la typologie des contrôles. C'est fixé lors des entretiens individuels. » (Encadrement)

L'appréciation des inspecteurs sur la répartition de la charge de travail au sein de leur service est variable selon les individus. Certains inspecteurs soulignent qu'ils peuvent « accepter » ou « dire qu'ils ne se sentent pas » de réaliser tel ou tel contrôle – permettant d'éviter des situations où ils seraient placés en situation de déficit de compétence ou d'échec – tout en expliquant qu'ils sont invités à se porter volontaires pour ces contrôles « plus importants » (GE-TGE) ou « spécifiques » (nécessitant une formation ou des compétences particulières) s'ils veulent prétendre à une évolution professionnelle (passer inspecteur niveau 7).

« La charge de travail... C'est pratiquement sur la base du volontariat. On gère. Quand on n'a plus de dossiers de contrôle, on demande de nous-même. On fait la démarche. Sauf cas particulier où on nous attribue. Nous on va en clair réclamer du travail. Ou il y a des échanges, on peut se mettre d'accord. Certains types de contrôle, il n'y a pas de volontariat, on peut potentiellement refuser si on ne sent pas capable, avec le risque de ne pas passer niveau 7. » (Salarié)

Certains inspecteurs soulignent la possibilité de choisir, de refuser, voire de s'échanger entre eux certains dossiers. Certains diront ainsi que c'est « quasiment sur la base du volontariat » lorsque certains dossiers de contrôle sont proposés, ou encore qu'ils vont « demander d'eux-mêmes » du travail à leur hiérarchie lorsque leurs dossiers sont terminés.

Ainsi, certains inspecteurs mettent en valeur la possibilité d'échanger avec leur hiérarchie au moment de la répartition des dossiers, et tendent à valoriser cette autonomie et cette latitude dans l'organisation du travail.

« Dans le 94, dans le bureau des secrétaires, il y avait une carte, avec les noms des inspecteurs. On avait une liste des communes. On en parlait avec les responsables, les secrétaires. Quand on y attribuait des dossiers, il pouvait y avoir des loupés. On allait en discuter, c'était corrigé. Mais c'était toujours sur la base du volontariat. Le plan GE-TGE qui sortait. Le responsable appelait, demandait si ça convenait, et pouvait proposer plusieurs actions. Il fut un temps, on était en sous-effectif sur le 94, une pénurie d'inspecteurs sur le secteur de Vitry, Rungis, le responsable nous a demandé de nous positionner sur certaines communes, en précisant que c'était à la marge, pour des petits dossiers. Néanmoins c'était sur le mode du dialogue. Ça fonctionnait comme ça. » (Salarié)

D'autres inspecteurs ont, au contraire, mis en évidence des cas où la répartition des dossiers est davantage imposée par la hiérarchie, en ne laissant pas la possibilité d'une discussion, voire en étant informé par mail (ou dans un outil dédié) qu'ils étaient affectés sur une action de contrôle. Ces situations peuvent apparaître problématiques lorsque les actions de contrôle affectées sont plus lointaines et se situent hors de la zone préférentielle de l'inspecteur, lorsqu'il s'agit de dossiers particulièrement importants ou complexes – les inspecteurs pouvant alors avoir le sentiment d'être « pénalisés » par rapport à d'autres collègues.

De sorte que certains inspecteurs peuvent avoir le sentiment que la répartition d'une ou plusieurs actions de contrôle est incohérente (d'un point de vue géographique), voire inéquitable (sur le plan de la charge de travail) : ainsi, certains inspecteurs iront jusqu'à dire que certains inspecteurs sont (ou ont été par le passé) protégés

ou ménagés, tandis que d'autres subiraient l'attribution de certains dossiers plus lointains, plus complexes, plus pénibles.

« J'ai rendu service, j'y allais même quand ça ne m'arrangeait pas. Par rapport à des collègues qui ont été... disons gâtés. J'ai fait beaucoup d'efforts, et derrière je trouve qu'il y a un tel mépris. » (Salarié)

Ainsi, il apparaît que les modalités d'attribution des dossiers et la répartition de la charge de travail peuvent s'effectuer selon différentes modalités, avec plus ou moins d'autonomie, d'imposition ou de possibilité de dialogue, en fonction des DDR et des circonstances, ou en fonction de la politique retenue localement par l'encadrement.

Les résultats de notre questionnaire montrent que la moitié des répondants au Contrôle déclarent que *« dans leur équipe, la charge de travail est répartie équitablement »* (ce qui correspond à la tendance pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

VERS UN RENFORCEMENT DU PILOTAGE DE L'ACTIVITE PAR LES OBJECTIFS CHIFFRES

Selon les résultats du questionnaire, environ 58 % des répondants au Contrôle déclarent que *« les objectifs qui leur sont fixés sont atteignables »* (ce qui correspond à la tendance pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Les inspecteurs relèvent un renforcement du pilotage de l'activité par les objectifs chiffrés, avec le suivi quantitatif du nombre d'actions, de la durée des contrôles, etc. Ils craignent que ces objectifs se durcissent, devenant de plus en plus prégnants – conduisant par exemple à prédéterminer plus strictement la durée de certains contrôles (alors que de nombreux aléas extérieurs peuvent impacter le déroulement d'une action de contrôle : report des rendez-vous, manque de documents, contestation de la lettre d'observation, etc.).

« Ce qu'on voit depuis quelques années, c'est l'apparition d'objectifs, chiffrés. Au départ c'était qualitatif. Il y a la durée du contrôle, et maintenant un nombre de dossiers. Bientôt peut-être un temps de contrôle qui sera fixé. On a un métier en interaction avec des éléments extérieurs. La durée, c'est difficile d'évaluer, des temps prévisionnels. On ne peut jamais savoir. » (Salarié)

Ainsi, certains inspecteurs soulignent une tendance au renforcement du suivi de l'avancement des dossiers et de l'atteinte des objectifs, notamment lors des remises ou des réunions de service – mais également un renforcement du suivi sur leur organisation et leur planning (à travers leur calendrier prévisionnel et leur état d'activité).

Pour certains, ce renforcement du suivi de l'activité peut être perçu comme une forme de contrôle, voire comme une forme de « flicage » sur leur temps de travail. D'autres inspecteurs soulignent en revanche que les entretiens de suivi avec le management (à l'occasion des remises) se déroulent dans un climat de confiance et ne sont pas source de pression.

Ces réunions constituent également des temps d'échanges qui permettent d'évoquer d'éventuelles difficultés, et l'occasion de discuter de problématiques techniques, juridiques. En ce sens, ces temps d'échanges s'apparentent à la fois à un resserrement du suivi et du contrôle du travail des inspecteurs (rappel des objectifs, analyse prévisionnelle de leur activité), mais également à un renfort du soutien technique.

« On fait un point pratiquement à chaque remise, tous les 15 jours, pour justifier de l'avancement d'un dossier. J'ai connu une époque, tu rends ton dossier, basta. Il y

a une perte d'autonomie difficile à accepter. Il y avait des cas, des inspecteurs qui avaient des dossiers en attente. Je pense que ça rassure l'établissement, pour pouvoir nous cerner. Comme on est dehors, je pense qu'il y a une difficulté. Le Contrôle a toujours été mal perçu par l'encadrement au Siège. Ils n'ont pas de contrôle sur l'activité. Et une culture à l'Urssaf de dire que l'inspecteur faisait ce qu'il voulait. Le fait qu'on badge pas... Ça alimente aussi le fantasme qu'on rentre chez nous, qu'on va au ciné entre midi et deux. » (Salarié)

À la question de savoir si ces objectifs génèrent une pression, les inspecteurs sont partagés. Certains mettent en évidence une relativité individuelle, en fonction de comment chacun vit et se représente son travail – notamment l'écart entre les plus jeunes inspecteurs (qui peuvent ressentir une pression plus importante liée à une moindre expérience) et les plus anciens. D'autres inspecteurs relativisent la pression des objectifs, en insistant sur le fait que l'atteinte ou non des objectifs n'a pas d'incidence sur la rémunération ou sur les perspectives de promotion : l'obtention des pas de compétences ou l'accès à la promotion vers le niveau 7 étant fortement limités. Ainsi, ils relèvent que les objectifs fixés ne donnent pas lieu à des gratifications lorsqu'ils sont atteints, ni à sanctions lorsqu'ils ne le sont pas. Cette absence de reconnaissance « au mérite » est notamment relevée par certains jeunes inspecteurs aspirant à la promotion – et peut conduire à des formes de désengagement.

« Derrière la réalisation des objectifs, il n'y a pas de carotte. Une gratification tous les 4 ou 5 ans, avec les pas de compétences. Mais si on ne les réalise pas, qu'est-ce qu'il va se passer ? Constat d'incompétence qui sera mis sur la table... Je pense que si vous travaillez mal, vous vous faites aligner, mais les gens qui travaillent bien, ce n'est pas pour autant qu'ils auront plus de gratification. » (Salarié)

« Ça dépend des collègues. Cet objectif qu'on nous fixe, il n'a aucune incidence, puisqu'il n'y a pas de prime. L'entretien annuel, ça ne va jamais déboucher. Si tu atteins ou non tes objectifs, ça n'a aucun impact financier. Je ne serai pas payé plus ou moins. Je n'aimerais pas être manager ici. Parce qu'ils n'ont pas de moyens pour... Pour les inspecteurs ça ne change rien. Ça intéresse plus l'adjoint et le RS, lui il a une bonne prime d'objectif. Son objectif, c'est de faire en sorte que sur la DDR on atteigne nos objectifs, et lui touche sa prime. » (Salarié)

« La fin d'année, en général c'est pleine bourre. Moi, j'ai eu un mauvais objectif. Il ne m'est rien arrivé. Cette année, à l'inverse, rien arrivé non plus. Pas de reproches. Pas d'incidence non plus. » (Salarié)

En revanche, une partie des inspecteurs soutiennent que dans un contexte de production sous délais contraints, les objectifs créent nécessairement une pression : afin de boucler les dossiers dans les temps, les inspecteurs peuvent connaître des « coups de bourre » ou des goulots d'étranglement – notamment à l'approche des dates de remise ou en fin d'année, ou encore sur certaines actions « à forts enjeux », dans le cadre des plans régionaux ou nationaux, qui nécessitent une supervision juridique accrue. Face à ces exigences, les inspecteurs peuvent être conduits à ressentir une pression importante, à augmenter leur temps de travail, l'intensité ou leur rythme de travail, favorisant le risque d'erreur, ou générant un stress important.

« Ça peut jouer selon la personnalité de l'inspecteur. Pour certains ça ne joue pas trop, mais peut-être pour d'autres... On a un suivi régulier tous les 3 ou 4 mois, mais c'est sans pression. La confiance continue. » (Salarié)

« Bien sûr que c'est vécu comme une pression par certains ! Personnellement, c'est plus sensible. Sur la réalisation de l'objectif, que les dossiers ne soient pas

là, si, ça créé une pression ! L'inspecteur va charger son agenda, travailler le soir, le week-end, augmenter le risque d'erreur. » (Salarié)

« Le plus gros dossier de l'année. Un collègue a eu un souci. Il a bossé pendant ses congés. Il faut que ce soit rendu dans les temps. Il y a des délais. On n'est pas libre non plus. Quand ça traîne sur un dossier, on demande « t'en es où ? ». La lettre d'observation, le cotisant a deux mois pour contester, on se dit il faut le rendre là. Il y a une pression quand même. » (Salarié)

« On a des dossiers avec des dates. Sur le plan régional, national, ce sont des grandes entreprises. Les entretiens annuels, les inspecteurs peuvent s'inquiéter. Il y a plus de pression là-dessus, car notre hiérarchie a la pression là-dessus. C'est des dossiers où les enjeux sont importants. Il y a une sécurisation juridique accrue, par exemple, sur le recouvrement d'un million d'euros. Si on ne respecte pas la procédure, on perd un million d'euros, et des mois de travail. Il y a des risques. La pression, ça demande une organisation. On a une obligation de résultat avec des dead-line. » (Salarié)

« On a souvent [une entreprise issue du] plan GE / TGE par an en binôme. En fin d'année on se retrouve à bosser le soir. Il y a une supervision juridique, l'adjoint, la direction, ils vont éplucher tout ce qu'on a fait. Il faut que tout soit nickel et dans les délais. » (Salarié)

COMPLEXIFICATION DU TRAVAIL, RISQUE D'ERREUR ET INSECURITE PROFESSIONNELLE

Certains inspecteurs évoquent une insécurité professionnelle grandissante, et disent ressentir une « *plus grande exposition au risque* », dans un contexte de complexification de leur travail. Ainsi :

- Près de 78 % des répondants au Contrôle déclarent « *je rencontre des difficultés parce que mon travail est devenu plus complexe au fil du temps* » (contre 66 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- En cause : une complexification de la législation et des changements législatifs importants, la variété des secteurs d'activité et de la typologie des entreprises contrôlées.

« Par rapport à notre métier, je trouve que la législation devient de plus en plus compliquée, les contrôles de plus en plus longs, il y a un apprentissage de la législation, et des exceptions dans beaucoup de secteurs d'activité. Les temps de contrôle deviennent aussi plus longs. Il y a une pression plus importante liée aux particularités de chaque activité. On n'est pas spécialisé. On va dans des entreprises de 1 à plusieurs milliers de salariés, dans tous les secteurs d'activité. » (Salarié)

Les inspecteurs pointent des contradictions (ou du moins des écarts) entre les textes législatifs qu'ils sont censés appliquer, les consignes qu'ils reçoivent de leur hiérarchie et les « pratiques » de contrôle (qui peuvent varier dans le temps, ou d'une DDR à l'autre) – notamment des consignes de « tolérance » ou visant à faire valoir « le droit à l'erreur » qui tendent à assouplir les mesures prises à la suite d'un contrôle.

Les changements législatifs ou réglementaires importants – associés à une instabilité ou une variabilité des consignes et des pratiques de contrôle – constituent une source de complexification du travail, et peuvent accroître la crainte de faire une erreur chez les inspecteurs.

« Le texte dit une chose, et nos consignes nous disent autre chose. C'est un peu la difficulté du métier. Quand j'ai commencé, il y avait un texte de loi, on l'appliquait. Maintenant, il faut qu'on applique le texte, mais être tolérant, et il faut s'adapter. Pas sûr que demain ce soit la même chose. Ça nous expose plus à ce qu'un cotisant se dise je vais en parler... » (Salarié)

« Chaque année on dit que ça se complexifie, chaque année ils rajoutent des couches de complexité. Ça crée des frustrations. Moi des fois je ne sais pas calculer de la réduction générale, l'allégement des charges patronales. La DSN, pour les comptes, c'est une catastrophe. On nous parle du droit à l'erreur. On ne sait plus quelle position prendre. Avant les déclarations URSSAF, on avait 4 ou 5 lignes. Maintenant il y en a 15 ou 20. On parle de choc de simplification, mais ça a n'a jamais été aussi complexe. L'exemple, c'est les bulletins de salaire, c'est une simplification qui n'en est pas une. » (Salarié)

Ainsi, les inspecteurs ont à réaliser des arbitrages complexes – entre les textes législatifs et les consignes de leur hiérarchie, entre les pratiques favorisant la « tolérance » ou le « droit à l'erreur » et les objectifs de recouvrement (exprimés en montant total, en taux de recouvrement débiteur, etc.). Dans ce mouvement, les inspecteurs expriment la crainte de faire une erreur, ou que plusieurs contrôles débouchent sur des « néants ».

« Vous arrivez en contrôle, vous faites un redressement, et l'employeur va tout de suite faire la régularisation sur la DSN. Quand vous faites 2 ou 3 néants à la suite, on se pose des questions. On a le stress du contrôle néant sur une boîte de 100, 150 salariés. C'est anxiogène, si je rends un néant on va me demander pourquoi. On se dit il faut trouver un truc. Ça, les cadres ne le diront pas. Culturellement, on va en contrôle, il faut trouver quelque chose. Il y a plus de pression du néant que du dossier à rendre. Les cadres regardent le nombre de dossiers, le taux de redressement débiteur final, c'est dans nos objectifs. » (Salarié)

Certains inspecteurs expriment la crainte de ne pas être soutenu par leur hiérarchie, et que l'instruction d'une éventuelle erreur dans un dossier pourrait se faire « à charge » contre eux. Ils expriment ainsi un manque de soutien de leur hiérarchie et un manque de confiance dans leur institution, évoquant un contexte d'insécurité professionnelle (crainte d'une procédure disciplinaire, voire d'un licenciement).

« Je me sens de plus en plus exposé au risque. Si le cotisant dit que j'ai mal géré les choses. L'instruction est à charge des salariés. Est-ce que c'est pour diminuer le personnel ? On n'a pas intérêt à faire de grosses bêtises dans le dossier. On communique avec des personnes qui peuvent avoir des relations. Il y a une retenue à avoir. J'ai l'impression que ma direction ne me défendra absolument pas. » (Salarié)

« Ça fait quelque temps que je sens... il y a un risque procédure disciplinaire. Alors qu'il y a une dizaine d'années, on sentait plus de sécurité. On ressent moins de soutien. On a diminué en nombre de personnes, la masse salariale se rétrécit. Il y a eu beaucoup de licenciements, alors qu'avant c'était exceptionnel. On a un sentiment d'insécurité. On a une dizaine d'années de retard sur le management. On va basculer vers un mode de management « privé » un peu plus dur, parce qu'on est toujours en retard, ça arrange la tutelle. Et peut-être que d'ici quelques années, on s'apercevra que ce n'est pas la bonne méthode. » (Salarié)

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'un accroissement du risque d'erreur : une intensité excessive au travail, une complexification du travail, un manque de formation ou d'informations nécessaires pour réaliser l'activité. La crainte de faire une erreur

s'apparente alors à une manifestation de ces facteurs psychosociaux de risque au travail, et peut générer un stress important. Elle peut être décuplée lorsque – comme dans les extraits ci-dessus – les salariés expriment un sentiment d'insécurité, de manque de soutien ou de confiance vis-à-vis de l'institution en cas d'erreur.



Intensité excessive et risque d'erreur

« Une intensité excessive du travail est aussi un risque pour la sécurité. (...) De nombreuses études expérimentales et de terrain, auprès d'enfants et d'adultes, montrent que la pression temporelle augmente la difficulté, la pénibilité des situations et les risques. La précipitation pour tenter de réaliser la tâche dans un temps estimé trop court, risque de provoquer des erreurs, des oublis ou des raccourcis dans la prise de décision, de limiter la prise en compte des objets à ceux directement accessibles, de réduire le champ d'anticipation, de rétrécir le champ des possibles envisagés en cas de problème et d'induire un « effet tunnel », expression qui désigne les cas où l'opérateur, soumis à une trop forte pression temporelle, pense qu'il n'a pas le temps suffisant pour effectuer correctement la tâche demandée et dit avoir l'impression d'être dans un tunnel, « de ne plus pouvoir penser ». »

« Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, 2011, p. 86.

VI.2.2. L'environnement et les outils de travail

- Près de 75 % des répondants au Contrôle se disent « pas d'accord ou pas du tout d'accord » avec l'assertion suivante : « les outils logiciels à ma disposition sont efficaces et adaptés à mes différentes tâches » (contre 55 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Lors de nos entretiens, plusieurs agents ont fait part de difficultés relatives aux dysfonctionnements et à l'obsolescence de leurs outils de travail et logiciels. À l'obsolescence ou aux dysfonctionnements « techniques » (bugs, lenteurs, etc.) s'ajoutent les problématiques de mise à jour des outils de travail (des process et/ou des contenus législatifs qu'il recouvrent) : lorsque les outils ne sont pas à jour, cela implique un travail de détection, de correction d'erreur, de recherche et d'actualisation.

*« On a de moins en moins de temps pour appréhender les changements en matière d'outils d'aide au contrôle. Des outils informatiques qui sont quand même longs à s'allumer, l'intranet pas connecté tout de suite. Et puis nos outils ne sont pas mis à jour. On a la législation d'il y a 4 ou 5 ans dans nos logiciels. On nous dit qu'on va changer à la fin de l'année. On doit trouver les fondements juridiques des anomalies. On doit enlever nous-même des textes qui ne sont plus d'actualité. Après un manque d'outil, un manque de législation, on perd du temps sur de l'administratif. Tout ça mis bout à bout... le métier évolue dans sa pratique. »
(Salarié)*

VI.2.3. Les effets de la charge sur l'organisation temporelle : une autonomie dans la gestion des temps qui peut se traduire par des dépassements non déclarés et une porosité des temps sociaux

La problématique des effets de la charge de travail sur l'organisation temporelle (temps au travail et temps de travail, conciliation de la vie au travail et hors travail), est, à l'échelle de l'URSSAF IDF, contenue par certains dispositifs organisationnels : plages horaires variables, TAD, TADO, etc. Ainsi, dans notre questionnaire, cet item est mieux évalué par les répondants que d'autres facteurs de risques. Il ressort de l'ensemble de nos entretiens (comme du baromètre interne de l'URSSAF IDF), que le TAD et l'organisation du temps de travail sont considérés comme des points très positifs et facteurs de motivation au travail et de préservation de la santé.

Néanmoins, sur ce facteur de risques, deux familles de métiers se distinguent : les métiers du Contrôle, et les métiers du Management. Nous évoquerons ici les résultats du questionnaire pour la famille de métiers Contrôle, ainsi que les éléments qualitatifs recueillis auprès des salariés des services de Contrôle CCA dans lesquels nous avons mené des entretiens.

Les inspecteurs CCA travaillent aux 39h (avec 20 RTT), mais ne sont pas soumis à des horaires de travail, ni à un suivi ou un contrôle de leur temps de travail : il n'existe pas d'outil ou de modalité (même déclarative) permettant d'attester du temps de travail des inspecteurs. Les temps de trajet ne sont, en conséquence, pas comptabilisés⁶⁴ :

« Aujourd'hui, les inspecteurs ne badgent pas. De fait, il n'y a pas de décompte de temps de trajet et les inspecteurs sont autonomes pour organiser leurs visites en entreprises en fonction des conditions qui sont les leurs (notamment de leurs contraintes personnelles ou du fait de prendre en compte les contraintes de l'entreprise qui fait l'objet d'un contrôle). » (Direction)

L'ensemble des acteurs rencontrés (inspecteurs, encadrement) s'accordent et insistent sur l'autonomie des inspecteurs dans l'organisation de leur temps de travail – apparentée à la fois comme un « avantage » spécifique au métier d'inspecteur (et/ou au statut de cadre), comme un facteur de préservation de la santé au travail, et comme un facteur d'acceptation (voire d'adhésion) aux conditions et à la charge de travail. Autrement dit, cette autonomie dans la gestion du temps de travail est présentée par l'ensemble des acteurs comme un terme essentiel du consensus salarial.

« On est les 3/4 du temps dehors. On a tous des contrats à 39h, on ne badge pas, on ne pointe pas. On adapte notre temps de travail. On considère qu'on est à 39h. Il n'y a pas de suivi formalisé. Aucun outil qui permet de savoir combien d'heures un inspecteur a travaillé. Un moment il était question d'enregistrer sur les badges. Mais quand on arrive en entreprise, on ne commence pas tout de suite à ouvrir notre ordinateur. Entretien préalable, on fait connaissance, moi je le fais à l'ancienne, avec un carnet un stylo. Pendant 1h, 1h30. » (Salarié)

⁶⁴ Néanmoins, lors de leur droit d'expression du 9 mars 2020, les inspecteurs de Champs-sur-Marne ont adressé la question suivante : « nous souhaitons que nous soit précisé si notre temps de trajet entre notre domicile et l'entreprise est considéré comme du temps de travail », à laquelle il est répondu que les « modalités (sont) à définir et qui fera(ont) l'objet d'une note de service à paraître après négociations avec les partenaires sociaux. »

« Les inspecteurs, on n'a pas du tout de moyen de contrôler leur temps de travail. L'inspecteur c'est un électron libre. À partir du moment où les objectifs sont atteints... C'est tout l'équilibre d'un manager. Et c'est tout l'intérêt du travail des inspecteurs. On n'a pas de raison de les pister plus que ça. » (Encadrement)

Du point de vue des inspecteurs, cette latitude d'organisation constitue, en soi, une forme d'intérêt au travail (gestion de son agenda, sentiment d'autonomie) et peut permettre une meilleure conciliation des temps sociaux (par exemple, pour répondre aux obligations ou aux besoins familiaux et sociaux). En contrepartie, cette autonomie d'organisation s'accompagne d'une « obligation de résultat » : le temps de travail effectif n'est pas suivi ou contrôlé par l'encadrement, mais les objectifs le sont.

« Quelque part c'est entre guillemets « l'intérêt du métier » d'être autonome dans la gestion de son temps de travail. Vous pouvez aller en contrôle à 10h, finir à 14h, aller chercher les enfants à l'école. Et reprendre votre ordi le soir. On fonctionne beaucoup à l'obligation de résultat : que vous travailliez 7h48 ou 5h, peu importe au final. C'est une gestion de l'agenda et du temps de travail. » (Encadrement)

En parallèle, cette autonomie conduit, d'une certaine manière, les inspecteurs à minorer leur charge de travail, voire à naturaliser les contraintes temporelles de leur activité (dépendante de facteurs externes, des délais stricts, des périodes de latence et des pics de charge en période de bouclage) – par exemple le fait de travailler le soir ou le week-end.

Ainsi, si les inspecteurs n'insistent pas sur l'aspect problématique de l'absence de suivi du temps de travail, il a été plusieurs fois nécessaire d'insister sur cette question en entretien avant que certains inspecteurs reconnaissent parfois travailler le soir et le week-end, notamment en période de « bouclage » d'un dossier. Ainsi, en mettant en avant leur autonomie au travail, les inspecteurs tendent à relativiser les dépassements de la durée du travail (« ça dépend de l'organisation de chacun ») et à naturaliser les contraintes de leur métier.

« Nous, on est libre d'organiser notre travail. C'est à nous... Je pense que c'est plus dur quand on est jeune. On prend du recul. On tient compte du temps de transport. C'est à l'inspecteur de ne pas se laisser submerger. Je travaillais le week-end quand j'ai débuté. Maintenant, si j'ai pas fini, j'ai pas fini. » (Salarié)

« On peut avoir un pic d'activité, faire des bonnes journées. Et des périodes plus zen. Les jeunes inspecteurs travaillent pas mal le week-end, un collègue qui travaillait jusqu'à 23h. On lui mettait la pression. Après je pense qu'il y a une différence entre un inspecteur qui est installé dans son domaine, et un jeune, qui a envie de faire ses preuves, qui va se mettre la pression pour rendre les dossiers. On arrive à mettre des limites. C'est à nous de nous organiser nous-mêmes. » (Salarié)

Alors que la majorité des acteurs s'accordent sur des différences « individuelles » dans la gestion du temps de travail – en fonction de l'ancienneté, de la situation familiale, de l'implication personnelle de chacun (voire la « dévotion » au métier) – la question de la gestion autonome du temps de travail par les inspecteurs est nécessairement liée à la charge de travail et à la fixation des objectifs.

Ainsi, certains inspecteurs évoquent un « changement culturel », avec une prégnance plus forte des objectifs – notamment chiffrés – et, sur certains sites, un suivi plus resserré autour des outils de contrôle (planification prévisionnelle, suivi des « états d'activité »).

« Il y a une évolution culturelle dans la boîte, aujourd'hui c'est statistique, c'est objectif. Deux rendez-vous par jour c'est très bien. On essaye de monter un peu... Il y a une petite pression. Il y a des inspecteurs qui vont culpabiliser parce qu'il y a un RDV annulé. Ça peut être assez anxieux, même si c'est quelque chose qu'on arrive à maîtriser. On essaye de gérer, de poser des jours quand il y a une baisse d'activité. » (Salarié)

« Il faut qu'ils essayent de nous tenir d'une manière ou d'une autre. Historiquement, le contrôle était perçu comme un service qui s'autogérait. On nous demande plus de résultats, plus de traçabilité. C'est pas qu'on a plus de dossiers, c'est qu'on a plus de formalisme, plus de normes, plus de traçabilité. Le rapport de contrôle, c'est une trame qu'il faut remplir. À chaque étape, du début à la fin d'un dossier, ce sera perçu en temps réel dans l'outil ORC. » (Salarié)

« Plus les années passent, et plus on a de l'administratif. 1 dossier, 1 salarié. En une demi-journée c'est bouclé. Mais il faut une demi-journée pour rédiger. On nous demande de remplir des choses annexes, des tableaux, à des fins statistiques, en fin de mois, pour analyser par rapport au plan de contrôle la rentabilité. » (Salarié)

« À Lieusaint maintenant ils doivent donner leur planning à l'avance. Ils n'aiment pas trop. Ils ont l'impression d'être pisté. Et on remplir des états d'activité, tous les 15 jours, pour dire où on était. Par journée, demi-journée. » (Salarié)

Il apparaît que l'autonomie dont disposent les salariés du Contrôle se traduit, en parallèle, par une exposition plus forte aux phénomènes de débordement horaire – bien que ceux-ci ne fassent pas (ou pas suffisamment) l'objet d'un suivi – de resserrement des temps (de pause, de repas), ou à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle (ce qui peut se traduire, dans les faits, par du travail les soirs et les week-end). La médiation du questionnaire – anonyme, impersonnel – apparaît ici comme un atout pour mettre à jour des contraintes et des difficultés qui peuvent être amoindries ou non dites, soit qu'on les considère comme faisant partie des contraintes naturelles ou intrinsèques du métier, soit parce que l'organisation ne fournit pas un cadre ou un espace d'expression suffisant pour les évoquer et les résorber. Ainsi, on relève que :

- Environ 22 % des répondants au Contrôle réalisent « souvent ou très souvent » des heures non comptabilisées (contre environ 12 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Plus d'un tiers des répondants au Contrôle déclarent « souvent ou très souvent » sauter un repas (contre environ 19 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Plus de 40 % des répondants au contrôle déclarent « souvent ou très souvent » écourter ou ne pas prendre de pause (contre environ 33 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

L'autonomie dans la gestion du temps de travail peut également se traduire par une « porosité » des temps sociaux, entre le temps de travail et le temps privé ou familial. Dans l'extrait ci-dessous, l'inspecteur évoque « une « confusion » des temps.

« Un collègue qui travaillait tard le soir. Comme on n'est pas tenu d'être au travail, il y a un panel de gens, qui bossent plus ou moins, il y a une confusion des temps de travail. » (Salarié)

Compte tenu de l'absence de moyen technique pour suivre le temps de travail effectif des inspecteurs, de l'itinérance (et d'une forme d'isolement au travail) des inspecteurs,

les managers ont peu de moyens de détection des éventuels dépassements horaires au sein de leurs équipes.

« Les inspecteurs travaillent 39h, et la particularité des inspecteurs, c'est qu'ils ne badgent pas. Ce qui est vrai, c'est qu'on ne sait pas... Je n'ai pas moyen de savoir si la personne a travaillé. Il n'y a pas d'heures supplémentaires. Pas de contrôle horaire. Moi je n'ai aucun moyen, je ne sais pas. Je sais pertinemment qu'il y a des inspecteurs qui travaillent le soir ou le week-end, mais je ne peux pas le voir factuellement. » (Encadrement)

Les managers indiquent toutefois quelques indices leur permettant de détecter des situations de dépassements horaires : les horaires des mails envoyés par les inspecteurs, d'éventuels départs tardifs lorsqu'ils travaillent sur site, des difficultés ou des erreurs dans les dossiers qui peuvent laisser supposer une situation de « débordement ». Ainsi, les temps d'échange sur site (lors des réunions, des remises) constituent de rares occasions pour pouvoir discuter avec les inspecteurs, et éventuellement détecter des phénomènes de dépassement horaires.

En l'absence d'outil de suivi du temps de travail, la vigilance de l'encadrement ne peut donc s'appuyer que sur des moyens de détection indirects.

« On le voit, on le perçoit quand ils viennent sur site. Parce qu'ils peuvent avoir besoin d'échanger un peu plus, ou alors on va voir des erreurs qu'ils ne font pas d'habitude. On est alertés aussi si vous avez quelqu'un qui envoie des mails le soir à des heures pas possibles, ou le week-end . Je n'en ai pas vu beaucoup. » (Encadrement)

Sur ce point, l'absence complète de suivi du temps de travail effectif au contrôle apparaît comme une carence majeure.

Néanmoins, selon les réponses apportées par la direction, il apparaît que la révision du protocole horaires variables (en cours de négociation) prévoit, pour les inspecteurs volontaires, un régime de temps de travail au forfait jours (205 jours pour les cadres) ; et pour les inspecteurs qui n'opteraient pas pour le forfait jour, la nécessité de « justifier de leur temps de travail » selon des « modalités à définir et qui fera(ont) l'objet d'une note de service à paraître après négociations avec les partenaires sociaux⁶⁵. »

« Le projet de révision du protocole horaires variable de l'Urssaf IDF prévoit la mise en place d'un forfait jours pour les salariés dont la durée de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'exercice de leur fonction et dans la planification de leur activité. Cette formule qui paraît adaptée aux cadres itinérants dont les inspecteurs du recouvrement, est subordonnée aux à l'accord du salarié et formalisé, étant entendu que ce dernier peut revenir sur son choix à tout moment. Ce régime du forfait est compatible avec la possibilité de travailler à distance. » (Direction)

Il convient de rappeler ici que la mise en place du forfait jour doit s'accompagner de mesures visant à contrôler la charge de travail des personnels qui y sont soumis, afin de garantir le droit des salariés à la santé et au repos. Ainsi, « au cours des dernières années, à la suite notamment de l'arrêt de la Cour de cassation du 29 juin 2011, de nombreuses conventions individuelles de forfait annuel en jours ont été considérées comme inopérantes, car conclues sur la base d'accords collectifs (principalement des accords de branche) ne garantissant pas suffisamment le droit des salariés à la santé et au repos (droit reconnu de valeur constitutionnelle par la Cour de cassation). Tirant les conséquences de cette jurisprudence, la loi du 8 août 2016 a renforcé le cadre

⁶⁵ Droit d'expression du 9 mars 2020, Champs-sur-Marne, p. 7.

juridique du forfait en jours pour garantir ce droit. Le Code du travail pose désormais comme principe d'ordre public que l'employeur s'assure régulièrement du caractère raisonnable de la charge de travail du salarié et d'une bonne répartition de ce travail dans le temps.⁶⁶ »

VI.2.4. Exigences émotionnelles : sentiment d'insécurité et exposition au risque de violence au travail

Les résultats du questionnaire montrent que les métiers du contrôle sont davantage exposés au risque d'agression, d'exposition à la violence (physique ou verbale) que l'ensemble des salariés de l'URSSAF⁶⁷ :

- Plus de 55 % des répondants du Contrôle déclarent être « *parfois exposés à des agressions verbales, des injures ou des menaces* » (contre 40 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF). Plus de 10 % des répondants du Contrôle déclarent qu'ils y sont exposés « *souvent ou très souvent* » (contre 7,8 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Plus de la moitié des répondants au Contrôle déclarent « *parfois avoir peur pour leur sécurité ou celle de leurs collègues* » (contre 20 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF), et près de 6 % d'entre eux déclarent « *souvent ou très souvent* ».

Les inspecteurs sont exposés au risque d'agression, d'exposition à la violence physique ou verbale, en particulier lorsqu'ils réalisent des actions de contrôle seuls – ce qui est le cas dans la majeure partie des contrôles – ou dans des configurations socio-spatiales particulières : dans certaines villes ou certains quartiers, au domicile des cotisants, dans des lieux inhabituels et insécurisants (cave, sous-sol, etc.).

« Le contrôle... ça peut être chez les gens, c'est assez délicat, dans des cas particuliers. Les taxis, c'est chez eux. On peut être amenés à être dans un cadre particulier. Ce qu'il faut voir, c'est un métier où on est seul. Dans les petites entreprises, on est tout seul, en fonction de l'activité, du type d'entreprise, on peut se retrouver dans des endroits qui ne sont pas... ce n'est pas une entreprise au sens formel. C'est au domicile, dans un bungalow, sur une péniche. Il faut pouvoir s'adapter à la situation, et réagir en conséquence. » (Salarié)

« Il y a eu des agressions oui. Mais chez nous je n'en connais pas (93). Ça nous arrive de nous présenter et on voit que ça ne va pas le faire. Il faut descendre dans un local, on ne sait pas où on va aller. Par exemple, contrôler un bar, il n'y a pas de bureau. Le gérant a ouvert une trappe en disant : « le contrôle se passe en bas ». Le collègue n'est pas descendu. » (Salarié)

« Envoyer un inspecteur n'importe où... Par exemple un exemple un collègue qui a été envoyé dans une boulangerie radicalisée, dans une cave. Il faudrait y aller à deux, comme dans la LCTI. Dans certaines villes, certains secteurs, tu n'es pas rassuré. » (Salarié)

Aucun des salariés rencontrés dans le cadre de cette expertise n'a relaté d'agression physique – si ce n'est des événements passés, faisant état d'atteinte aux biens (pneu

⁶⁶ Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail/article/les-conventions-de-forfait>

⁶⁷ À l'exception des répondants issus des familles de métiers « accueil physique et téléphonique » et « contentieux » qui déclarent davantage d'exposition à la violence.

crevé, jet de projectile). L'encadrement et une partie des inspecteurs tendent à relativiser ces risques, notant que les agressions sont rares, voire inexistantes dans certains secteurs ou depuis plusieurs années. En revanche, les inspecteurs évoquent des incivilités, des manifestations d'agressivité de la part des cotisants (colère, intimidation), et des situations anxiogènes et insécurisantes.

« Insulté non, mais c'est dans le comportement... Quelqu'un qui va s'énerver, jeter des dossiers. » (Salarié)

« Des collègues dans le 93, dans certaines villes, elles sont obligées de s'habiller différemment. Une fois, un cotisant qui essayait de m'intimider par téléphone. Ça n'arrive pas tous les jours. On rentre chez les particuliers. Une fois je suis tombé sur un mec de deux mètres qui m'ouvre à poil, les yeux défoncés... On gère. Ce n'est pas reconnu. La société est plus violente. L'URSSAF ça ne fait plus peur. Une collègue du 93 qui m'a dit clairement, des fois je vais en entreprise, j'ai peur. » (Salarié)

La question de l'exposition à la violence (verbale, physique, psychologique) au travail est complexe, tant elle peut recouvrir une variété de situations : allant des manifestations d'énervement, de colère, des cris, à des interactions tendues ou désagréables (des remarques, le ton qui monte, de la défiance...), des insultes, des menaces, des intimidations, jusqu'à des violences physiques caractérisées.

Selon l'encadrement, les agressions et les incivilités font l'objet d'un suivi à l'échelle de la direction du Contrôle, mais nous n'avons pas eu accès à ces données. Il convient de noter que le suivi statistique des incivilités / agressions constitue un objet complexe, les signalements reposant en large partie sur des éléments déclaratifs. Certaines incivilités ou agressions feront l'objet d'un dépôt de plainte ou de main courante, tandis que d'autres vont donner lieu à un simple signalement oral auprès de la hiérarchie, d'autres ne seront tout simplement pas évoquées ni tracées. Ainsi, il est difficile de quantifier avec précision ce phénomène, et toute une partie des éléments participants du sentiment d'insécurité des inspecteurs peuvent rester dans l'ombre, non visibles pour l'organisation : c'est le cas par exemple lorsque les inspecteurs évoquent « des craintes » lorsqu'ils cherchent où garer leur véhicule, ou la nécessité de « s'habiller différemment » lorsqu'ils vont réaliser un contrôle dans certaines villes ou certains quartiers, ou encore lorsqu'ils refusent de réaliser le contrôle dans un endroit insécurisant.

C'est pourquoi il est nécessaire de redoubler de vigilance au regard des alertes et des « impressions » des inspecteurs. Ces impressions, nécessairement subjectives, révèlent néanmoins la manière dont les agents perçoivent leur environnement de travail (comme potentiellement menaçant ou dangereux) et les relations qu'ils entretiennent avec le public.

DES APPREHENSIONS OU DES CRAINTES AUGMENTÉES DANS LE CADRE DES CHANGEMENTS DE SITE : EXEMPLE DE CHAMPS-SUR-MARNE

Dans le cadre de leur arrivée sur le nouveau site de Champs-sur-Marne – et découvrant le plan de contrôle centralisé dans le département du 93 – certains inspecteurs ont exprimé une appréhension liée à l'insécurité et au risque d'exposition à la violence dans ce secteur de contrôle.

« J'ai eu beaucoup d'appréhension en amont, avant d'intégrer le site. Il y a une insécurité potentielle. S'il y avait eu des entretiens individuels, ça aurait permis d'exprimer mon sentiment, qu'on me rassure ou pas. Et là j'ai fait un contrôle à XXX, dans un quartier que des cités. Franchement je n'étais pas rassuré du tout.

J'ai regardé sur Google Maps. J'ai tourné pendant un quart d'heure pour voir, à me demander si je me gare ou pas, et où. Je n'étais tranquille. J'y suis allé avec une appréhension certaine. » (Salarié)

De son côté, l'encadrement et une partie des agents tendent à relativiser ces risques : selon l'encadrement, aucune agression physique n'a été déplorée sur le secteur du 93.

« Il y a un sentiment d'insécurité, mais les gens ne se sautent pas à la gorge. Des incivilités, oui, mais comme dans les autres départements. Des gens qui ne veulent pas se soumettre au contrôle. C'est verbal. Il y a autant d'incivilité en région PACA, qu'en Seine-Saint-Denis. Il y a eu 2 ou 3 signalements en 15 ans. Des gens qui ont été habitués à travailler dans certaines communes plus aisées, on leur demande d'aller travailler à Neuilly-sur-Marne, ce n'est pas la même population ! » (Encadrement)

L'encadrement met en avant les dispositifs permettant de limiter les risques d'agression :

- Le droit de retrait de l'inspecteur en cas de situation à risque ;
- La possibilité de convoquer le cotisant sur un site de l'URSSAF, afin d'éviter de s'exposer à des situations de contrôle risquées sur le terrain ;
- Le fait que les inspecteurs soient équipés de téléphone portable, permettant, malgré une situation de travail isolée, de contacter leur hiérarchie ou les services compétents en cas de situation à risque ;
- Un processus de signalement des incivilités et/ou agressions, faisant l'objet d'un suivi statistique, et remontant au niveau de la Direction du Contrôle et de la Direction Générale.

VI.2.5. Un déficit de reconnaissance : insatisfaction salariale et manque de perspectives professionnelles

À l'instar de la majorité des salariés de l'URSSAF IDF, les inspecteurs CCA déplorent un manque de reconnaissance, qui s'exprime :

- En premier lieu, par une insatisfaction salariale : 93 % des répondants au Contrôle se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *mon salaire est à la hauteur de mon investissement dans le travail* » (contre 88 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
« La rémunération... Ils ont de la chance d'avoir des gens motivés. La rémunération n'est pas à hauteur de nos responsabilités. » (Salarié)
- Par l'absence ou l'insuffisance de la reconnaissance « au mérite », en fonction de l'atteinte des objectifs – l'obtention des pas de compétence étant fortement limitée.
- Par le manque de perspectives professionnelles et le blocage des trajectoires promotionnelles, en particulier la difficulté d'accéder au niveau 7 : 90 % des répondants au Contrôle se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes* » (contre 86 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF)

Plusieurs inspecteurs ont mis en évidence un manque de perspective professionnelle, notamment en raison du faible nombre de promotions vers le niveau 7 chaque année. Alors que les inspecteurs sont enjoins à se former, à développer leurs compétences, leur expertise, en prenant en charge des dossiers plus importants ou plus complexes,

(« à forts enjeux »), ou spécifiques (laboratoires pharmaceutiques, caisses de retraite, etc.) – ces dossiers étant perçus comme nécessaires pour prétendre à une évolution professionnelle – certains inspecteurs constatent que leur évolution professionnelle est bloquée, quand bien même ils s’inscriraient dans une trajectoire promotionnelle de montée en compétence.

Certains inspecteurs soulignent un paradoxe : on leur demande de faire preuve d’engagement et de volonté de formation afin de pouvoir passer niveau 7, tout en sachant que le nombre de poste ouverts est drastiquement réduit. De fait, certains inspecteurs de niveaux 6 font le même travail que les niveaux 7, sans en avoir le statut, ni la rémunération.

« En théorie il y a un acquis de compétence, mais c’est faux. Il faut au minimum 4 ans d’ancienneté. Il faut présenter des dossiers à fort enjeu, montrer son métier, rendre compte de son métier. Depuis quelques années ça devient très difficile. J’ai été niveau 7 tout de suite, parce qu’il y en avait tous les ans. Maintenant, cette année il y a eu 6 postes de niveau 7 proposés. C’est rien. » (Salarié)

« On est 300 inspecteurs. C’est bien pour ça que dans le travail quotidien il n’y a plus de différence entre 6 et 7. Un niveau 6 peut faire des contrôles spécifiques, des caisses de retraite, prévoyance, des labos pharmaceutiques, faire du monitoring. Moi je suis niveau 6, j’ai 2 stagiaires. Il n’y a plus de différence, sauf la rémunération. » (Salarié)

« Et les contrôles spécifiques, on nous invite à se positionner. Sauf que si vous voulez être 7, il faut faire des très gros contrôles. La spécialité, ce sera un atout si tu veux passer niveau 7. On me demande ça alors que je sais très bien que je ne l’aurais pas. » (Salarié)

Selon l’encadrement, cette raréfaction de la promotion vers le niveau 7 peut s’expliquer, au moins en partie, par l’importance des promotions accordées par le passé.

« Cette année, il y a eu 5 passages de grade de 6 à 7. Beaucoup n’ont même pas fait leur dossier parce qu’ils n’y croyaient pas. 19 postulants pour 5 niveaux 7 à prendre. Ça génère énormément de déception, de la suspicion de qui était dans le jury, pourquoi untel l’a eu ou pas, on a l’impression que c’est toujours les mêmes... mêmes si ce n’est pas le cas. On marche un petit peu à l’envers, quand ça a démarré, plusieurs grosses vagues d’attribution de niveau 7. Maintenant tous les ans, pour respecter le pourcentage prévu, un peu moins. Ils font du travail de niveau 7 pour espérer avoir le niveau 7. » (Encadrement)

Ainsi, plusieurs inspecteurs soulignent un manque de reconnaissance des efforts réalisés, de sorte que cette situation de blocage promotionnel peut conduire à un sentiment de déséquilibre entre les contributions et les rétributions (« faire le travail d’un niveau 7 sans en avoir le niveau »), voire à des formes de démotivation, de désengagement au travail : l’implication et les efforts peuvent apparaître vains si l’on sait qu’ils ne seront pas reconnus.

Finalement, l’absence de perspective professionnelle peut agir comme un manque de reconnaissance – la promotion constituant une forme de reconnaissance à la fois financière, statutaire et symbolique.

VI.3. Conséquences de la mise en place du projet URSSAF 2020 : le cas des inspecteurs de Champs-sur-Marne

À travers le cas du site de Champs-sur-Marne, nous mettrons en évidence plusieurs éléments et problématiques liés à la mise en place du projet URSSAF 2020. Ces problématiques peuvent être retrouvées, à différents degrés et sous des formes spécifiques, dans d'autres départements contrôle – en particulier :

- Le travail d'organisation nécessaire, pour harmoniser les pratiques dans le cadre de la constitution de nouvelles équipes de travail.
- Les débats et les problématiques qui peuvent naître du redécoupage des zones de contrôle et de l'attribution des dossiers.
- De l'organisation mise en place pour faire face aux transformations de l'activité de contrôle, limiter les temps de déplacements voire les risques d'agression et de violence au travail (télétravail, actions de contrôle seul ou en binôme, etc.).

VI.3.1. Un travail nécessaire d'harmonisation des pratiques

Avec l'implantation sur le nouveau site de Champs, l'équipe de Contrôle a été recomposée avec l'arrivée de salariés issus de différents sites :

- 1 responsable contrôle (issu de la DDR 93) ;
- 2 responsables d'inspection (issus de 2 DDR différentes) ;
- 3 assistants contrôle (issus de 3 DDR différentes) ;
- 30 inspecteurs, dont :
 - 14 issus de la Seine-Saint-Denis,
 - 6 issus de la Seine-et-Marne,
 - 3 issus du Val-de-Marne,
 - 3 issus de Paris Sud,
 - 2 issus des Hauts-de-Seine,
 - 1 issu de Paris Nord,
 - 1 issu du Val-d'Oise

Ainsi, cette composition d'une nouvelle équipe nécessite un travail d'organisation important et une harmonisation des pratiques – relative aux procédures de travail, aux circuits d'information, de décision, de supervision, mais également en termes de pratiques de contrôle et d'interprétation des règles législatives. Ce travail est assuré par le responsable et les adjoints, qui mettent en avant l'aspect collaboratif de ce travail d'organisation.

« Sur le fond, on fait tous la même chose... Mais c'est des circuits différents. Par exemple à Paris Sud, les adjoints ne faisaient pas les remises. C'est des petits ajustements, définir par quel circuit on passe. » (Encadrement)

« C'est une reconstitution d'équipe, avec 2 nouvelles adjointes, on est en train de tout réorganiser. On était persuadé qu'on travaillait tous de la même façon, sur les

process, les notes de service, aussi bien au niveau de l'encadrement que des inspecteurs. On est obligé de retravailler pour appliquer les règles basiques. On est audité régulièrement, par la Cour des Comptes, l'IGASS, l'ACOSS : dans le cadre de ces audits, on a des process, des procédures, pour répondre aux critères des audits. On est en train au quotidien, de se redire. On s'aperçoit sur l'analyse des dossiers, qu'il faut justifier tel ou tel type de vérification. On n'a pas tous la même traçabilité. Il y a un travail d'harmonisation qui est important.» (Encadrement)

L'encadrement insiste sur l'organisation du travail et les dispositifs mis en œuvre pour parvenir à cette harmonisation :

- Les réunions de remise les lundis et mercredis (par groupes de 7 ou 8 inspecteurs) : chaque groupe étant convoqué pour une remise tous les 15 jours. Les remises sont suivies d'une « réunion technique », « afin d'évoquer avec l'encadrement toutes les questions relatives à l'avancement des dossiers⁶⁸ ».
- Une réunion de service mensuelle, dont « l'ensemble des thèmes abordés est tracé dans un compte rendu mis à disposition⁶⁹ ».

« Ça se passe bien, mais ça prend beaucoup de temps. Lors des réunions techniques, il y a beaucoup de questions, car c'est une mise en route. Ils apprennent à se connaître, le fait d'échanger c'est important. On multiplie les réunions techniques. Nous-mêmes on doit se réajuster avec l'encadrement, avec le secrétariat. C'est très collaboratif, mais ça prend du temps.» (Encadrement)

« À chaque remise, on fait une réunion à 11h, l'ensemble des personnes peuvent parler de leurs problèmes techniques, juridiques, organisationnels. On trouve des solutions au niveau du groupe. Donner l'information aux collègues. Ça permet aux adjoints de valider la question, de connaître l'avancement des dossiers, de faire la synthèse. Permettre de recadrer les personnes lors de la remise. Et une grande réunion de service une fois par mois, avec l'ensemble du service. Le matin, c'est de l'info descendante, et l'après-midi, des points de législation. Et sur le plan RH, on leur parle des nominations, de la vie de l'organisme, des congés, etc. Une partie de cette réunion est alimentée par les réflexions dans les petits groupes : sur les outils, sur les dossiers. Ça permet de connaître les inspecteurs, de donner une dynamique à la remise. » (Encadrement)

VI.3.2. Redécoupage du secteur de contrôle et augmentation des temps de trajet

Le point d'achoppement majeur pour les inspecteurs de Champs concerne le redécoupage du secteur de contrôle, la répartition des actions de contrôle et leur impact sur les temps de déplacements. En effet, le redécoupage du secteur de contrôle (93 et 77 nord) et le plan de contrôle entraînent une centralisation de l'activité dans le 93, générant des déplacements importants pour l'ensemble des inspecteurs, et un « mécontentement » fort.

Historiquement, le secteur de contrôle de chaque DDR correspondait à son département : par exemple, les inspecteurs rattachés au site de Montreuil (93) couvraient le secteur de la Seine-Saint-Denis. Dans le cadre du projet URSSAF 2020, le redécoupage des secteurs de contrôle a été défini par la Direction du Contrôle au

⁶⁸ Source : présentation Champs, 5 décembre 2019.p. 8.

⁶⁹ Idem, p. 8.

Siège, avec l'objectif d'équilibrer les secteurs en fonction du poids de contrôle des entreprises. Les responsables contrôle de chaque DDR ont été impliqués dans les propositions de découpage, l'arbitrage final relevant de la Direction du Contrôle au Siège.

Désormais, les inspecteurs du site de Champs couvrent un secteur de contrôle étendu, s'étalant sur l'ensemble du 93 (à l'exception des zones piétonnes, de Noisy-le-Grand et de Tremblay-en-France), le nord du 77, ainsi que 2 communes du Val-de-Marne (94).

Le secteur de contrôle du site de Champs-sur-Marne est composé de 207 communes :

- 171 communes en Seine-et-Marne ;
- 34 communes en Seine-Saint-Denis ;
- 2 communes en Val-de-Marne pour la partie véhiculée ;
- Plusieurs communes sont partagées avec les secteurs piétons : Vincennes, Saint-Mandé, Montreuil (P), Bagnolet (P), Aubervilliers, Les Lilas, Pantin, Pré-Saint-Gervais, Saint-Denis.

Au sein de ce secteur, le plan de contrôle fait ressortir une centralisation de l'activité de contrôle dans le 93 - la majorité des entreprises se situent en Seine-Saint-Denis (93) :

Tableau 18 : Répartition du nombre d'entreprises sur le secteur de contrôle de Champs⁷⁰

| Département | Nb d'entreprises | % d'entreprises |
|-------------|------------------|-----------------|
| 77 | 11 447 | 23% |
| 93 | 36 548 | 72% |
| 94 | 2 771 | 5% |
| Total | 50 766 | 100% |

Ainsi, le plan de contrôle fait ressortir une centralisation de l'activité de contrôle dans le 93, qui s'explique par :

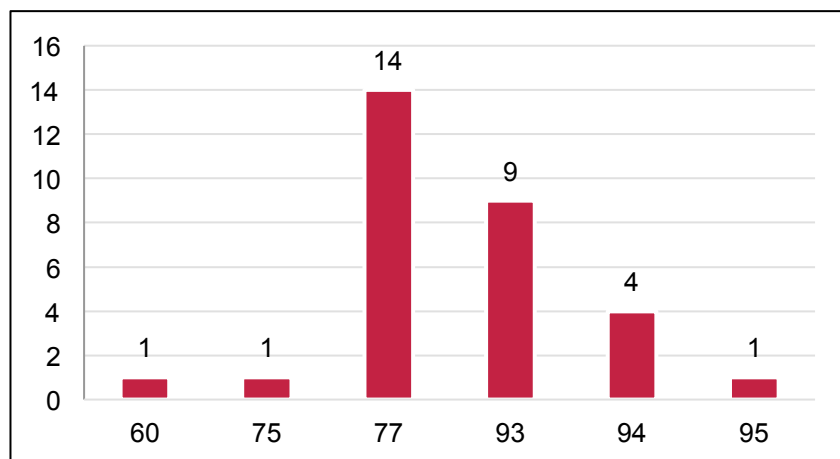
- Une concentration d'entreprises plus forte ;
- Un degré de risque plus important (davantage d'entreprises qui n'ont pas été contrôlées depuis plusieurs années, voire plus de 10 ans) ;
- Un historique de sous-effectif au contrôle au sein de la DDR 93, qui a contribué à cette situation : l'importance du taux d'entreprises non contrôlées depuis plus de 10 ans est lié au manque d'effectif d'inspecteurs sur la DDR 93.

Or, il apparaît que cette centralisation du plan de contrôle dans le 93 va impliquer des déplacements importants pour l'ensemble des inspecteurs (par rapport à leur lieu d'habitation). En effet, la majorité des inspecteurs résident dans le 77.

Figure 6 : Répartition des inspecteurs de Champs par département de domicile⁷¹

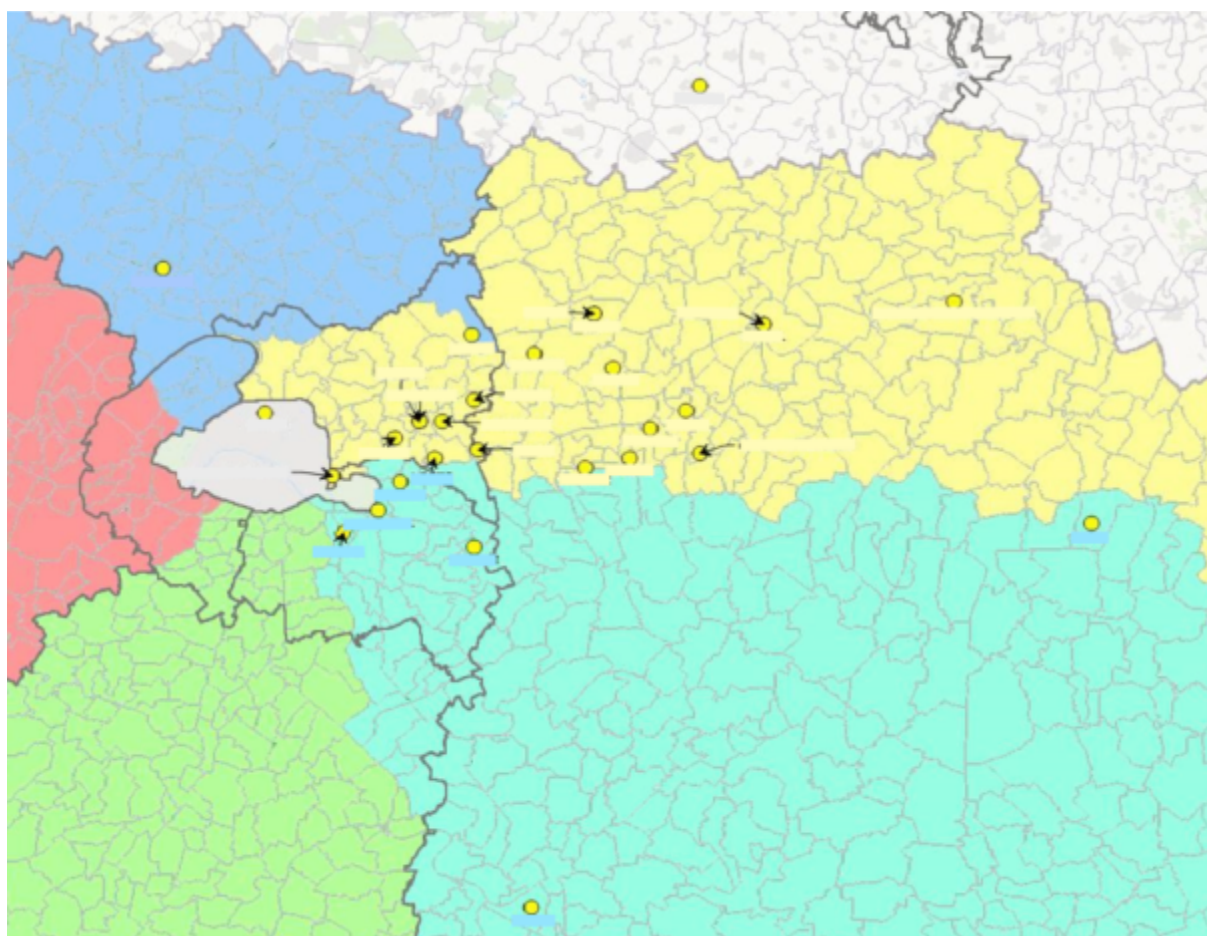
⁷⁰ Source : présentation Champs, 5 décembre 2019.

⁷¹ Source : présentation Champs, 5 décembre 2019.



Sur la carte ci-dessous, on observe le secteur de contrôle du site de Champs-sur-Marne (en jaune), ainsi que les lieux d'habitation des inspecteurs (chaque point jaune correspond au lieu d'habitation d'un ou plusieurs inspecteurs). Ainsi, on observe une dispersion des lieux d'habitation des inspecteurs, mais également leur éloignement par rapport au secteur qui centralise la plus grande partie de l'activité (le 93 au nord et à l'est de Paris).

Figure 7 : Cartographie du secteur de contrôle et des lieux de domicile des inspecteurs de Champs-sur-Marne⁷²



⁷² Source : Affectation inspecteurs Champs-sur-Marne.

« Beaucoup d'inspecteurs habitent dans le 77, et contrôlent en Seine-Saint-Denis. Ça génère des déplacements, du stress... Il y a aussi une appréhension en fonction des communes contrôlées. Il y a une grande dispersion de la domiciliation des inspecteurs, dans le nord 94, sud 93, le 77. Or, beaucoup de contrôles sont près du périphérique, avec beaucoup de déplacements, entre une à deux heures. » (Encadrement)

Face à cette situation, comment sont réparties les missions de contrôles ?

Historiquement, dans les DDR, la répartition des actions de contrôle s'organisait autour de portefeuilles de communes, attribués dans la mesure du possible au plus près du lieu d'habitation des inspecteurs, dans l'objectif de limiter les temps de déplacement.

« Dans le 77, on avait vraiment un secteur géographique. C'était découpé, nord, milieu, sud, est. 4 grands secteurs. On n'avait pas de distances grandes à parcourir. » (Salarié)

« Dans le 92, c'était encore plus précis, un secteur de contrôle défini par communes, avec plusieurs communes rattachées à notre portefeuille. Au préalable définies avec notre responsable d'inspection. C'est une question de bon sens, en fonction de notre lieu de domicile. Pour ne pas avoir trop de déplacements. » (Salarié)

Dans le cas du nouveau site de Champs, la répartition des actions de contrôle ne s'est pas faite de cette manière, pouvant générer des désagréments parmi les inspecteurs, voire un sentiment d'iniquité par rapport à d'autres collègues, sur d'autres sites, qui en ont bénéficié :

« Quand nous sommes arrivés sur le site de Champs, il n'y a pas eu d'entretien individuel sur notre zone de contrôle, alors que ça s'est fait sur d'autres sites : Lieusaint, Cergy, Saint-Ouen. Au préalable, ils ont rencontré le responsable, pour discuter de leur zone de contrôle. Je trouve que ce n'est pas équitable. » (Salarié)

Ainsi, en raison de l'étendue de la zone de contrôle, de la dispersion des lieux d'habitation des inspecteurs, et de la centralisation de l'activité dans le 93, cette adéquation est rendue plus complexe.

Face à cette situation, le management met en avant une volonté de répartir les missions de contrôle de la manière la plus équitable possible :

- Les inspecteurs sont affectés sur l'ensemble du secteur (il n'y a pas de portefeuille de communes attribué), en essayant d'affecter les actions de contrôle au plus près de leur domicile, mais en affectant également à chacun des actions plus lointaines.
- En affectant à chacun des inspecteurs des actions de contrôle dans des zones considérées comme moins attrayantes ou plus difficiles d'accès (Saint-Denis, Saint-Ouen, Aubervilliers)
- En affectant des actions de contrôles dans différentes typologies d'entreprises (TPE, PME, etc.).
- Le management met en avant le fait de ne pas sélectionner, dans le cadre du plan de contrôle local, des communes qui avantageraient tel ou tel inspecteur, mais de s'en tenir aux critères définis dans le plan de contrôle (par exemple les entreprises les plus anciennes non contrôlées).
- Concernant le plan GE-TGE, le management a mis en place un questionnaire afin que les inspecteurs se positionnent sur des actions de contrôle. La répartition est

ensuite validée par le management en fonction de la technicité des dossiers et des compétences des inspecteurs, de leurs souhaits et de la distance géographique.

« On se met d'accord sur les principes, essayer de rapprocher chacun, que ce soit équitable. Mais on ne peut pas toujours, car il y a des zones de non-contrôle. Le plan de contrôle sort 80 % dans le 93 et 20 % dans le 77. Et la partie du 93, c'est le nord-ouest, Saint-Denis, Aubervilliers. Les inspecteurs n'habitent pas là. Ils habitent dans le 93, limite 77. Avant URSSAF 2020, on raisonnait par département. Aujourd'hui, même ceux qui habitent dans le 93 vont plus loin qu'avant. Et en fait, avec les travaux du Grand Paris, et l'A86, il y a beaucoup de bouchons. » (Encadrement)

« On passe beaucoup de temps. On a la carte. On regarde où ils habitent. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut automatiser. Même les inspecteurs du 93 se retrouvent à aller beaucoup plus loin. Donc il y a un mécontentement. Des inspecteurs qui ont demandé une mobilité, parce qu'ils se sont aperçus qu'ils pensaient contrôler le 77, mais finalement ils ont aussi du 93. C'est logique, il y a moins d'entreprises, ils avaient un fichier qui tournait. Dans le 93, pendant longtemps ils ont été en sous-effectif, ils ne pouvaient pas couvrir toutes les entreprises. Quand vous avez que 20 inspecteurs pendant des années... Il y a un déficit qui se crée. » (Encadrement)

« Il y a une bonne dizaine d'inspecteurs qui sont dans une logique de revendication. Il y a un mécontentement latent. On s'entend bien, les relations sont cordiales. Le discours est très clair. On ne les censure pas. (...) On leur redemande des dossiers, aller plus loin que d'habitude. Aujourd'hui, dans notre organisation, tout le monde va partout. Les communes difficiles d'accès : ceux qui habitent loin concourent à hauteur de 1 ou 2 %. Il y a des « zones blanches », qui ne sont pas couvertes par les inspecteurs. Hors cas de maladie, que tout le monde ait un ou deux ou trois dossiers dans ces zones. Avant, dans le 94, le 77, on avait les communes proches de chez soi. Ce n'est pas ma politique. L'inspecteur est affecté sur l'intégralité de la zone. Tant que je peux l'affecter près de son domicile, tant mieux, mais je l'affecte aussi sur un ou deux dossiers... que ce soit des communes « difficiles » ou des dossiers « difficiles ». Il n'y a pas de zone de contrôle privilégiée sur les inspecteurs. C'est au plus près du domicile au regard du plan de contrôle qui sortira. » (Encadrement)

« Il y a la technicité, la formation, et le domicile des personnes. Il faut essayer d'avoir un savant équilibre. Sur le plan GE-TGE, on envoie la liste des dossiers, via le formulaire, on leur demande de se positionner sur un questionnaire. Au regard des réponses, on valide ou non, en fonction de l'éloignement. Mais s'il y a un volontaire pour aller faire un contrôle loin par intérêt, on lui donne. À l'inverse, s'il y a un inspecteur qui est formé sur les labos pharmaceutiques, mais qui ne veut pas y aller parce que c'est loin, on lui dit d'y aller. » (Encadrement)

En entretien, les inspecteurs évoquent les contraintes liées au découpage de la nouvelle zone de contrôle et à la centralisation des actions dans le 93 et proche de Paris. Ils insistent sur les temps de déplacement que cela génère. Certains inspecteurs évoquent des déplacements longs, de plus d'une ou deux heures par jour.

« Ils ne peuvent pas satisfaire les gens, donc la politique, c'est de répartir... le 93 c'est très concentré, en distance il n'y a pas beaucoup. Il y a des communes que personne ne veut : Saint-Ouen, Saint-Denis, Aubervilliers. Parce que c'est loin, on met 1h30 pour y aller, et ce n'est pas des super sociétés à contrôler, et ça craint. » (Salarié)

« Ça pose des problèmes de déplacement pour ceux qui habitent dans le 77 et qui doivent venir contrôler dans le 93. Et ça impacte aussi des inspecteurs qui étaient dans le 93, parce qu'ils habitaient un peu partout. Il n'y a plus d'inspecteurs à Saint-Denis, Saint-Ouen, Aubervilliers. Apparemment ça revient souvent. »
(Salarié)

« Le fait que ce soit réparti équitablement, c'est plutôt positif, mais par rapport à ce qui était annoncé dans le projet Urssaf 2020, c'est du pipeau. On ne nous l'a pas vendu comme ça. Ça va vous rapprocher de votre domicile, vous aurez moins de temps dans les transports et les embouteillages. Il n'y a pas eu... Globalement j'ai l'impression que les temps de déplacements sont plus longs. Ça explose. »
(Salarié)

Malgré cette volonté affichée de l'encadrement de répartir les actions de contrôle de la manière la plus équitable possible, plusieurs inspecteurs soulignent une augmentation de leur temps de trajet et une pénibilité liée aux conditions de transports dégradées (embouteillage, perte de temps, etc.). Certains agents déplorent d'être envoyés en contrôle dans des entreprises lointaines, tandis que des actions de contrôle plus proches de leur domicile seraient affectées à d'autres inspecteurs – et soulignent le caractère « incohérent » de la répartition des missions.

Dans le cadre de cette expertise, nous n'avons pas moyen de confirmer ou d'infirmer le caractère « équitable » de la répartition des actions de contrôle, ni leur cohérence géographique mis en avant par l'encadrement.

Il convient de souligner que cette nouvelle configuration (centralisation des actions de contrôle dans le 93, diversité et éloignement des lieux d'habitation des inspecteurs) est complexe et nécessite un travail important pour parvenir à une répartition équitable des missions de contrôle. Il apparaît logique et souhaitable, que dans cette configuration complexe, l'encadrement procède à une répartition équitable – en répartissant les déplacements sur l'ensemble des agents, plutôt que de préserver certains agents au détriment d'autres.

Néanmoins, force est de constater :

- Que cette configuration complexe se traduit par un allongement des temps de trajet pour (y compris pour des inspecteurs qui travaillaient déjà dans le 93) ;
- Que cette configuration peut générer des incompréhensions par rapport aux modes de fonctionnement antérieurs (où chaque inspecteur disposait d'un portefeuille de commune proche de son domicile).

Enfin, **cette situation interroge l'objectif de conciliation vie professionnelle vie privée mis en avant dans le cadre du projet URSSAF 2020, ainsi que le niveau d'information des inspecteurs lors du processus de vœu.**

En effet, les agents ont formulé leur vœu alors qu'ils n'avaient pas de visibilité sur le plan de contrôle : les vœux ont été formulés dès 2018, tandis que le plan de contrôle n'a été présenté aux inspecteurs que le 5 décembre 2019, lors d'une présentation sur le site de Champs. Ainsi, certains agents ont qualifié l'annonce du plan de contrôle comme « *une catastrophe* », ou encore indiquent être « *tombés de leur chaise* » en constatant la concentration géographique de leur activité dans le 93.

Ainsi, par rapport aux objectifs annoncés du projet URSSAF 2020, notamment de favoriser la conciliation vie privée vie professionnelle (en rapprochant le lieu de travail des agents de leur domicile), certains inspecteurs ont le sentiment d'avoir été « floués », et de n'avoir pas pu formuler un vœu en disposant de l'ensemble des informations pour faire un choix éclairé.

« Donc on a dû se positionner sur un choix sans connaître l'incidence sur l'activité. On disait que ça n'allait pas nous impacter. » (Salarié)

« Les seuls critères qu'on nous avait donnés, c'est environ 200 communes dans le 77 et 30 dans le 93. On nous a vendu le projet comme visant à concilier la vie professionnelle et vie privée. J'étais en droit d'imaginer qu'on me donne une zone de contrôle proche de chez moi. Vu comment on nous avait présenté le projet, conciliation vie privée, vie pro, et le contexte d'économie budgétaire, ça n'a pas de sens qu'on m'envoie à Saint-Denis. Je n'avais pas tous les paramètres qui me permettaient de faire un choix éclairé. » (Salarié)

L'encadrement souligne que l'information des inspecteurs a pu différer selon leur secteur d'origine – reconnaissant que les inspecteurs n'avaient pas connaissance du plan de contrôle (de la centralisation de leur future activité impliquant donc un allongement des temps de trajet). Ce faisant, l'encadrement reconnaît, en creux, que l'objectif du projet URSSAF 2020 de favoriser une meilleure conciliation vie professionnelle et vie privée en rapprochant les agents de leur domicile, ne peut s'appliquer de la même manière pour les inspecteurs que pour les salariés sédentaires.

« On en était conscient. Le degré d'information est différent selon le secteur d'origine. Les inspecteurs du 93 étaient au courant. Beaucoup d'inspecteurs des autres départements, 94 et 77, diront que leur encadrement ne les avait pas prévenus. Ils sont restés sur la notion Urssaf 2020, avec l'objectif de rapprocher au maximum les inspecteurs du domicile. Mais le contrôle, c'est à part. Les agents choisissent un site, sur lequel ils vont tous les jours. Pour les inspecteurs, c'est différent. Soit choisir une zone de contrôle proche avec un site éloigné, ou inversement. Ce qui manquait comme info, c'est le pourcentage de contrôle sur le 93. Aujourd'hui, deux cas de mobilité demandés vers Lieusaint. Une raison médicale pour l'un, tourner à moins d'une heure de son domicile. » (Encadrement)

Cette situation a donné lieu, le 9 mars 2020, à un droit d'expression des inspecteurs de Champs :

Figure 8 : Extrait du droit d'expression des salariés du Contrôle de Champs, 9 mars 2020

« Secteur de contrôle : Aubervilliers, La Courneuve, Saint-Denis, Saint-Ouen

- les inspecteurs provenant des autres DDR sont unanimes pour dire qu'ils n'ont pas été informés de la volumétrie des dossiers se situant dans ce secteur. Par conséquent leurs vœux ont été tronqués.

- la majorité des inspecteurs sont domiciliés dans le 77 ce qui engendre à minima 2h de trajet aller et 2h retour.

Ces temps de trajet ont un impact négatif tant sur la vie privée que professionnelle.

Certains inspecteurs sont de ce fait aujourd'hui en souffrance.

Nous demandons une révision des secteurs : affectation de Noisy-le-Grand, Tremblay et Bussy-Saint-Georges à la DDR de Champs-sur-Marne. Et répartition des dossiers de Saint-Denis et Aubervilliers entre les DDR motorisées.

Nous sollicitons également la vérification en amont que tous les dossiers affectés dans ces secteurs se situent bien à plus de 10 minutes à pied d'une station de métro.

»

Face à cette situation problématique, l'encadrement et les agents ont mis en avant l'hypothèse de récupérer deux communes (Noisy, actuellement rattaché à la DDR 77 et Tremblay, actuellement rattaché à la DDR 95), qui permettraient de recentrer davantage la zone de contrôle plus près des lieux d'habitation des inspecteurs. Au moment de notre enquête (mars 2020), cette hypothèse était en discussion.

« On est nombreux à être mécontents. Il y a un droit d'expression lundi. Entre salariés, entre inspecteurs, puis on remonte au responsable. Ce qu'on aimerait bien, c'est un redécoupage, pour que Saint-Denis et Saint-Ouen ne soient pas rattachés à Champs. Et rattacher Tremblay et Noisy-le-Grand, Villepinte. Plus facile d'accès. Alors que Saint-Ouen et Saint Denis... Le 93 c'est déjà pas top... C'est pas les coins qui font le plus fantasmer. Et puis Saint-Ouen, il y a un site dessus ! Ce n'est pas logique. » (Salarié)

Néanmoins, selon la direction : *« aucun changement n'a été apporté ».*

VI.3.3. Le tissu économique et la typologie des entreprises à contrôler : des conséquences sur l'activité, le sens et l'intérêt au travail

Le travail des inspecteurs est dépendant, dans une large mesure, du tissu économique et de la typologie des entreprises dans lesquelles ils réalisent des actions de contrôle. Le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, les modes et les pratiques de gestion et d'administration des entreprises (présence d'un cabinet comptable ou non, degré de formalisme et d'organisation, etc.) ont un impact sur le travail réalisé par les inspecteurs, en termes de variété des points de législations traités, de travail administratif requis, de type d'accueil et d'échange avec le cotisant, etc.

Ainsi, l'ensemble des inspecteurs s'accorde à dire qu'en fonction des entreprises contrôlées, leur travail peut se révéler plus ou moins intéressant, monotone ou routinier ; plus ou moins facilité, fastidieux ou entravé.

L'ensemble des acteurs rencontrés sur le site de Champs s'accorde sur les spécificités du tissu économique dans le département du 93, et les difficultés des actions de contrôle dans certaines entreprises, notamment des difficultés pour contacter le cotisant ou pour obtenir les documents nécessaires au contrôle.

« Les entreprises de Seine-Saint-Denis sont plus bordéliques dans leur gestion, les inspecteurs ont souvent du mal à trouver l'entreprise. Ils arrivent et les boîtes aux lettres sont arrachées, souvent ce sont des petites entreprises, moins organisées. Ils arrivent et les documents ne sont pas prêts. Il faut une 2^{ème} visite, voire une 3^{ème} visite. Par rapport à une entreprise qui a son cabinet comptable à Paris, les pièces sont préparées, l'inspecteur est accueilli, le contrôle se passe bien, etc. C'est agaçant, ils n'ont pas tous les éléments du contrôle. » (Encadrement)

En retour, cela donne lieu à des stratégies pour anticiper les difficultés de contact ou d'obtention des documents, et à des modalités de contrôle et de redressement spécifiques (chiffrage forfaitaire, taxation d'office).

« On a une organisation différente, on anticipe beaucoup sur la non-fourniture des pièces. La stratégie de contrôle est différente : récupération des comptes bancaires des entreprises pour valider les comptes plus facilement. On chiffre forfaitairement. On a modifié nos méthodes de contrôle pour éviter de perdre du temps, de retourner en entreprise. On essaye de trouver des alternatives. » (Encadrement)

Les inspecteurs rencontrés en entretien insistent sur ces difficultés administratives (prise de contact avec le cotisant, recherche d'adresse, préparation des avis, etc.). Ils soulignent que ces démarches administratives prennent du temps et peuvent occasionner des retards ou allonger la durée de contrôle. Ils soulignent enfin que les mesures de « taxation d'office » constituent peu d'intérêt au regard de leur activité professionnelle.

Ainsi, avec la mise en place du projet URSSAF 2020, certains inspecteurs nouvellement arrivés s'interrogent sur le sens et l'intérêt de leur travail dans ce contexte spécifique.

« Le tissu économique, c'est du bâtiment, de la confection, du transport. Il n'y a pas beaucoup de tertiaire. Dans d'autres DDR, ce n'est pas le même type d'entreprises, informatique, services, jeunes entreprises innovantes. La marche est haute. La question que je me pose, à la longue, c'est « est-ce que tu ne vas pas t'ennuyer » ? Des activités pas très intéressantes, et de réelles difficultés de contrôle. Là, les employeurs n'ont pas les documents, on ne peut pas joindre le gérant, ils ne reçoivent pas leur courrier... On passe plus de temps à courir derrière les entreprises, à faire de l'administratif, que de faire du contrôle. Ça enlève le sens. Quand on prépare le 1er avis, on sait déjà que le deuxième va venir. » (Salarié)

« Il y a des dossiers qui sont en taxation d'office, des sociétés qui ont fait des DUE mais qui n'ont pas de salariés. En termes d'intérêt et de points de législations abordés, ce n'est pas la même non plus... » (Salarié)

« La taxation forfaitaire, il n'y a pas de thème du tout. On passe de l'autre côté, ce n'est pas le même métier. On n'analyse pas, c'est du chiffrage. Ça n'a pas d'intérêt législatif. » (Salarié)

VI.3.4. Quelle organisation du travail pour pallier ces difficultés : vers un isolement au travail des inspecteurs ?

L'encadrement met en avant des stratégies pour contourner ou limiter les difficultés exposées ci-dessus (sentiment d'insécurité, difficultés de contrôle dans certaines entreprises, temps de déplacement importants – éviter que les inspecteurs ne se déplacent pour rien, ou éviter que les inspecteurs ne se déplacent trop loin de leur domicile) :

- La possibilité de convoquer les cotisants sur le site de l'URSSAF, dans un box (ou à défaut dans les locaux du service, avec l'accord du management) ;
- La possibilité de recourir au télétravail pour les inspecteurs.

Concernant les convocations sur site, les agents s'accordent à dire que les box dédiés à cet effet sont insuffisants : le site de Champs compte 3 box dédiés au Contrôle (dont 2 pour la LCTI, et 1 box partagé entre le Contrôle CCA et le Contentieux). L'encadrement souligne qu'en cas d'indisponibilité des box, il est possible d'accueillir les cotisants dans les locaux du service, avec l'accord du management.

« On n'a pas assez de box : 2 box pour la LCTI, un box pour le Contrôle / Contentieux, avec un logiciel de réservation. Il faut savoir que la direction a accepté qu'on puisse faire monter les cotisants dans les étages. La dernière fois on n'avait pas de box, on a reçu le cotisant dans mon bureau. Ça peut se faire dans les bulles, ou dans des bureaux. On ne formalise pas. Les inspecteurs ont pour consigne de nous solliciter quand il n'y a pas de box disponible,

l'encadrement trouve une solution alternative. On a des bulles et 2 bureaux vides. C'est fréquent en Seine-Saint-Denis qu'on les convoque ici. Je préconise même, pour éviter le stress, si la commune ne les agréé pas, de convoquer le cotisant. » (Encadrement)

« Convoquer le cotisant dans un box, il faut appeler, réserver. Il faut au préalable anticiper, rechercher. Tout ça demande du temps. Et à condition que la personne vienne. Si la personne ne vient pas, ça peut retarder de 2 mois. » (Salarie)

Concernant le travail à domicile, l'encadrement met en avant la possibilité d'anticiper sur le manque de document et de favoriser le télétravail afin de limiter les déplacements. Néanmoins, certains inspecteurs soulignent la complexité et les désagréments du travail à domicile : manque de matériel adapté (double écran, imprimantes), ainsi que le manque de lien direct avec le cotisant qui complexifie les échanges et requiert plus de temps.

« Pour essayer de contourner cette problématique. On nous dit qu'on peut travailler à distance, faire des scans, envoyer les fichiers. Mais ce n'est pas forcément une solution. Chez soi on travaille sur son petit écran d'ordinateur, il faut recenser tout seul dans son coin les questions, les réponses, faire le tri. Il n'y a pas d'interaction avec le cotisant, c'est très long, très chronophage. Le postulat c'est « la présence des inspecteurs en entreprise n'est pas indispensable ». On dit que c'est pas grave, il y a la 4G, les inspecteurs peuvent bosser chez eux. C'est une illusion ! Ça n'est pas forcément une solution. Tous les dossiers ne s'y prêtent pas. Certains cotisants s'opposent à scanner tout un tas de documents, des notes de frais. Ce n'est pas leur problème. Des sociétés qui ne se prêtent pas au jeu. Des structures de petite taille, on a de plus en plus de mal à obtenir ce qu'on demande. Quand on arrive en contrôle, on arrive et on a rien. Quand on touche à des points sensibles sur les frais professionnels, ou sur les allègements de charges sociales, par exemple le dispositif Fillon, c'est une mesure qui peut être extrêmement longue à analyser, on travaille bulletin par bulletin. Quand les rubriques de paye sont erronées, c'est très complexe. S'il n'y a pas la collaboration, la communication en direct de l'employeur, c'est compliqué. Sur d'autres dossiers ça peut s'y prêter, pour obtenir un grand livre comptable, mais le cœur de métier, l'analyse des frais, des allègements de charge, des licenciements, des ruptures, les dossiers de sorties... On lit la compta, on formule des demandes de pièces. Ça génère un autre rendez-vous, 15 jours ou un mois après. Généralement on nous a préparé sur un dossier les pièces demandées. Les originaux. Ils nous laissent les pièces originales. On est dans leurs locaux, on analyse. Quand ça pose une question, on va revoir la personne. On lui demande de voir des choses complémentaires, on le fait tout de suite, et le problème est réglé. Quand on est chez soi avec des scans à s'exploser les yeux... et qu'on passe une heure à écrire un mail, à structurer nos demandes, vous imaginez le temps que ça prend pour rédiger un mail complémentaire ! L'employeur nous renvoie des documents, c'est un jeu de ping-pong, ce n'est pas forcément ce qu'on demande, il faut redemander, ça attend, ça attend. Et de notre côté on nous demande « tu en es où sur les dossiers ? » (Salarie)

Enfin, les inspecteurs mettent en évidence un dernier facteur d'isolement et de charge de travail, avec une organisation du travail favorisant le travail en solitaire sur le plan GE-TGE (un inspecteur par dossier) : à la différence de ce qui pouvait se pratiquer sur certains sites, où certaines actions de contrôle importantes pouvaient être réalisées en binôme, le choix aurait été fait de n'affecter qu'un seul inspecteur sur les actions de contrôle relevant du plan GE-TGE. Cette organisation constitue un facteur de charge supplémentaire pour les inspecteurs : charge cognitive accrue (gérer seul un dossier

important), manque de discussion et d'échange sur le contenu, étalement du dossier dans le temps pouvant générer des difficultés (« usure, désarroi »).

« Le plan GE TGE, il n'y aura pas de binôme. Quand les dossiers sont importants, on a beaucoup de visites, beaucoup de travail. On était deux, sur notre ancien site. Parce que la troisième personne était une inspectrice fraîchement nommée, pour apprendre. Ils partent du postulat, en fonction des chiffres et des statistiques, qu'on peut le faire tout seul. Par exemple, c'est 20 visites pour une TGE, qu'on soit deux ou tout seul. Ben quand on est deux, on peut les faire en 3 mois, seul on va les faire en 6 mois. C'est usant, on éprouve un certain désarroi. Et puis à deux on peut s'épauler, être compétent sur certains domaines et d'autres moins. C'est plus interactif, plus digeste. Que nous, on se crame, qu'on s'use, ce n'est pas leur souci. » (Salarié)

La possibilité de convoquer le cotisant ou de recourir au télétravail permet effectivement de limiter les déplacements (ainsi que les risques d'exposition à des situations à risques), mais peut, dans le même temps, complexifier et retarder le travail des inspecteurs, et contribuer à une forme d'isolement au travail. Ainsi, il apparaît nécessaire de prendre en compte l'ensemble des contraintes et des facteurs de risques décrits ici (allongement des temps de trajet, spécificités des actions de contrôle dans certaines entreprises du 93 et charge de travail administrative, sentiment d'insécurité et risque d'exposition à la violence, travail en solitaire sur le plan GE-TGE) afin d'adapter la charge de travail et la fixation des objectifs des inspecteurs au regard de ces facteurs de risques.

VII. - L'Encadrement

VII.1. Introduction

Dans ce chapitre, nous traiterons des facteurs de risques et des problématiques qui traversent les métiers d'encadrement. Cette catégorie « encadrement », issue des familles de métiers construites dans notre questionnaire, regroupe une variété de métiers, de statuts, de filières, de services. Néanmoins, il apparaît nécessaire de mettre en évidence les problématiques et les facteurs de risques qui peuvent être communs à cette famille de métiers, en nous appuyant d'une part sur les résultats du questionnaire (qui permettent d'avoir un échantillon conséquent à l'échelle de l'URSSAF IDF), et d'autre part sur les entretiens et les observations menées dans les sites et les services enquêtés.

Dans le cadre de notre enquête par questionnaire, nous avons regroupé les différents métiers d'encadrement (RU, RS, RD, etc.) au sein de la famille de métier « management », comptabilisant 176 répondants sur 294 salariés au sein de l'URSSAF IDF soit un taux de réponse de près de 60 % (supérieur au taux de réponse global de 55 %).

Dans le cadre notre enquête qualitative, nous avons rencontré au total 45 encadrants, tous sites, services et statuts et métiers confondus.

VII.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers d'encadrement

Les résultats de notre enquête par questionnaire et par entretiens ont permis de mettre en évidence les problématiques qui traversent les métiers d'encadrement. Les principaux facteurs de risques identifiés sont les suivants :

- **La charge de travail** (intensité et complexité) : score de 0,90 (contre 1,03 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- **Les effets de la charge de travail sur l'organisation temporelle** : score de 1,82 (contre 2,07 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Pour ces deux facteurs de risques, les métiers du management ont un score significativement plus faible donc un facteur de risque plus élevé que l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF⁷³.

Notons que sur les 10 facteurs de risques interrogés à travers notre questionnaire, les métiers du management ont un score significativement plus faible que l'ensemble de l'URSSAF IDF pour seulement 2 d'entre eux (charge de travail et effets de la charge de travail sur l'organisation temporelle) – contre par exemple 7 sur 10 au Contentieux, et 8 sur 10 à la gestion de compte.

Ainsi, il apparaît que les métiers du management fournissent, à travers l'évaluation des risques proposée par notre questionnaire, une évaluation globalement plus favorable que d'autres familles professionnelles. En particulier, des items tels que l'autonomie au travail, la formation et l'adéquation des compétences, l'environnement et les outils de travail, le sens au travail – sont globalement mieux évalués par les managers que par l'ensemble des répondants issus d'autres familles professionnelles et constituent, en ce sens, des facteurs de protection de la santé au travail, sur lesquels il apparaît nécessaire de s'appuyer pour développer une politique de prévention.

Ce constat ne doit pas conduire à minorer les risques auxquels sont exposés les managers. On observe ainsi que les métiers du management – bien qu'ayant des scores plus élevés que d'autres familles professionnelles – sont également concernés par les facteurs de risques relatifs :

- **Au manque de reconnaissance au travail** : score de 1,32 (contre 1,11 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- **À l'insécurité professionnelle** : score de 1,54 (contre 1,21 pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Pour ces deux facteurs de risques, le score des métiers du management est meilleur que pour d'autres familles professionnelles, mais reste assez faible – ce qui dénote une forme d'insatisfaction quant à la reconnaissance et à l'insécurité professionnelle (en particulier le manque de perspectives professionnelles).

Dans cette première section, nous traiterons des principaux facteurs de risques issus des résultats du questionnaire et nos entretiens qualitatifs auprès des managers, avant d'analyser, dans un second temps, les facteurs de risques ou les problématiques qui peuvent être amplifiées dans le contexte du projet URSSAF 2020.

⁷³ Rapport intermédiaire, op.cit, voir le paragraphe II.1 sur la méthodologie des scores, pp.13_16, 12/11/19.

VII.2.1. Une charge de travail importante

Les managers interviewés font le constat assez général – indépendamment de leur service, statut ou métier – d'un accroissement de leur charge de travail, de phénomènes de surcharge, et d'une complexification de leur travail au fil du temps.

Les phénomènes d'intensification et de complexification du travail apparaissent – comme pour l'ensemble des salariés – à travers les réponses des managers à notre questionnaire :

- 87,5 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *la quantité de travail que je dois réaliser est très importante* » (contre 76,5 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 74,5 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » « *je suis obligé-e de me dépêcher pour faire mon travail* » (contre 63 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 82 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *je dois répondre à des demandes urgentes* » (contre 67 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 79 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » « *je dois penser à trop de choses à la fois* » (contre 68,8 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 39,2 % des managers répondants se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *les objectifs qui me sont fixés sont atteignables* » (contre 42 % pour l'ensemble des répondants de l'URSSAF IDF).
- 84,1 % des managers répondants se déclarent « *d'accord ou tout à fait d'accord* » avec l'assertion suivante : « *je ressens une augmentation de ma charge de travail au fil du temps* » (contre 83 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 59,7 % des managers répondants se déclarent « *d'accord ou tout à fait d'accord* » avec l'assertion suivante : « *je rencontre des difficultés parce que mon travail est devenu plus complexe au fil du temps* » (contre 66 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

En conséquence, des phénomènes de « qualité empêchée », ou des conflits de valeur relatifs à la qualité du travail, peuvent émerger pour les managers :

- 49,4 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » que « *par manque de temps, je suis obligé-e de délaissé certaines tâches* » (contre 47 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 44,9 % des managers répondants déclarent « *souvent ou très souvent* » qu' « *en raison de la charge de travail, il m'arrive de traiter trop vite une opération qui demanderait plus de soin* » (contre 44 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- 40,3 % des managers répondants se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *les conditions dans lesquelles je travaille me permettent de produire un travail que je considère être de qualité* » (contre 47 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Ces problématiques relatives à la charge de travail sont liées à la conjonction de plusieurs facteurs :

- **Une tendance à la diminution des effectifs ou au non-remplacement des départs et/ou des absences au sein des équipes** (notamment à la gestion de compte), qui impliquent pour les managers une « gestion du sous-effectif » plus complexe dans le travail d'organisation qu'ils mettent en œuvre : planification, répartition du travail, attribution des congés, etc.
- **Des cas de non-remplacement des managers**, qui entraîne mécaniquement un accroissement de la charge de travail et des responsabilités pour les managers restants – pouvant générer des situations de surcharge et des risques importants. Au-delà des absences non remplacées, on observe que la suppression progressive des postes de responsable de service (RS) a pu contribuer au report de certaines tâches et responsabilités vers les responsables d'unité (RU).
- **Un contexte de transformation des activités au sein des services** – à travers les tendances d'automatisation et de dématérialisation, les modifications législatives et réglementaires, le déploiement de nouveaux outils, dispositifs ou procédures – dont il revient aux managers de les déployer auprès de leurs équipes.
- **Un contexte de transformation des pratiques managériales** – de plus en plus orientées vers « un management par les objectifs », et qui se traduisent, dans le quotidien, par un renforcement des tâches de pilotage, de suivi, de reporting (qui s'effectuent parfois au détriment du soutien social et technique apporté par les managers à leurs équipes). Autrement dit, pour faire face aux transformations de l'activité, les managers, et notamment les cadres intermédiaires, ont à mettre en œuvre et déployer un travail d'organisation basé sur des objectifs de rationalisation et de division du travail plus poussés (pilotage régional des flux, déclinaison des objectifs et des consignes, planification de l'activité, etc.) – ainsi qu'un travail d'analyse et d'évaluation de ces objectifs.
- **La prise en charge de « tâches transverses »** (gestion ou référence des réclamations, des transactions sensibles, de certaines anomalies, référence sur certains outils informatiques, référence sur certaines thématiques ou outils de contrôle, etc.) par les managers, en plus de leur responsabilité managériale quotidienne. Ainsi, de nombreux managers soulignent que leur « spectre d'activité » ou leur périmètre de tâches et de responsabilités est de plus en plus large.
- **Enfin, face à des évènements particuliers ou des situations de crise** (grèves des transports, mouvement des gilets jaunes, épidémie de coronavirus, etc.) qui impactent le fonctionnement de l'URSSAF dans son ensemble, les managers peuvent être particulièrement mobilisés pour y répondre dans l'urgence et organiser le travail de leurs équipes (organiser la réponse du service face à la recrudescence d'appels ou de demandes des cotisants, organiser la mise en œuvre du télétravail, etc.) – générant des pics de charge importants.

DES SITUATIONS DE NON-REMPLACEMENT DES MANAGERS

En premier lieu, dans plusieurs services où nous avons enquêté, certains managers ont évoqué des situations (passées, transitoires, ou encore présentes) de non-remplacements des absences ou des départs à des postes d'encadrement.

On peut citer par exemple le cas du service Contentieux de Cergy (où ce sont des attachés juridiques qui ont repris des tâches et des responsabilités normalement dévolues à leur encadrement, sans compensation ni reconnaissance) ; au service Contrôle CCA de Guyancourt (suite au licenciement d'un adjoint, reportant une charge de travail conséquente sur son homologue).

De sorte qu'en cas de non-remplacement, se créent nécessairement des formes de report de charge et de glissement de tâches – soit vers les agents, soit vers les managers restants – générant des problématiques de surcharge et des risques importants (stress, épuisement professionnel, etc.).

SUPPRESSION PROGRESSIVE DES POSTES DE RS ET REPORT DE CHARGE VERS LES RU

À la Gestion de compte et au Contentieux, les managers évoquent des reports de charge vers les RU, suite à la suppression progressive des postes de RS. Dans ce mouvement, les RU peuvent être soumis à une charge de travail importante, ce qui contribue à les éloigner de leur rôle de soutien technique aux équipes.

« Avant, au début des années 2000, dans notre service il y avait 2 responsables de service, 2 RU, 2 unités. Puis on a fusionné les 2 unités, avec un RS et un RU. Et depuis 2015, il n'y a plus de RS. (...) Il n'y a plus ce double niveau de cadre. C'est plus de travail pour le cadre de proximité. » (Encadrement)

« Quand je suis arrivé dans les années 2000, les salles étaient pleines. Il y avait plus de RU, de RS. Il y en avait bien 2 par étage, et le RD. Depuis quelques années, il n'y a plus de RS. La charge de travail retombe sur les RU. Il y a eu beaucoup d'automatisation, mais les responsables ne sont pas là pour faire de la production. Les RU ont des tâches de management et des tâches techniques. Des tâches techniques dont je suis le seul référent. Ça me prend aussi beaucoup de temps. » (Encadrement)

UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DES ACTIVITES, QUI IMPACTE LE TRAVAIL DES MANAGERS

Alors que le cœur de l'activité des équipes connaît des évolutions importantes – sous l'effet de la dématérialisation et de l'automatisation, des changements législatifs et réglementaires, de la mise en place de nouveaux dispositifs, outils ou procédures (DSN, données individuelles) – et s'oriente de plus en plus vers la gestion des anomalies et des dysfonctionnements techniques (rejets, dysfonctionnements des outils informatiques, etc.), les managers ont à gérer un ensemble de tâches et d'activités variées, à la fois « managériales » (gestion des plannings, travail d'organisation, déclinaison des consignes, suivi des indicateurs de qualité, fixation des objectifs et réalisation des EAEA, animation des équipes, etc.) et « techniques » (réclamations, anomalies ou affaires complexes, tâches transverses, etc.).

Cette conjugaison des exigences peut générer des phénomènes de surcharge, et être source de tension pour les managers – par exemple en ayant à devoir arbitrer entre les tâches managériales, essentielles au fonctionnement et à l'organisation du service, et les tâches transverses ou le soutien technique, essentielles à la production.

UNE ACTIVITE DE PLUS EN PLUS ORIENTEE VERS DES TACHES DE PILOTAGE, AU DETRIMENT DU SOUTIEN TECHNIQUE AUPRES DES EQUIPES

À la gestion de compte, certains managers évoquent un contexte de diminution des effectifs (« les salles sont à moitié vides »), tandis que l'activité de travail augmente et se complexifie (accroissement des stocks, activité orientée vers la gestion des anomalies, etc.). L'activité des managers de proximité consiste alors, pour une large part, à mettre en œuvre une organisation du travail permettant de faire face à cet accroissement de la charge de travail.

Ce travail d'organisation se traduit notamment par la répartition des affaires (dans des corbeilles communes ou dans les portefeuilles des agents), par la déclinaison des consignes régionales (plannings, listings de tâches, circuits à traiter en priorité, etc.). Ainsi, dans un contexte de renforcement du pilotage régional de l'activité, les managers de proximité sont en charge de répercuter (ou de déployer) les consignes et les objectifs fixés : concrètement, cela se traduit, au quotidien, par un travail d'organisation important (réunion de consignes, envoi de mails aux agents, éditions de notes de service, analyse des indicateurs, animation des équipes et réponses aux questions d'agents, etc.).

« L'activité en elle même elle n'a pas changé, mais disons que... On est de moins en moins nombreux, mais la charge de travail elle reste. Il faut que le manager donne des directives pour absorber la masse de travail. Quand je suis arrivé, les salles étaient pleines. » (Encadrement)

« La charge se gère en fonction du pilotage qu'on nous met, les consignes. C'est nous qui le définissons. Il y a les consignes chaque semaine que le régional définit, des fichiers à traiter pour telle date, des priorités de traitement, quand on a un stock trop important. Et nous, on définit des priorités de traitement, en fonction des indicateurs, des objectifs ACOSS, et des priorités liées à un constat : si dans un circuit il y a trop de demandes, on priorise, on va faire des actions. On a des journées d'entraide, tous les jeudis. Là encore, on peut avoir une priorité régionale : tel circuit est en souffrance. Et même des entraides où on s'aide nous-même : le régional nous dit : vous travailler sur votre site, donc on définit nous sur quoi on travaille. » (Encadrement)

« Les services régionaux ont pris plus de poids, notamment sur le pilotage. Ça s'est matérialisé par des consignes hebdomadaires qui perdurent toujours. Il s'agit de consignes qui viennent du régional, pour chaque régime. Il y a une planification. Au fur et à mesure [on reçoit] des fichiers à traiter, des dates butoirs, des journées de production. Au départ, on avait beaucoup de latitude pour s'organiser. (...) Le lundi, je commence à préparer les consignes. Les mardis, on se réunit tous les 3 ensembles, on lit les consignes, et on diffuse les travaux à faire. Le jeudi, on fait la réunion de service. C'est efficace, oui. Aussi bien à mon niveau que pour les agents, il y a un seul son de cloche. Ça permet d'uniformiser au niveau de l'information. C'est structuré, cadencé. Mais on n'a pas de marge de manœuvre au niveau des délais. Plusieurs fichiers à traiter avec des délais très courts. Quand on remonte ça, on nous dit non, ce sont des fichiers nationaux. Par exemple, encore aujourd'hui, on a un fichier de supervision à revoir, normalement il faut au moins 3 semaines pour le traiter, mais là on doit le rendre la semaine prochaine. » (Encadrement)

Ce constat illustre, du point de vue des managers, la tendance à la rationalisation et à la division du travail – exprimée par la plupart des agents – qui traverse en particulier les métiers de la production (gestion de compte, contentieux).

Ce travail d'organisation peut être rendu plus complexe, dans un contexte de sous-effectif durable (départs non remplacés) ou conjoncturel (absences courtes, congés) : les managers devant alors répartir la charge de travail sur un nombre réduit d'agents, en veillant à l'adéquation des compétences.

Ce travail d'organisation peut être rendu plus complexe encore dans le cadre du projet URSSAF 2020, en fonction de la composition des équipes et du temps de montée en compétences des agents sur leur nouveau régime de gestion ou sur des activités nouvelles.

« Avant URSSAF 2020, le gestionnaire avait une grande autonomie sur son portefeuille. Actuellement ce qui se passe là, ils ont beaucoup, beaucoup moins d'autonomie. Déjà on a des consignes hebdomadaires, une ligne de conduite pour la semaine, des listings à faire. C'est vrai qu'au niveau encadrement on dispatche beaucoup d'activité. Dès qu'il y a des arrivées, ils sont dispensés dans un portefeuille commun. Le manager dispatche. Tous les jours, on fait une répartition sur les présents et sur les non-moniteurs. Tous les jours, on a une centaine d'affaires qui vont arriver sur le portefeuille commun, et on dispatche. Une fois que l'affaire est distribuée, elle reste à l'agent. En ce moment c'est très compliqué [car on est] en période de congés. Les nouveaux RG ne peuvent pas prendre en charge toutes les affaires. » (Encadrement)

Ainsi, certains managers – notamment à la gestion de compte et au contentieux – soulignent que leur activité est de plus en plus orientée vers des tâches de pilotage, de suivi, de reporting – au détriment du soutien technique à la production. Ce constat corrobore l'idée, souvent avancée par les agents, que leur encadrement est moins disponible pour apporter un soutien technique (résolution de problème, dysfonctionnement d'un outil, prise en charge d'une anomalie) ou un renfort en cas de pic d'activité. Ce faisant, de nombreux agents font le constat que leurs managers perdent en technicité, et sont également moins disponibles pour apporter un soutien technique, voire un renfort à la production.

De sorte que les managers peuvent, dans certains cas, être « absorbés » par des tâches de pilotage, de reporting, d'organisation, et se trouver en difficulté pour assurer une présence soutenante auprès de leurs équipes.

« Quand je peux, ça dépend du temps... Quand j'ai le temps, je le fais. On est largement sous-dimensionné ! » (Encadrement)

Enfin, les managers sont fréquemment en charge de « tâches transverses » (réfèrent réclamation, réfèrent transaction sensible, réfèrent sur des thématiques ou des outils de contrôle, etc.) qui viennent s'ajouter à leur charge de travail quotidienne.

« Le travail du manager a un peu évolué. On nous demande de faire beaucoup de choses. On est tous responsables d'un groupe réfèrent. Des thématiques, je suis censé centraliser toutes les questions qui remontent, construire un support. Le groupe outil, ils ont beaucoup de questions. C'est nouveau. (...) Des tâches en plus... On a pas mal de réunions, pas toujours le temps de faire des supervisions a posteriori. Et les supervisions, c'est des moments où on évalue l'analyse, la rédaction. » (Encadrement)

Alors que l'organisation du travail, les métiers et les activités de l'URSSAF sont traversés par des transformations profondes (automatisation, renforcement du pilotage régional, rationalisation et division du travail) – les managers de proximité endossent un rôle de « courroie de transmission », et ont à déployer l'ensemble de ces transformations auprès de leurs équipes – parfois dans des conditions dégradées (manque de personnel, augmentation des stocks, dysfonctionnement des outils informatiques, etc.).

Les managers sont donc acteurs de ces transformations qui impactent dans le même temps leur activité managériale et leur métier – d'une part, en le réorientant vers des tâches « managériales » (d'organisation, de suivi, de reporting, d'analyse, etc.) ; et d'autre part en élargissant leur spectre d'activité à des tâches ou des responsabilités transverses (référence sur des thématiques, des opérations, des outils).

Face à ces exigences multiples, certains managers peuvent se trouver en difficulté, et connaître des situations de surcharge ou de débordement, conduisant à des

phénomènes d'intensification du travail, de resserrement des temps de pause ou de repas, des dépassements horaires (parfois non déclarés et non comptabilisés) des difficultés pour concilier vie professionnelle et vie privée.

VII.2.2. Un impact sur l'organisation temporelle : temps de travail et conciliation vie professionnelle et vie privée

La problématique des effets de la charge de travail sur l'organisation temporelle (temps au travail et temps de travail, conciliation de la vie au travail et hors travail), est, à l'échelle de l'URSSAF IDF, contenue par certains dispositifs organisationnels : plages horaires variables, TAD, TADO, etc. Ainsi, dans notre questionnaire, cet item est mieux évalué par les répondants que d'autres facteurs de risques. Il ressort de l'ensemble de nos entretiens (comme du baromètre interne de l'URSSAF IDF), que le TAD et l'organisation du temps de travail sont considérés comme des points très positifs et facteurs de motivation au travail et de préservation de la santé.

Néanmoins, sur ce facteur de risques, deux familles de métiers se distinguent : les métiers du Contrôle, et les métiers du Management. Nous évoquerons ici les résultats du questionnaire pour la famille de métiers Management, ainsi que les éléments qualitatifs recueillis auprès des managers que nous avons interviewés.

Les managers disposent d'une autonomie relative dans l'organisation de leur temps de travail. Cette autonomie est valorisée par les managers : elle constitue une source de motivation au travail, d'adhésion au rôle de « cadre » et, dans une certaine mesure, un facteur de protection de la santé au travail.

En parallèle, cette autonomie peut se traduire, dans des situations de surcharge ou de difficultés professionnelles, par une exposition plus forte aux phénomènes de débordement horaire, par exemple : des heures supplémentaires (soit reportées sur un compte épargne temps, soit non comptabilisées et non rémunérées), un resserrement des temps (de pause, de repas), ou à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle (ce qui peut se traduire, dans les faits, par du travail les soirs et les week-ends). La médiation du questionnaire – anonyme, impersonnel – apparaît ici comme un atout pour mettre à jour des contraintes et des difficultés qui peuvent être amoindries ou non dites, soit qu'on les considère comme faisant partie des contraintes naturelles ou intrinsèques du métier ou du statut de cadre, soit parce que l'organisation ne fournit pas un cadre ou un espace d'expression suffisant pour les évoquer et les résorber. Ainsi, on relève que :

- Environ 20 % des répondants managers réalisent « *souvent ou très souvent* » des heures non comptabilisées (contre environ 12 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Plus d'un tiers des répondants managers déclarent « *souvent ou très souvent* » sauter un repas (contre environ 19 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).
- Plus de 40 % des répondants managers déclarent « *souvent ou très souvent* » écourter ou ne pas prendre de pause (contre environ 33 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Ces données fournissent des marqueurs indirects des situations de surcharge et de difficultés professionnelles que peuvent connaître les managers : en ce sens, elles doivent alerter l'ensemble des acteurs (direction, représentants du personnel, acteurs de la santé au travail) et faire l'objet de mesures de prévention adaptées.

*« Il n'y a pas d'heures supplémentaires, non, mais je dépasse. Je prends des journées crédit compteur. J'ai bien du mal à la fin du mois à rentrer dans les clous. Quand on a fermé le site, il y avait beaucoup de choses à régler, pour que ce soit clean. Depuis le mois de janvier, je travaille beaucoup trop en termes d'heures. »
(Encadrement)*

*« Oui, les horaires... Il y a beaucoup de dépassements... la charge de travail est importante. C'est tracé, on a la possibilité de récupérer. Il y a eu une réorganisation qui s'est faite, une période de grève, les déménagements avec URSSAF 2020, et maintenant le coronavirus. C'est compliqué. Ça a un impact sur l'activité de l'URSSAF, sur notre activité à nous. Quand il y a eu la grève, il a fallu organiser le TADO ou le travail sur site distant. C'est toute une organisation. »
(Encadrement)*

VII.2.3. Un manque de reconnaissance

À l'instar de la majorité des salariés de l'URSSAF IDF, certains encadrants ont mis en évidence un manque de reconnaissance.

Le manque de reconnaissance s'exprime, d'une part, au travers de l'insuffisance de la rémunération au regard de la charge de travail :

- 76,1 % des managers répondants se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *mon salaire est à la hauteur de mon investissement dans le travail* » (contre 88 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Pour certains cadres, l'investissement au travail, les responsabilités endossées, la charge de travail et le volume horaire, ne sont pas compensés et reconnus à leur juste valeur – traduisant une situation de déséquilibre entre les contributions et les rétributions (qui peuvent être source de dégradation du rapport au travail et d'atteinte en santé).

Ainsi, cela conduira un cadre à dire que le métier de RD tient davantage de la « vocation » (plutôt que de l'intérêt financier qui pourrait découler de la rémunération sur ce poste d'encadrement supérieur).

*« Responsable de département, ça tient de la vocation... Il n'y a pas non plus de grosses différences de salaires. Sans avoir l'ancienneté, quand on est sur un poste de RD, il n'y a pas beaucoup d'écart avec le RU qui est là depuis 20 ans. »
(Encadrement)*

Et d'autre part, à travers une insatisfaction au regard des perspectives de promotion :

- 80,7 % des managers répondants se déclarent « *pas d'accord ou pas du tout d'accord* » avec l'assertion suivante : « *vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes* » (contre 86 % pour l'ensemble de l'URSSAF IDF).

Comme nous le verrons ci-après, le projet URSSAF 2020 ouvre des perspectives de mobilité (géographiques et promotionnelles) pour certains cadres, notamment avec la création d'un poste d'ATC de niveau 7. En revanche, certains managers ont témoigné d'une situation de blocage professionnel – sans perspective de promotion ou d'évolution professionnelle – voire de déclassement ou de relégation dans le cadre du projet URSSAF 2020.

VII.3. Des facteurs de risques amplifiés dans le cadre du projet URSSAF 2020

VII.3.1. Une charge de travail supplémentaire dans le cadre du projet URSSAF

De nombreux encadrants rencontrés ont évoqué les difficultés liées à la mise en place du projet URSSAF 2020 et la charge de travail supplémentaire que ce projet induit. En effet, de nombreux encadrants, eux-mêmes concernés par un éventuel changement de site, de service, de régime ou d'activité, ont eu (et ont encore) à prendre en charge :

- **Le travail d'organisation nécessaire à la mise en œuvre du changement** (planification, logistique, réunions d'encadrement et d'équipe, etc.).
- **Le travail d'organisation et d'harmonisation des pratiques dans le cadre de la constitution de nouvelles équipes de travail.** Ce travail d'harmonisation des pratiques, qui constitue un « angle mort » du projet URSSAF 2020, repose le plus souvent sur les cadres de proximité et les ATC nouvellement nommés.

« Notre rôle, c'est l'accompagnement dans le changement, un gros travail d'harmonisation des pratiques. Il y a tout à reconstruire pour créer une équipe solidaire. Des gens qui ne se connaissent pas forcément. Il faut qu'on arrive à créer une équipe dans une unité. Avec leurs particularités. Des pratiques différentes, à redéfinir pour sécuriser la production. C'est le plus gros du travail. Il faut savoir où ils en sont. Ils posent des questions. Ils ont besoin d'être cadrés. Il faut qu'on retrouve chacun nos marques. (...) Il y a des ajustements sur plein de sujets. » (Encadrement)

« Ça se passe bien, mais ça prend beaucoup de temps. Dans les réunions techniques, ils posent beaucoup de questions, car c'est une mise en route. Ils apprennent à se connaître, le fait d'échanger. On multiplie les réunions techniques. Nous-mêmes on doit se réajuster. Avec l'adjoint et le responsable, avec le secrétariat. (...) C'est très collaboratif, mais ça prend du temps. » (Encadrement)

« C'est une réorganisation... je trouve que c'est d'une grande ampleur. Ce n'est pas un petit projet. Le temps que tout le monde retrouve ces repères, en situation réelle, ça demande une longue construction. Pour que ça fonctionne mieux, on a une concertation en permanence, plusieurs acteurs se réunissent fréquemment, pour être dans une dynamique et intégrer l'équipe avec. On s'y perd un peu, d'être dans tous ces projets. À force d'être partout, on se demande où on en est aussi. On avance de partout, mais on ne peut pas être sur tous les sujets. Même si on est réactif... On ne peut pas être réactif sur tout. C'est très mouvant. Ça change très vite. » (Encadrement)

D'autre part, la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 génère, selon les sites et les services, des « périodes transitoires », en fonction de la montée en cible progressive :

- **Des effectifs :** transfert des salariés à des dates échelonnées, selon les fermetures et ouvertures de sites.
- **De l'activité :** redéfinition du périmètre d'activité des DR, date de bascule vers une nouvelle répartition des portefeuilles et des comptes, redéfinition de la zone et du plan de contrôle, etc.

- **Des compétences des salariés** qui changent de régime et/ou d'activité (formation, tutorat).

Ainsi, ces « périodes transitoires » peuvent, à différents degrés et selon des formes différentes en fonction des sites et des services, présenter des difficultés importantes : désorganisation du travail, déficit de compétence des agents, accumulation des stocks et surcharge de travail, variété des situations et des objets de travail dans l'attente de la nouvelle répartition des comptes, etc.

Dans ce mouvement, les managers ont à gérer des situations de travail complexes.

« J'ai jamais eu autant de stock. Pourquoi ? Certes on a perdu les TNS, pas en totalité. Mais on a toujours notre stock d'instances TNS. Mais on a récupéré les RG d'autres départements. » (Encadrement)

Enfin, dans le cadre du projet URSSAF 2020, certains sites et/ou services se trouvent confrontés à des vacances de poste sur des fonctions managériales : c'est le cas par exemple au PRS de Champs-sur-Marne, avec la vacance de deux postes d'encadrement (conduisant à un report de charge d'encadrement sur le responsable de département Pilotage). Ainsi, sur certains sites, des services et des équipes ont été progressivement construits ou recomposés, en l'absence de responsable d'unité, de département, ou d'ATC – faisant reporter la responsabilité et la charge de travail lié à la mise en œuvre du projet sur d'autres managers, parfois en charge de plusieurs unités ou services.

Certains cadres de proximité se retrouvent également en charge d'équipes plus importantes, dépassant la norme du nombre d'agents par équipe :

« Je n'ai pas de possibilité de discuter avec quelqu'un. Je vais me retrouver avec 16 personnes, alors que la norme est à 12. » (Encadrement)

Ainsi, pour certains encadrants, la charge de travail supplémentaire liée à la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 s'est traduite, depuis l'automne et/ou le début de l'année 2020, par des dépassements horaires importants.

VII.3.2. Des carences d'information à l'approche de la mise en œuvre du projet URSSAF 2020

De nombreux encadrants ont mis en évidence un manque d'information et de communication sur la mise en œuvre concrète du projet URSSAF 2020. Alors que ce projet est en construction depuis plusieurs années, de nombreux cadres ont souligné des carences d'information et de communication importantes à l'approche de sa mise en œuvre – ces carences concernant des aspects essentiels de leur activité, tels que :

- **Des aspects logistiques, d'aménagement des locaux et des espaces de travail.** Certains cadres soulignent qu'ils n'ont pas été consultés sur l'aménagement de leur futur espace de travail, sur la répartition de leurs équipes dans ces espaces, voire que leur espace de travail n'était pas adapté (bureau distant de leur équipe, local de travail non adapté).

« Non. Il n'y a pas eu de sollicitation. Personnellement je n'ai absolument pas été consulté sur l'aménagement des salles. Il y a 15 jours on a eu les plans. On nous a dit : « c'est cette salle ». » (Encadrement)

- **Des aspects relatifs à l'activité, à la charge de travail, à la « cible » et au fichier qui serait pris en charge** (par exemple, un manque de visibilité sur les comptes ou les affaires qui seront gérées par leur futur service, la date de bascule

vers le nouveau périmètre d'activité, la future zone et le plan de contrôle associé, etc.).

« Aujourd'hui, la répartition des comptes n'est pas faite. Ça devrait être fait fin mars. C'est assez compliqué de pouvoir savoir qui fait quoi. On a une vision un peu tronquée, parce qu'on ne sait pas vraiment où on en est. Le temps que tout ça soit remis à plat, à la fin du mois. » (Encadrement)

« On ne sait plus trop qui fait quoi. Il n'y a rien de clairement écrit de la part de la direction. C'est nous qui nous arrangeons avec les cadres sup' des autres départements. (...) On est conscient que c'est une période transitoire. C'est désorganisant. Il y a un stress dans les équipes. » (Encadrement)

« Éventuellement des comptes de X (tel site). Je suis ça comme le lait sur le feu, parce qu'il faut tenir compte du ratio charge moyen. La direction est au courant. Autant je suis d'accord pour avoir de la charge, si tant est que le ratio soit identique, mais il faut que ce soit raisonnable. On m'a demandé de fiabiliser mes effectifs la semaine dernière. (...) Ils travaillent dessus comme des fous. Je le sais. Après, il faut que tout soit vraiment bien pris en compte. » (Encadrement)

- **Des aspects relatifs au recrutement et/ou au remplacement des postes vacants** (ou des mobilités qui ont eu lieu concomitamment ou suite aux affectations dans le cadre des fiches de vœu) : par exemple, certains services devaient se trouver à un niveau d'effectif dans le cadre du projet URSSAF 2020, mais des mobilités ultérieures ont été autorisées, laissant des postes vacants, dont le remplacement n'est pas encore connu.

« J'ai demandé le remplacement de cette personne à la direction. Maintenant est-ce que ce sera fait ? Je ne sais pas. » (Encadrement)

Ces carences d'information ont des conséquences sur la mise en œuvre concrète du projet URSSAF 2020 : ces carences d'informations peuvent placer les encadrants dans des situations problématiques (gestion transitoire d'équipes qui travaillent sur différents fichiers, manque de visibilité sur la date et le périmètre de bascule, sous effectif transitoire, dont on ne sait pas s'il perdurera, etc.).

De sorte que les encadrants ont pu (ou peuvent encore) se trouver en difficulté pour organiser et piloter la mise en œuvre du changement – mais également pour répondre aux interrogations de leurs équipes, générant du stress et de l'incertitude.

VII.3.3. Une absence de reconnaissance spécifique des efforts réalisés dans la mise en œuvre de ce projet

Ainsi, au regard de cette charge de travail et des efforts supplémentaires réalisés afin d'assurer la mise en œuvre du projet, certains encadrants déplorent un manque de reconnaissance. Alors que certains agents, notamment les gestionnaires changeant de régime, ont bénéficié d'une gratification spécifique dans le cadre du projet URSSAF 2020 (sous la forme de pas de compétence), certains encadrants déplorent :

- Que cette gratification n'ait pas été élargie à l'ensemble des équipes.
- De n'avoir pu bénéficier, en tant que managers, d'aucune forme de gratification financière – alors qu'ils ont été fortement sollicités et mobilisés pour la mise en œuvre de ce projet.

« Il y a des pas de compétence qui ont été donnés début 2020, notamment aux personnes impactées par URSSAF 2020. De ce que j'ai compris, jusqu'au 5b il y a eu des pas de compétence octroyés. Je trouve que pour le coup, tous les salariés ont été mobilisés par ce projet. En matière de reconnaissance... je trouve ça assez dommage. On a le sentiment, quand on est responsable, qu'on n'a pas le droit à cette récompense. Il y a des responsables qui ont été déplacés sur d'autres sites, pour accompagner des agents qui n'étaient pas forcément enclins au changement. Il y a un manque de reconnaissance, je pense qu'on aurait pu tous être comptés par rapport à ce geste de pas de compétence. Car les heures de dépassement, on ne les compte plus. » (Encadrement)

VII.3.4. Des trajectoires variées dans le cadre d'URSSAF 2020 : mobilités et accompagnement

Alors que les encadrants ont été, comme l'ensemble des agents, concernés par le dispositif de fiche de vœux, certains cadres supérieurs ont évoqué l'aspect stratégique (ou « politique ») de leur affectation dans le cadre du projet URSSAF 2020. Ainsi, il est nécessaire de distinguer, dans la manière dont le processus d'affectation s'est déroulé, les cadres supérieurs (responsables de service et de département notamment) et les cadres de proximité (responsable d'unité).

Certains cadres supérieurs ont pu être affectés, en dépit de leur vœu ou de leur souhait d'affectation, sur un site différent (parfois plus distant de leur lieu d'habitation), en raison de leur expérience, de leur ancienneté, de leur connaissance préalable d'une équipe ou d'un site, de la nécessité de combler un poste vacant sur un site en particulier, ou parce que leur vœu pouvait entrer en concurrence avec celui d'un autre cadre plus expérimenté ou préféré sur le poste en question.

Dans ce mouvement, les encadrants interviewés ont expliqué avoir été reçus par leur hiérarchie dans le cadre d'un entretien spécifique. Pour certains, les critères ayant présidé à la décision de leur affectation ont pu être clairement évoqués, partagés, entendus ; tandis que d'autres ont souligné avoir eu peu d'explication concernant leur affectation dans le cadre du projet URSSAF 2020 – ou n'ont tout simplement pas souhaité nous en faire part lors de notre entretien.

« Pour apporter une aide sur le management. Car j'ai plus d'expérience. Ça rassure, une longue expérience sur le management. On ré-agrège des salariés de différents horizons. Ça permet de rassurer sur la conduite et le pilotage de l'activité. Mon vœu était de rester à sur mon site, mais ça permet de changer d'équipe, de faire tourner. On prend des habitudes. » (Encadrement)

« Moi je vais sur le site X. Mon premier choix c'était le site Y., Car j'avais déjà des collègues sur d'autres sites, je ne me voyais pas faire un vœu et les déloger. Donc j'ai mis Y. Mon collègue voulait le site X et moi le site Y. Mais ils ont switché. J'ai dit que j'étais ok. Je n'ai pas de raison objective de refuser. Je pense que c'est lié à des questions de responsabilité, d'expérience. » (Encadrement)

D'une part, le projet URSSAF 2020 a permis, pour certains cadres, de se rapprocher de leur domicile, et de retrouver des collègues ou des équipes qu'ils connaissent et avec lesquels ils souhaitaient travailler – apportant une amélioration et une satisfaction importante :

« Je n'ai que des côtés positifs à aller sur le site X. C'est à quelques kilomètres de mon domicile. Je vais réduire mon temps de trajet. (...) Je retrouve des anciens

collègues et responsables, que je connais. Au niveau de l'encadrement... On est dans la même manière de travailler, les mêmes attentes. » (Encadrement)

« Ça m'a permis de gagner du temps de trajet, c'est royal. C'était mon premier vœu. » (Encadrement)

D'autre part, le projet URSSAF 2020 a permis pour certains managers suivre une trajectoire ascendante : plusieurs cas nous ont été directement ou indirectement relatés, de managers (RU, RS) ayant eu l'opportunité de postuler à des fonctions supérieures et d'accéder aux postes souhaités (soit en lien avec le processus de vœu, soit dans le cadre d'une candidature au poste ouvert).

« L'opportunité, c'est qu'il y avait une vacance de poste. J'ai été nommé le jour où je suis arrivé ici. C'est parfait. Création, nouveau site, nouvelles équipes. Ce n'est pas tant pour le côté financier, mais pour piloter, organiser, avoir plus de responsabilités. » (Encadrement)

« Deux personnes qui ont quitté le service, et ont rejoint la direction XX Montreuil. Ils n'ont pas pu faire de vœu, mais ont candidaté, en obtenant des postes de niveau 6 et niveau 7. Oui, c'est favorable. 2 personnes parties qui ont pu candidater et partir sur des fonctions nouvelles, plus qualifiées, sans fiches de vœux. » (Encadrement)

Ainsi, certains managers de proximité mettent en avant les opportunités ouvertes par le projet URSSAF 2020, notamment la création d'un poste d'adjoint technique coordonnateur (ATC) de niveau 7, permettant d'évoluer vers un poste au croisement des exigences techniques et managériales.

« Un aspect qu'on n'a peut-être pas vu, c'est que comme on revoit toute l'organisation. Il y a des créations de postes, des possibilités d'évoluer. C'est l'un des rares points positifs. Un poste ouvert de niveau 7 rattaché directement au poste de responsable département compte, adjoint coordonnateur technique. » (Encadrement)

En revanche, certains cadres se sont trouvés dans une situation moins favorable, le projet URSSAF 2020 se traduisant pour eux par une situation d'impasse professionnelle ou d'incertitude : par exemple, certains managers ont eu la possibilité de faire un vœu pour un site, et de candidater pour un poste de manager, sans avoir la certitude d'obtenir le poste souhaité (et sans forcément avoir d'autre perspective « de repli » en cas de non-obtention du poste souhaité).

Dans les mouvements opérés par le projet URSSAF 2020, plusieurs facteurs ont pu jouer en défaveur de certains managers :

- La suppression progressive (et donc continuée) des postes de RS.
- La création d'un poste d'ATC (de niveau 7), mais dont les contours et les missions ne correspondent pas nécessairement avec les souhaits de certains managers.
- La recomposition de l'organigramme et des fonctions d'encadrement de certaines équipes (regroupement des équipes TNS et RG sur certains sites, départ des comptes PAM vers l'URSSAF 44, etc.).
- L'arrivée des managers de la SSI, pouvant entrer en concurrence avec les managers de l'URSSAF sur certains postes d'encadrement.

« Les RS, la direction a décidé de supprimer le métier RS. On n'en nomme plus. On nous a dit « vous ne serez pas licencié, vous ne perdrez pas de salaire ». On

nous a répondu qu'on allait créer un métier, adjoint technique coordonnateur. En charge de la formation, de l'information, des consignes, des modes opératoires. C'est du management transversal. Il n'y a aucun lien hiérarchique, mais transverse. La fiche de poste est sortie il y a peu. On est resté avec ça au dessus de la tête. » (Encadrement)

« On absorbe aussi nos collègues cadres du SSI, c'est clair qu'il n'y aurait pas de place pour tout le monde. » (Encadrement)

« On a le choix des sites, mais sans perspective de métier. Il faut candidater sur les postes. Mais si on n'est pas retenu il se passe quoi ? Je l'ai très mal pris, très mal vécu. » (Encadrement)

Ainsi, certains encadrants n'ont pas pu accéder aux postes souhaités, et ont évoqué un sentiment de relégation ou de déclassement, pouvant être source de difficulté ou de souffrance.

Alors que certains cadres expliquent se trouver dans une situation « d'impasse professionnelle » (le projet ne leur permettant pas d'accéder au poste souhaité) et soulignent avoir eu peu de recours ou d'accompagnement de la part de leur hiérarchie ; d'autres ont souligné avoir bénéficié d'un accompagnement, notamment par le biais d'entretien avec les RH, permettant d'évoquer leurs perspectives de formation (formation, e-learning, coaching, etc.) dans le cadre d'une mobilité (changement de site, de service, de régime, d'équipe à encadrer). Les managers soulignent l'importance de cet accompagnement, leur permettant de faire face plus sereinement aux changements qu'ils s'appêtent à vivre – et insistent sur la nécessité de déployer cet accompagnement auprès des équipes. Cet accompagnement repose en premier lieu sur l'identification des besoins de formation (et la dispense des formations nécessaires, en particulier pour les agents qui changent d'activité ou de régime), mais pas uniquement : il suppose une vigilance au quotidien sur la mise en œuvre du projet URSSAF, afin de prévenir et de limiter les risques de déficit de compétence, d'échec professionnel et de décrochage.

« Ça génère aussi beaucoup d'anxiété, d'inquiétude. Tout va être remis en question. Avec tous ces changements, moi me concernant, la façon dont je me projette, ça a nécessité de l'accompagnement, une montée en compétences. On a eu une réunion la semaine dernière avec la RH, il faut qu'on soit extrêmement vigilant par rapport à l'accompagnement de proximité, très affirmé, très présent, sinon on court à la catastrophe : des gens qui ont du mal à s'adapter au nouveau site, au nouveau régime. Décrochage en termes de compétence, de savoir, avec des conséquences pour lui-même (l'agent) et les collègues. J'y accorde de l'importance. Formation e-learning, coaching individuel, collectif, accompagnement par la DEX. » (Encadrement)

VIII. - Le projet URSSAF 2020

VIII.1. Un projet d'ampleur qui interroge les objectifs de l'organisme

Comme nous l'indiquons en introduction, il s'agit d'un projet de grande ampleur initié en octobre 2014 par la direction précédente.

Le volet immobilier via la construction et l'achat d'immeubles neufs a précédé le volet organisationnel à savoir la spécialisation des DR par régime ou « ligne de produits » pour reprendre la terminologie utilisée par la direction.

*« On a démarré par l'immobilier pour adapter l'organisation. On a essayé de faire au mieux avec les éléments que l'on avait. J'en ai parlé plusieurs fois en expliquant que pour avoir une cible immobilière cohérente, il faut une cible organisationnelle stabilisée. La temporalité était compliquée, trouver des programmes immobiliers, construction des immeubles c'est très long... »
(Direction)*

Le projet NOVA en 2012 était déjà une première esquisse de la spécialisation des sites avec la mise en place de binômes de sites prenant en charge un régime : 2 sites ME (Cergy et Nanterre), 2 sites PAM, 2 sites TI RSI, 2 sites TI PL.

VIII.1.1. Des interrogations sur la spécialisation des sites

Les équipes de gestion des comptes au sein des départements recouvrement sont déjà spécialisées par régime. Désormais, c'est toute la DR qui le sera à l'exception de l'accueil physique et du département Contrôle qui restent multi-régimes.

La spécialisation RG/TNS est présentée comme essentielle dans la perspective du recouvreur social unique et d'une orientation tournée vers le cotisant. La spécialisation est un « *un gage d'efficacité pour le service public et d'une meilleure prise en compte des attentes et des spécificités des deux grandes catégories de cotisants* ». Elle permet l'amélioration du pilotage :

« On sait que maintenant, on ne peut plus demander à un gestionnaire de travailler sur toutes les catégories de comptes, on va vers la spécialisation de la catégorie. C'est vrai dans toutes les URSSAF. Spécialisation a été commencée. Améliorer, progresser en termes de pilotage. Sur un même site, on aura des gens qui font le même métier. Ce n'est pas la même périodicité dans la gestion [selon les catégories de comptes]. Ça peut se faire sans le projet immobilier, mais on en profite. » (Direction)

Il s'agit de créer une même « communauté de travail » sur un site.

*« Faire en sorte que sur un même site tout le monde ait le même travail. Créer une communauté de travail plus solide que quand on a plusieurs types de gestion. »
(Direction)*

Rétrospectivement, la direction se félicite d'avoir fait le choix de la spécialisation après avoir intégré le RSI :

« Heureusement qu'on a fait ce choix. On est le mieux positionné pour intégrer la SSI. Particularité de gestion des TI, on la comprend, on est organisé en conséquence. » (Direction)

La direction rappelle que l'ACOSS imposait d'avoir un directeur régional par régime et que toutes les URSSAF se sont conformées à ce modèle :

« On a l'exigence de servir différemment les TI. On nous l'imposait à l'échelle régionale. Toutes les URSSAF se sont dotées d'un directeur des TI. » (Direction)

Cette argumentation ne convainc pas totalement les agents, en premier lieu ceux qui ont ou seront amenés à changer de régime. Ils s'interrogent sur la nécessité de spécialiser des sites dès lors que les équipes l'étaient déjà et d'engager des changements de grande ampleur (déménagements, mobilité géographique des agents, réorganisation du travail, constitution de nouvelles équipes de travail, charge de formation importante et temps de montée en compétence, etc.). Le jeu en vaut-il vraiment la chandelle, s'interrogent ces agents ?

Le manque de transparence et d'information relatif au projet alimente les suspicions sur la finalité ultime du projet qui leur serait dissimulé et sur l'existence d'un objectif de moyen ou long terme qui ne serait pas affiché : certains agents s'interrogent ainsi sur une éventuelle « deuxième phase » du projet URSSAF 2020, pouvant générer des incertitudes sur l'avenir de leur entreprise.

Rappelons que 51,6 % des répondants au questionnaire s'estiment insuffisamment informés des changements (tout particulièrement 16,6 %) en cours dans l'entreprise contre 48,4 % qui s'estiment bien informés. Le pourcentage de répondants estimant ne pas bénéficier d'une information suffisante est plus important encore parmi les répondants ex MDA/AGESSA (76 %) et dans certaines DR : Melun et Nanterre (59 %), Évry (58 %), Guyancourt (57 %).

VIII.1.2. La question de la mobilité géographique : une amélioration des conditions de travail ?

Un autre objectif mis en avant par la direction de l'URSSAF IDF est celui d'une amélioration des conditions de travail, à travers le rapprochement domicile-travail et la diminution des temps de trajet. Cet objectif est réaffirmé dans sa communication aux salariés tout du long de l'élaboration du projet. La localisation des futurs sites a été pensée en fonction *« de la domiciliation des salariés afin de réduire globalement les temps de transport des trajets domicile/travail »*, mais aussi *« en lien avec l'aménagement du Grand Paris qui modifie la carte des transports.⁷⁴ »*

Au final, la précédente direction conclut : *« le choix des sites proposés est un compromis entre les opportunités du marché immobilier de bureaux, la domiciliation des personnels, une rationalisation de notre parc immobilier avec plus de surfaces en acquisition et moins de surfaces en location, tout en préservant la proximité de nos services avec les cotisants⁷⁵. »*

Ainsi, pour mettre en œuvre ce projet et poursuivre cet objectif de rapprochement géographique, la direction s'est appuyée sur le processus de « fiche de vœux », permettant aux 1598 salariés concernés (répondant à certains prérequis, comme nous le verrons ci-après) d'émettre leurs souhaits d'affectation géographique à travers la formulation d'un premier et d'un deuxième vœu. Elle leur a demandé également de mentionner le mode de transport actuel et futur (voiture, transports en commun, vélo, marche). Concernant la pré-affectation des salariés sur les sites, la direction a indiqué qu'elle s'attacherait à *« satisfaire au maximum les premiers vœux notamment quand ce premier vœu a pour effet de rapprocher le salarié de son lieu de travail⁷⁶ »*

⁷⁴ À la volée, communication interne, 12/10/2015.

⁷⁵ À la volée, 23/11/2016.

⁷⁶ Note de service Gestion des fiches de vœux U2020, 14/11/2018, document interne de la direction des ressources humaines, p.3.

conformément à cet objectif. Dans ce même document, elle précise que : « dans l'hypothèse où les vœux d'affectation des salariés excéderaient le nombre de places offertes pour chacun des sites, des critères de priorisation sont appliqués afin de départager les salariés sur des bases objectives⁷⁷ » (situation de handicap, famille monoparentale, parents d'enfants de moins de 12 ans, salarié proche du départ à la retraite, salarié en charge d'un proche dépendant).

Les salariés concernés ont reçu leur pré-affectation le 7 février 2019 puis leur affectation définitive fin juillet 2019 après extinction des recours possibles. Cette affectation définitive⁷⁸ concernait l'ensemble des salariés éligibles au protocole d'accord relatif à l'accompagnement des personnels signé le 29/11/2018, « qu'ils aient ou non renseigné une fiche de vœux⁷⁹. »

Au terme du processus de vœux, la direction se félicite du résultat final (92 % de premier vœu satisfaits, 8 % de deuxième vœu). Seuls 2 salariés n'ont obtenu ni leur premier ni leur deuxième vœu. Elle souligne les efforts réalisés pour parvenir à ce résultat : afin d'accéder à davantage de premiers vœux, les DR de Montreuil (Rousseau) et de Paris accueilleront plus d'agents que prévus initialement à l'inverse de Champs-sur-Marne.

Par ailleurs, 75 salariés ont demandé un réexamen de leur situation⁸⁰. Ces derniers ont été reçus par la direction des ressources humaines : 28 demandes de réexamen ont été solutionnées, 40 ne l'ont pas été et 6 salariés ont refusé les solutions proposées⁸¹.

BILAN DES TEMPS DE TRAJET FUTUR SELON LES AFFECTATIONS

Pour 1525 salariés pré-affectés⁸², le temps de trajet global futur se réduit légèrement de 5 %. Ces données, fournies par la direction, ont été produites par un prestataire externe, en s'appuyant sur un logiciel de calcul des temps de trajet. Si l'on regarde dans le détail :

- Le temps de trajet futur reste stable pour 465 salariés (30 % du total).
- Il se réduit pour 543 salariés (36 % du total) dont 138 salariés plus d'une heure, 133 de 30 à 59 minutes, 272 moins de 30 minutes⁸³.
- Il augmente pour 517 salariés (34 %) dont 78 salariés plus d'une heure, 135 de 30 à 59 minutes, 304 moins de 30 minutes. La direction précise que les salariés concernés proviennent aux deux tiers des sites qui ferment (Créteil, Nanterre, et Paris Sud), mais aussi de Melun (à 13 %), Paris Nord (8 %, tous à la plateforme téléphonique) et Cergy (5 %).

⁷⁷ Idem, p.4.

⁷⁸ Par un courrier individuel précisant la future affectation, les temps de trajet actuel et futur, l'éligibilité à la prime de mobilité, au remboursement des frais de transport pendant un an ou encore à la 3^e journée de TAD.

⁷⁹ À la Volée, 22/07/2019.

⁸⁰ Bilan complet des affectations dans le cadre du projet U2020, séance plénière du CE du 23/05/2019.

⁸¹ Idem.

⁸² Le différentiel entre les 1598 salariés consultés et les 1525 pré-affectés concerne les salariés qui ne seront plus présents dans l'organisme le 1^{er} septembre 2019 ainsi que ceux n'ayant pas rempli leur fiche de vœux.

⁸³ Bilan des pré-affectations suite aux fiches de vœux – informations complémentaires, séance plénière du CHSCT du 11/04/2019, point n°3, document interne, p.8.

Toutefois, ces chiffres ne prennent pas en compte la totalité des mobilités puisque l'ensemble des salariés n'a pas été consulté quand bien même ils sont amenés à changer de site comme les TESE par exemple. À titre d'illustration, les 4 gestionnaires TESE rencontrés en entretien sur le nouveau site de Champs-sur-Marne ont tous connu un accroissement de leur temps de trajet allant de 40 minutes à 1h supplémentaire (A/R) avec le déménagement de Paris Sud à Champs-sur-Marne.

La direction souligne que pour les agents dont le temps de trajet s'allonge, des compensations sont prévues dans l'« *accord relatif à l'accompagnement des personnels dans le cadre de la mise en œuvre d'URSSAF 2020* » signé entre la direction et une seule organisation syndicale fin 2018⁸⁴.

Le chiffre de 92 % de premier vœu laisse à penser qu'une écrasante majorité des salariés seraient au final satisfaits de leur mobilité géographique. Les informations recueillies sur le terrain et à travers le questionnaire démentent cette vision optimiste du changement. En effet, plusieurs éléments nous amènent à relativiser ce constat :

- Pour de nombreux agents, y compris des agents ayant obtenu leur premier vœu, il s'agit d'un choix contraint – soit parce que leur DR ferme et qu'ils n'ont eu d'autres choix que d'évoluer vers une mobilité géographique ; soit parce qu'ils ont eu à arbitrer entre une affectation leur permettant de se rapprocher de leur domicile quitte à changer de régime ou d'activité, ou inversement, à choisir de s'éloigner de leur domicile pour préserver leur régime ou leur activité actuelle.
- Pour certains agents, y compris des agents ayant obtenu leur premier vœu, l'objectif de rapprochement du domicile énoncé par la direction, ne se traduit pas dans les faits par une réduction du temps de transport : ainsi, de nombreux agents ont contesté les calculs réalisés par la direction, et soulignent une augmentation de leur temps de transports – et en ce sens, une dégradation de leurs conditions de travail.
- Enfin, certains agents soulignent qu'ils ont effectivement obtenu leur premier choix, mais qu'ils n'étaient pas en possession de toutes les informations pour faire un choix éclairé : c'est le cas par exemple pour certains inspecteurs CCA, qui ont opté pour le site de Champs-sur-Marne, sans connaître au préalable la zone et le plan de contrôle qui allaient déterminer leur activité et leur déplacement au quotidien.
- Nous allons donc voir que pour de nombreux agents, les changements opérés par le projet URSSAF 2020 sont vécus comme une contrainte personnelle et/ou professionnelle.

UN CHOIX CONTRAINT

Nous avons vu que 1564 salariés ont été ou seront amenés à effectuer une mobilité géographique soit 58 % de l'effectif total. Il s'agit avant tout des agents des DDR.

Il faut souligner que selon notre questionnaire, 61 % des répondants amenés à changer (d'activité, de régime, de lieu de travail) considèrent ce ou ces changements comme une contrainte personnelle et/ou professionnelle⁸⁵.

⁸⁴ Le périmètre de cet accord est plus large que celui de la consultation des salariés pour les vœux de mobilité. Il concerne en effet tous les salariés à l'exclusion de ceux du campus de Montreuil (Lagny, Marceau, Rousseau) que les salariés recrutés après le 1^{er} novembre 2018 et les salariés quittant l'organisme avant le 1^{er} septembre 2019 c'est-à-dire avant les déménagements.

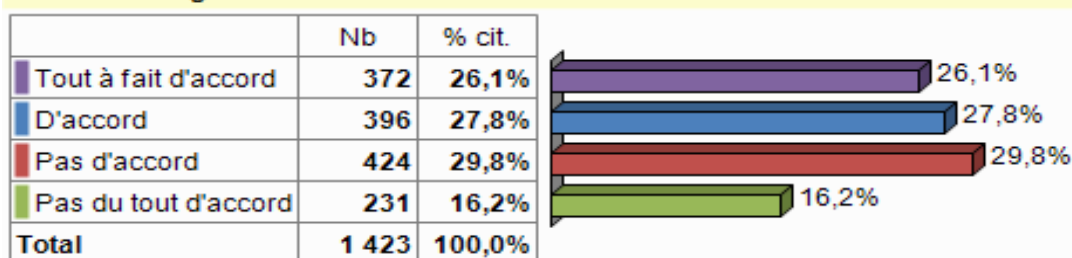
⁸⁵ La réponse à cette question était conditionnée au fait de changer de site et/ou d'activité.

Rappelons que cette mobilité est contrainte pour tous les agents dont les DR sont fermées : Nanterre, Créteil, Melun et Paris Sud (et sans qu'elles ne rouvrent à proximité comme pour Cergy et Paris Nord). Ainsi, les salariés dont les temps de trajet augmentent (34 % de l'ensemble) proviennent aux deux tiers des sites qui ferment (Créteil, Nanterre, et Paris Sud).

Dans ces DR amenées à fermer (au moment de la passation du questionnaire), les résultats sont encore plus marqués : 73 % des répondants de Nanterre vivent les changements liés à Urssaf 2020 comme une contrainte personnelle et/ou professionnelle, 70 % à Paris Sud, 69,6 % à Cergy.

Plus largement, un peu plus de la moitié des répondants (54%) estime qu'il vivent ou vont vivre un changement indésirable dans leur situation de travail comme le montre le tableau ci-dessous.

Dans le contexte d'URSSAF 2020, je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail



Dans les DR fermées, l'appréciation est très nettement négative : ainsi, une très large majorité des répondants issus des DR qui ferment déclarent qu'ils s'apprentent à vivre ou vive un changement indésirable dans leur situation de travail : 74 % à Nanterre, 71,4 % à Créteil, 69 % à Melun, 66,5 % à Paris Sud (contre par exemple 28,6 % au Lagny et 26 % au Marceau).

Beaucoup de salariés rencontrés lors de nos investigations sur le terrain présentent leur premier vœu comme un choix contraint, par défaut, parce qu'il leur fallait bien se positionner. Ceux dont le temps de trajet augmente évoquent la fatigue engendrée par des temps allongés de transports en commun, ou par des conditions de circulation difficiles (embouteillages, densité, difficultés de stationnement, etc.). C'est le cas également des agents amenés à changer de régime, quand ils ont fait le choix de rester sur leur site (par exemple les cas de gestionnaires/RT à Guyancourt et Cergy pour citer les sites sur lesquels nous avons enquêté).

« Effectivement, j'ai mon premier choix, mais je m'éloigne, je double mon temps de trajet et je dois reprendre les transports en commun. » (Salarié)

« Je fais partie des 8 % qui n'ont pas eu leur premier vœu mon temps de trajet journalier de transport va augmenter d'une heure. Après 30 ans de loyaux services, c'est un drôle de remerciement. » (Salarié)

UNE CONSULTATION PARTIELLE

Comme nous l'indiquions, le processus de recueil de souhaits n'a pas concerné l'ensemble des salariés d'URSSAF Île-de-France.

Seuls les salariés dont l'activité peut être exercée sur plusieurs sites ont pu se prononcer. Ont été exclus du dispositif les salariés des directions centrales rattachés au siège (Lagny, Marceau, pour partie Rousseau) et ceux dont l'activité ne se situera que sur un seul site à horizon 2020 même si ce site change avec Urssaf 2020. Il s'agit

principalement des secteurs D5 (centre TESE, pôle EDI-CFE et VRP, Contrôleurs CPAP, directions B53 LCTI et B54 Relation cotisants), mais aussi de la Formation professionnelle, pour des affectations sur Paris, Champs, ou Montreuil (FP).

La direction indique que pour ces salariés, 28 situations ont fait l'objet d'un recours dont 10 ont abouti.

« On a reçu chaque collaborateur en 2018, début 2019. Pour avoir leur temps de trajet, faire un comparatif. Et demander leurs souhaits par exemple plus de jours de TAD ou une mutation. Les personnes qui nous ont fait remonter que c'était compliqué ont eu un entretien RH et des dispositions ont été prises : 3 jours de TAD au lieu de 2. » (Direction)

De même, les gestionnaires récemment certifiés ou en cours de formation Omega n'ont pas été consultés. Ces derniers n'ont pas eu le choix de leur futur poste, ils ont été affectés d'office au poste de gestionnaire middle-office.

DES CHANGEMENTS QUI NE DONNENT PAS LIEU A UNE COMPENSATION SUFFISANTE

D'une part, certains agents déplorent des compensations insuffisantes et qu'elles n'aient pas été plus largement étendues à l'ensemble des salariés affectés par le projet.

D'autre part, certains agents ont contesté le calcul des temps de trajet réalisé par la direction, et estiment être lésés parce qu'ils n'ont pas pu bénéficier de cette prime.

Des compensations conditionnées

Dans le cadre du projet URSSAF 2020, une prime est accordée pour les salariés dont le temps de trajet domicile-travail est majoré de 30 minutes aller/retour par rapport au temps de trajet actuel. Le salarié perçoit alors une prime correspondant à un mois de rémunération brute (prime doublée si l'augmentation est d'une heure). De plus, les frais de transport (indemnités kilométriques ou frais de transport collectifs) sont intégralement pris en charge pendant 12 mois. En cas de temps de trajet A/R majoré d'une heure par rapport au temps de trajet actuel, le TAD peut également être étendu de 2 à 3 jours.

Nombre de salariés contraints de changer estiment que les compensations sont faibles au regard des changements qui les affectent ou vont les affecter. Les plus anciens les comparent avec les précédentes réorganisations notamment la déconcentration (déménagement de la tour de Montreuil vers les sites départementaux) où l'ensemble des salariés de l'organisme avait bénéficié d'une prime conséquente sans condition.

Plus largement, certains salariés estiment que l'accompagnement mis en place dans l'accord précité est insuffisant non seulement en termes de primes, mais aussi d'aides au déménagement (dans la limite de 1500 €) qui ne couvrent pas toutes les dépenses occasionnées.

« Ras le bol et démotivation depuis la nouvelle de la disparition de la DDR de Nanterre, les DDR de substitutions ne me conviennent pas du tout. Je me retrouve avec 2h de trajet en plus par jour, ainsi j'ai 2h de trajet le matin au lieu d'1h et idem le soir, la prime de déménagement est dérisoire par rapport à la pénibilité du trajet qui va durer des années. Pas d'aide au reclassement / mutation pour les DDR qui disparaissent, aucun accompagnement personnel. » (Salarié)

« Urssaf 2020 = allongement du temps de trajet et sûrement une durée de temps de travail à diminuer pour pouvoir concilier vie de famille (de mère célibataire) et vie professionnelle et pour diminuer aussi la fatigue et le stress,

mais cela engendra une perte de salaire pour améliorer les conditions de vie qui ne sera pas compenser par l'employeur. Pas eu droit à la prime de déménagement. » (Salarié)

« Accompagnement insuffisant, en deçà des besoins réels des salariés. Une communication qui n'a cessé de minimiser les impacts du projet. Non, il ne s'agit pas d'un simple déménagement. Logement, "compensation" financière, transports, contraintes et impacts sur la vie professionnelle et personnelle minimisés, sous-évalués par les responsables du projet Urssaf 2020. Le projet ne peut pas jouir d'une image positive et pertinente. Il est surtout synonyme de contraintes, d'inconvénients, de complexités supplémentaires pour une large majorité. (Le référendum sur le protocole d'accord n'est nullement représentatif d'un quelconque consentement, car la direction a menacé de remettre en question tous les acquis de l'accord en cas de rejet de son accord par référendum. Une grande partie des votants ont donc cédé aux menaces. Ce projet semble être perçu par certains cadres dirigeants comme ayant une valeur améliorative et étant synonyme d'opportunités professionnelles, vacances de postes, redistribution des cartes. Néanmoins pour les non-cadres et les cadres intermédiaires ce projet est synonyme de reclassement et de déclassement sans l'accompagnement qui rendrait ces changements envisageables dans de bonnes conditions. Il aura même réussi à saper le moral des personnels les plus motivés, les plus optimistes et de bonne volonté. Je vous remercie d'avance pour la prise en compte de mes observations... » (Salarié)

Des interrogations sur le calcul des temps de trajets et des recours

Le comparatif des temps de trajet actuel et futur, ouvrant droit le cas échéant, à une indemnité compensatrice a été réalisé sur la base d'un outil développé par une filiale de la RATP.

Certains agents soulignent que leur temps de trajet s'allonge, quand bien même cet allongement n'aurait pas été reconnu par cet outil de calcul. Ainsi, certains agents s'estiment lésés puisqu'ils ne peuvent bénéficier des compensations prévues par l'accord quand bien même cela leur occasionne des frais supplémentaires.

« Ce changement a un impact sur notre vie professionnelle et personnelle, plus de kms, plus de temps passé sur la route. Afin de vérifier, j'ai fait le chemin : je mets deux heures (aller-retour) pour le nouveau site (contre 1 heure actuellement) ; mais lors de leur simulation ils ne m'ont trouvé qu'une différence de 30minutes aller-retour ; je n'ai donc aucun dédommagement. J'ai dû changer de contrat de travail pour alléger mes heures et pouvoir récupérer mes enfants à la sortie de l'école pour éviter d'avoir un surplus de centre de loisirs à payer. On nous impose ce changement sans nous y préparer réellement, nous ne savons pas comment le déménagement va être orchestré, pas de visite du futur site. La direction organise un repas de "convivialité" pour se dire au revoir ; je pense que c'est se moquer du personnel ! » (Salarié)

De nombreux agents soutiennent que le calcul des temps de trajet notamment leur temps de trajet actuel est faussé. Une des explications serait que pour des salariés habitant en région, les trajets sont calculés depuis la première gare se trouvant sur leur trajet située en Île-de-France, mais parfois relativement éloignée de leur domicile.

Selon la direction, 66 salariés ont contesté les simulations qui leur ont été notifiées. Ces contestations ont fait l'objet d'un réexamen, les calculs ont été refaits avec un autre logiciel (Mappy, RATP), donnant lieu à la révision d'un tiers des situations.

Néanmoins, on peut souligner que certains agents ont évoqué en entretien avoir fait le constat d'un écart entre leur temps de trajet et le temps calculé par le logiciel, mais indiquent ne pas avoir fait de recours.

Nous avons montré que derrière cet objectif de rapprochement, et le processus de « vœux », il y avait finalement un choix contraint, qui génère des désagréments. Un nombre préoccupant d'agents concernés se sentent lésés, pas (ou insuffisamment) compensés et finalement pas écoutés.

Ainsi, une majorité écrasante de répondants (92 %) considère ne pas avoir d'influence sur la mise en œuvre de ces changements.

Dans notre rapport intermédiaire, nous indiquions⁸⁶ que ce résultat est particulièrement préoccupant, car une récente étude⁸⁷ de la DARES montre que :

*« Les changements organisationnels vécus par le salarié au cours des 12 mois précédant l'enquête contribuent fortement à la fois à accroître le sentiment d'insécurité et à dégrader la santé mentale. En limitant l'analyse aux salariés ayant vécu un changement, on observe que **l'information, la consultation et surtout la prise en compte de l'avis des salariés lors de ces changements réduisent très significativement le risque de dépression.** (...) Consulter les salariés lors des changements organisationnels, et surtout prendre en compte leurs suggestions est manifestement une politique de prévention efficace contre les risques d'atteintes à la santé mentale que font courir des changements mal préparés. »*

⁸⁶ Op.cit., p. 21.

⁸⁷ DARES, *Insécurité du travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ?* Document d'études – n°214, septembre 2017.

VIII.2. Un projet d'ampleur, source de difficultés dans sa mise en œuvre

Le projet URSSAF 2020 s'étale sur plusieurs années dans son élaboration puis sa mise en œuvre. Il est concomitant avec d'autres changements en premier lieu l'intégration de la SSI, mais également une redistribution d'activités au sein du réseau recouvrement prévue par la COG 2018-2022 qui impacte l'URSSAF IDF : transfert progressif des PAM à l'URSSAF du 44, mutualisation des activités paie, prise en charge d'une partie de la gestion des travailleurs détachés, l'intégration des activités FEND des URSSAF Bretagne et de Champagne-Ardenne ainsi que celles relatives au recouvrement du tiers-payant, et enfin, gestion des chèques TNS.

Ainsi, de multiples changements doivent être absorbés dans le même temps alors que la mise en place d'URSSAF 2020 risque d'entraîner un certain nombre de difficultés en termes d'ajustements (nouvel encadrement, nouveaux collectifs de travail) et d'apprentissages pour ceux amenés à changer de régime ou de métier.

La direction n'y voit pas de difficulté majeure dans la mesure où URSSAF 2020 est un projet interne dont elle maîtrise la temporalité. Elle prévoit des montées en cible successives et progressives, ajustant le projet à partir des retours d'expérience effectués dans les premières DR montées en cible et adaptant le rythme de la réorganisation si nécessaire.

*« Là on peut y aller très sérieusement, mais si on constate la moindre fragilité, on peut y aller plus lentement. Si ça ne se passe pas bien, on peut retarder la phase suivante. On a l'essentiel de la maîtrise sur l'équilibre des charges ressources. »
(Direction)*

Toutefois, avec le projet URSSAF 2020, l'entreprise s'engage dans un processus de déstabilisation majeure de l'organisation du travail, qui risque de s'étaler sur une période longue de transition.

Pour 58 % des salariés effectuant une mobilité géographique, le projet URSSAF va se traduire par l'installation sur un nouveau site, dans une nouvelle équipe avec un changement d'encadrement et de collègues de travail. À Champs-sur-Marne où nous nous sommes rendus, les salariés arrivent de tous les horizons comme nous l'avons constaté dans les équipes du recouvrement ou du contrôle (voir chapitres précédents). C'est également le cas à Cergy, une DR qui accueillera 58 nouvelles personnes passant de 124 à 182 salariés.

Par ailleurs, près d'un cinquième des gestionnaires sont ou seront amenés à changer de régime, un pourcentage important auquel il faut ajouter les salariés ex-RSI et ex-MDA qu'il va falloir former.

Ces changements peuvent être source de déstabilisation et d'insécurité professionnelle :

« Le projet Urssaf 2020 est un projet angoissant et anxiogène. La direction ne se rend pas compte - et ne veut pas se rendre compte - des changements et de l'impact que cela peut provoquer chez les salariés. Pour la plupart d'entre nous, un rallongement du temps de route, de kms, de frais (de route ou pour la garde des enfants que ça peut engendrer) sans compter le changement de site, d'encadrement et de collègues ; tout ça sans dédommagement ni aucune prise en compte de notre sentiment. Je suis sous antidépresseurs depuis quelques jours,

j'angoisse du changement, mais aucun accompagnement pour atténuer ce projet... » (Salarié)

VIII.2.1. Un projet porteur de risques liés au manque de formation et à l'insuffisance de l'accompagnement

L'un des changements majeurs opéré par le projet URSSAF 2020 – la spécialisation des sites par régime, les mobilités géographiques et la réorganisation du travail qu'elle entraîne – se traduit par des besoins de formation massifs, étalés sur une longue période. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'entreprise (déstabilisation de l'organisation, risque de perte d'efficacité, etc.) et pour les agents (risque de déficit de compétence, situation d'échec professionnel, risques d'atteinte en santé, etc.). Ainsi, la problématique de la formation et de l'accompagnement des agents qui changent de régime constitue un enjeu central, à la fois en termes de production et en termes de santé au travail.

Concernant les changements de régime, 166 GC/RT sont à former (141 gestionnaires et 12 responsables d'unité) auxquels s'ajoutent une trentaine de personnel venant de la MDA et une cinquantaine venant du RSI.

De plus, dans certaines DR, une partie des équipes middle-office doit également être formée sur le régime du site. À Champs par exemple, 5 gestionnaires middle-office (3 venant de la PFT, 1 du RSI, 1 de la MDA) et 1 CRC étaient en train d'être formés à la gestion de comptes RG en mars 2020.

La direction indique que 13 gestionnaires offres de services (GOS) vont devenir gestionnaires des comptes cotisant (GCC).

Nous n'avons pas de visibilité sur le volume de formation totale que cela représente, mais ce volume va au-delà des seuls gestionnaires/RT amenés à changer de régime.

Nous avons vu que cela représente une charge de travail conséquente pour les collègues moniteurs, et plus largement, pour l'ensemble des équipes.

En effet, le temps de montée en compétences est long, il excède les 6 mois prévus à la DR de Guyancourt : 10 mois après le début de la formation (juin 2019), des gestionnaires ex-TNS formés au RG ont toujours un portefeuille réduit et ne sont pas pleinement opérationnels. D'après les remontées terrain dont nous disposons, le temps de montée en compétences serait plutôt de 12 mois (et alors que la DR de Guyancourt bénéficie d'une configuration favorable avec des binômes systématiques tuteur/tutoré). Ces binômes étaient toujours actifs à Guyancourt en mars 2020 à la veille du confinement.

Il faut souligner que les moniteurs, qui consacrent du temps à la formation de leurs collègues (au quotidien et sous forme d'atelier tutoré), ne disposent pas pour autant d'un portefeuille allégé.

Cette charge de monitorat est particulièrement lourde dans les équipes à former ne disposant pas de moniteurs en nombre suffisant par exemple à Cergy, ce qui rallonge d'autant la période de formation et met les équipes en difficulté pendant la période transitoire.

Il s'agit d'un point de vigilance majeur dans le déploiement du projet et dans le dimensionnement de la charge de travail attribuée (en fonction du nombre d'ETP et des normes établis concernant le dimensionnement des portefeuilles) dans les DR comportant des équipes en cours de formation. En effet, il faudrait que le calcul des ETP opérationnels et par conséquent la charge de travail attribuée tiennent compte de

l'état des compétences réelles des équipes pendant tout le temps de la montée en compétences. Les constats portés sur le site « pilote » de Guyancourt doivent interroger la direction et les représentants du personnel sur les projections en termes de montée en charge et de capacité de production effective.

Cette problématique de la formation est partagée – dans une moindre mesure qu'à la gestion de compte – par les services et les équipes du Contentieux. En effet, certains services intègrent des salariés issus du RSI et/ou de mutuelles devant monter en compétence ; ou voient leur périmètre d'activité modifié (prise en charge des contentieux relatifs aux comptes PAM et TESE au service Contentieux de Champs-sur-Marne par exemple). Alors que l'ensemble des acteurs s'accorde à dire que la problématique de la formation est moins saillante qu'à la gestion de compte, elle n'est toutefois pas à négliger, et risque d'impacter le fonctionnement des services lors de leur montée en cible.

« Les compétences... Disons que du contentieux ça reste du contentieux. Le socle est commun en termes de gestion. Après, pour gérer du contentieux d'un compte PAM ou TESE (...), il faut nécessairement un minimum de connaissance sur la législation de ces catégories particulières. Il faut les connaître. » (Encadrement)

Par exemple, les 2 attachés juridiques de l'équipe Contentieux de Cergy doivent former 2 collègues ex-RSI alors que dans le même temps 2 rédacteurs sont partis à la retraite sans être remplacés. Le transfert de ces deux portefeuilles vers le reste de l'équipe conjuguée à la charge supplémentaire la charge de la formation des nouveaux collègues, s'est traduit par un accroissement de la charge de travail de l'ensemble de l'équipe. 2 collègues en provenance de la DR de Nanterre devraient arriver lors de l'emménagement dans les nouveaux locaux, mais il n'est pas sûr que cela soulage la charge de travail de l'équipe puisque lors de nos investigations, l'encadrement ne savait toujours pas s'ils venaient avec leurs portefeuilles ou non.

Pour toutes les DR, la recombinaison des équipes doit se réaliser concomitamment à l'intégration des collègues ex-RSI, mais aussi de leur activité, la difficulté étant que la formation concernant ces nouveaux cotisants SSI n'est pas toujours ou tardivement dispensée, mettant les équipes en difficulté. C'est une problématique que nous avons rencontrée sur la PFT, mais également dans l'équipe contentieux de Cergy.

Enfin, une autre difficulté de cette période transitoire est liée au fait que des postes d'encadrement ne sont pas pourvus au moment de l'installation des équipes dans l'attente que le titulaire désigné ne les rejoigne. C'est par exemple le cas de deux postes d'encadrement du PRS de Champs : l'équipe est constituée depuis l'emménagement sur ce nouveau site fin janvier, mais la nouvelle responsable ne la rejoindra qu'en mai 2020. Le RD du pôle Pilotage pallie cette absence, la difficulté venant du fait qu'il est lui-même nouveau sur ce poste sans avoir bénéficié de tuilage avec l'ancienne responsable (RD du pôle pilotage de la DR de Créteil) partie en retraite de façon anticipée. Il découvre le pilotage et doit dans le même temps encadrer de façon temporaire un PRS qui se met en place. Il en est de même pour la future responsable d'unité remplacée par un CRC de l'équipe dans le cadre d'un article 35. Cette situation n'est pas de nature à faciliter la mise en place d'un nouveau collectif de travail (d'autant que le PRS est une nouvelle entité) et est susceptible de mettre l'encadrement en difficulté. Ce dernier joue en effet un rôle central dans la mise en route, la dynamique du nouveau collectif de travail et le travail d'harmonisation des pratiques au sein de ces équipes recomposées.

Ainsi, les vacances de poste d'encadrement (RU, RD, ATC) lors de la montée en cible des services peuvent constituer une difficulté supplémentaire – en générant des reports de charge et de responsabilité sur les cadres présents, mais également en

généralisant des situations de déficit d'encadrement et d'accompagnement pour les agents lors de l'intégration de leur nouveau service.

VIII.2.2. Un projet qui révèle la nécessité d'harmoniser les pratiques

« *L'harmonisation des pratiques* », souvent présentée par les directions comme un enjeu / un levier dans les projets de réorganisation, constitue une nécessité forte.

Dans le discours de la direction, l'harmonisation de pratiques est présentée comme un objectif du projet URSSAF 2020 : en regroupant les salariés sur des sites spécialisés autour d'un régime de gestion (RG ou TNS), cela permettrait de renforcer leur expertise, de créer une « communauté de métier » et d'harmoniser les pratiques de travail, et ce afin d'améliorer l'efficacité et la qualité de réponse au cotisant.

Dans le même temps, l'harmonisation des pratiques apparaît comme un « angle mort » du projet : elle n'est ni spécifiée ni encadrée par un ensemble de principes ou de modes opératoires.

Ainsi, en regroupant des agents venant de différents sites, régimes et parfois métiers, la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 permet de révéler des écarts de pratiques importants. En effet, dans de nombreux services où nous avons enquêté (gestion de compte, contentieux, contrôle, PRS), l'ensemble des acteurs s'accordent sur ce constat : les agents n'ont pas les mêmes pratiques ou habitudes de travail, en fonction de leur site d'origine, de l'organisation de leur service, de la typologie des entreprises gérées, etc.

Par exemple, pour les unités CA le processus de transmission et d'enregistrement des chèques remis à l'accueil ; le montant/seuil à partir duquel le Contentieux assigne, les renvois concernant les redressements en liquidation judiciaire ; ou encore les pratiques de taxation forfaitaire au Contrôle, etc.

Il apparaît donc que la création de nouvelles équipes nécessite un travail d'organisation important et une harmonisation des pratiques relatives aux procédures de travail, aux modes opératoires, aux circuits d'information, de décision, de supervision, mais également en termes de pratiques et d'interprétation des règles législatives.

Si les documents communiqués sur le projet n'évoquent pas ou peu cet aspect, on note toutefois que ce travail est pour partie engagé à l'échelon régional. Un groupe de travail ME s'est par exemple mis en place il y a 3-4 ans pour harmoniser les modes opératoires des comptes ME et aboutir à un référentiel de maîtrise d'activités ME disponible sur intranet/les espaces collaboratifs ME.

Néanmoins, dans le cadre de la montée en cible URSSAF 2020, il ressort de nos entretiens que ce travail d'harmonisation des pratiques repose sur l'initiative de l'encadrement (et parfois, l'implication des agents), et se déploie « au fil de l'eau », en fonction des étapes et des avancées du projet.

Ce travail d'organisation essentiel pour le fonctionnement des nouvelles équipes relève de l'encadrement. De ce point de vue, la création des postes d'ATC, postes d'adjoint technique du RD à la gestion de comptes et au contentieux, devrait faciliter ce travail et alléger la charge de travail des RD et des responsables d'unité sur ce volet. Au contrôle, les responsables contrôle et les responsables d'inspection devront faire ce travail d'organisation et d'harmonisation sans ATC et avec des équipes

numériquement plus importantes (2 à 3 équipes de 15 inspecteurs par département contrôle dans l'organisation cible).

L'harmonisation des pratiques constitue un enjeu important :

- L'harmonisation est nécessaire pour constituer de nouvelles « équipes » et favoriser la coopération. En ce sens, elle apparaît nécessaire, du point de vue des agents, pour construire les modalités de coopération indispensables à la réalisation du travail, mais également en termes d'intégration et de construction de nouveaux collectifs de travail.

Ainsi, certains salariés perçoivent positivement les changements qui leur sont imposés comme une façon de se confronter à d'autres pratiques et de progresser professionnellement.

« Je ne change pas de régime, mais de site uniquement. C'est une décision qui vient de mon employeur, pas de moi. Ceci étant, le fait de changer de lieu va créer un changement d'équipe également et c'est le côté positif que je retiens. Effectivement, le fait de changer de collègues peut amener d'autres façons de travailler, c'est une remise en question. De plus, d'autres collègues des autres sites vont nous rejoindre. Nous allons mettre en commun nos compétences. Au niveau du travail, j'ai espoir que ce soit un plus. » (Salarié)

- L'harmonisation contient un potentiel de productivité ou à défaut, des risques opérationnels (perte d'efficacité, baisse de la qualité, etc.). Du point de vue opérationnel, ce travail d'organisation est donc nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis dans le cadre du projet URSSAF 2020.

Or, on peut noter deux écueils, ou deux obstacles qu'il est nécessaire de lever afin d'atteindre cet objectif d'harmonisation des pratiques :

- L'harmonisation constitue une charge de « formation » invisible pour l'encadrement (et indirectement, pour les agents chargés d'acquérir ou de construire de nouvelles pratiques de travail).
- Cette harmonisation – si elle ne repose pas sur un processus impliquant les salariés (partage des pratiques, controverse sur le travail, expression des difficultés, etc.), et si la parole des salariés n'est pas entendue – présente des risques importants.

En revanche, elle constitue un levier d'amélioration des conditions de travail si elle s'appuie sur un travail impliquant les salariés. C'est le cas dans certaines équipes comme au département Contentieux de Champs où un travail collectif, apprécié de l'équipe, a été initié par l'encadrement (mais sans l'ATC qui n'est pas encore arrivé).

VIII.3. Des évolutions de carrière à certains endroits plus aisées

Le projet URSSAF 2020 ouvre aussi des perspectives de promotion et de déroulement de carrière certes limitées, mais néanmoins réelles à travers :

- La création des PRS et des unités de middle-office pour les gestionnaires de PFT. Ces derniers ont à notre connaissance largement postulé et accédé aux postes de gestionnaires en middle-office au sein des PRS sur lesquels ils étaient positionnés (Champs et Saint-Ouen). Cela devrait leur permettre d'évoluer plus facilement vers le recouvrement s'ils le souhaitent à l'avenir. À l'inverse, il a été imposé aux gestionnaires récemment certifiés d'intégrer les unités middle-office ce qui n'était pas une évolution souhaitée par certains ayant précisément fait le choix de la formation Omega pour échapper à l'activité téléphonique.
- L'ouverture de postes d'encadrement : la structure des organigrammes cibles offre davantage de postes de responsables de département (niveau 9) avec la création des RD Contentieux (quand auparavant les RD recouvrement avaient sous leur responsabilité la gestion de comptes et le contentieux) et des responsables de PRS. Toutefois, on note que, dans certaines DR, le poste de responsable PRS (souvent de niveau 7) se trouve sous la responsabilité d'un RD en fonction du profil de la personne choisie pour occuper ce poste. Par ailleurs, dans tous les départements Contentieux et Recouvrement ainsi que sur la PFT, des postes d'ATC, adjoints techniques de niveau 7 ont été créés soit un total de 22 postes. Par exemple à la DR de Guyancourt, la création de ces postes a créé un appel d'air avec des promotions successives : deux responsables d'unité sont devenus respectivement RD recouvrement et ATC. Eux-mêmes ont été remplacés par des référents techniques promus responsables d'unité.

Toutefois, on peut objecter que :

- Le processus observé n'est pas toujours aussi vertueux et que les possibilités de promotion ne sont pas aussi nombreuses compte tenu de l'encadrement ex-RSI et MDA qu'il fallait aussi reclasser.
 - Les postes d'ATC ne font que remplacer en nombre et en qualification (et non en contenu) les postes de responsables techniques également de niveau 7 qui avaient été progressivement supprimés dans l'ancienne organisation. D'ailleurs, nombre de ces postes sont de fait occupés par d'anciens responsables techniques.
- La création de postes de référents techniques de niveau 5A au sein des 10 unités de middle-office et à la PFT soit 12 postes supplémentaires de niveau 5A.

À l'inverse, de nombreux gestionnaires voient, dans le projet URSSAF 2020, un risque de limitation de leurs perspectives de mobilités géographiques et professionnelles.

Alors que par le passé, ils pouvaient prétendre à une mobilité sur l'ensemble des sites sans changer de régime (puisque chaque site comprenait des services gestion de compte RG et TNS), désormais, ils ne pourront prétendre à une mobilité géographique sans changer de régime qu'uniquement vers les sites correspondant à leur spécialité. Ainsi, avec la mise en œuvre du projet URSSAF 2020, les perspectives de mobilités géographiques des gestionnaires de compte viendront se heurter à la question de spécialisation des sites.

Parallèlement, les gestionnaires soulignent que par le passé, ils pouvaient prétendre à changer de régime sans avoir à demander une mobilité géographique (par exemple pour diversifier leur activité, rompre la monotonie du travail). Il leur suffisait « de changer d'équipe et d'étage », pour reprendre les termes tenus en entretien. Désormais, il ne sera plus possible de changer de régime sans changer de site. Ainsi, le projet URSSAF vient donc conditionner le changement de régime à une mobilité géographique.

Pour de nombreux gestionnaires, ces deux « limites », imposées de fait par le projet URSSAF 2020, peuvent être perçues comme un rétrécissement de leurs perspectives de mobilité géographiques et professionnelles.

En définitive, le projet Urssaf 2020 est loin d'être suffisant pour répondre aux attentes de reconnaissance des salariés qui est rappelons-le un motif d'insatisfaction majeur des répondants au questionnaire.

De ce point de vue, la direction indique que ses marges de manœuvre sont faibles compte tenu du GVT⁸⁸ de 1,5 % fixée par la tutelle.

Néanmoins, elle indique travailler à la mise en place d'un plan pluriannuel permettant et facilitant la visibilité sur les possibilités de progression de carrière et salariale :

- Au sein de sa filière ce qui suppose l'ouverture de postes de catégorie 5A, un grand nombre de salariés se trouvant en niveau 4 ;
- En facilitant les passerelles entre métiers/département.

« Mais surtout, les gens n'ont pas de perspectives : quand vous êtes embauché, on ne vous dit pas jusqu'où vous pouvez aller. On n'a pas de politique construite sur le sujet, et c'est bien dommage, c'est ce qu'on pensait mettre en œuvre à partir de cette année (mais [du fait du COVID-19] on est sur d'autres sujets) : donner des perspectives de carrière. Jusqu'à présent dans l'organisme, il fallait postuler sur un poste vacant, en général ce n'était pas celui que vous occupez aujourd'hui. (...) L'idée c'est de donner des perspectives de promotion, salariale, dans son métier, sans forcément devenir manager. Exemple : dire à un GC, expliquer dès le début, la progression en salaire au bout de 4 ans, niveau 4, puis que la filière c'est 5a, 5b en mettant en avant d'autres activités, mais tout en restant dans sa filière. Mais qu'on peut aussi changer de filière, et devenir contrôleur du recouvrement, inspecteur du recouvrement, qu'on peut accompagner les gens pour passer le concours. C'est exactement ce à quoi on travaille. Vous pointez cette situation, mais il y en a à tous les niveaux, tous les métiers. Un plan pluri annuel, c'est l'objectif. » (Direction)

⁸⁸ GVT pour Glissement (promotion), Vieillesse (points à l'ancienneté), Technicité (pas de compétence). Les mesures liées à l'ancienneté, aux promotions et aux pas de compétences ne doivent pas représenter une augmentation supérieure à 1,5 % de la masse salariale au 31 décembre de chaque année. Cette norme est fixée par la Tutelle.

VIII.4. Problématiques liées aux espaces de travail

VIII.4.1. Rappel des éléments structurants de la conduite de projet immobilier

TYPLOGIE DES ESPACES ET DES BUREAUX

Le projet URSSAF 2020 se traduit par une composante immobilière liée à la reconfiguration géographique et spatiale des sites occupés.

La conduite du projet immobilier a débuté ainsi en décembre 2015 (validation de la lettre de cadrage). Elle est portée notamment par la direction du Patrimoine, plus particulièrement par une équipe pluridisciplinaire composée d'une vingtaine d'acteurs internes et externes : ergonomes, architectes, juristes (Direction du patrimoine), des personnes-ressources au sein de la direction des opérations et des directions métiers, des acteurs de la DRH, un cabinet d'assistance à Maîtrise d'ouvrage (recherche de bâtiments, conception des espaces et des locaux de travail, pilotage des travaux, etc.).

En janvier 2017, les travaux de ce groupe ont abouti à la définition d'un référentiel d'aménagement des espaces.

Dans un premier temps, le groupe a procédé à une analyse de l'existant et un recueil des besoins sur le plan qualitatif, sur le plan fonctionnel, et aussi, d'un point de vue rationalité et efficacité des espaces occupés.

Cette première étape a été conduite sur 11 sites (tous sites hormis celui de Noisy pour les services informatiques). 28 sessions d'entretiens ont été réalisées auprès de 22 métiers, et impliquant 84 personnes qui ont été interrogées⁸⁹.

Les thèmes qui ont guidé ces entretiens étaient les suivants : l'espace de travail partagé, la place de l'encadrement, le mobilier, la décoration, les salles de réunions et les bulles, les rangements et les points copie, la convivialité, et l'équipement IT.

Il résulte de l'état des lieux effectué à l'époque, trois principales typologies de bureaux occupés par l'URSSAF⁹⁰ :

- 12 % des postes de travail installés dans des bureaux individuels ;
- 15 % des postes de travail installés dans des bureaux collectifs de 2 à 4 postes de travail ;
- 75 % des postes de travail installés dans des bureaux collectifs (open-space ou salle de travail) de plus de 4 postes de travail.

Sur la base de cette analyse et d'un benchmark réalisé par typologie d'activité, trois principaux objectifs ont été identifiés pour les espaces cibles⁹¹ :

- « *vigilance par rapport au ratio de bureau individuel en augmentation⁹², les managers et managers de proximité étant à la cible isolés ;*
- *introduire plus de salle de différentes tailles notamment des bulles ;*
- *descendre à 17 m² de surface utile brute (SUB⁹³) par poste pour garantir les 12 m² de surface utile nette (SUN⁹⁴) / agent, mais favoriser le nombre d'espaces partagés et améliorer la qualité des espaces de convivialité. »*

⁸⁹ Cf. Annexe : Référentiel aménagement-Cartographie des entretiens / métiers / sites, cible.

⁹⁰ Cf. Annexe : Référentiel aménagement-Répartition des postes par typologie d'espace de travail.

⁹¹ Chantier n°40 « Définition du référentiel d'aménagement des espaces », pages 5 et 6.

⁹² 12% à l'Urssaf contre 8% selon le benchmark réalisé pour l'activité Services.

⁹³ Cf. Annexe : Typologie des surfaces – Définitions, réglementation, normes et recommandations.

⁹⁴ Idem.

Il en a résulté quatre typologies d'espaces en fonction de leurs usages et des métiers :

Figure 9 : Typologies des espaces – Source Référentiel aménagement – janvier 2017



Les propositions qui ont guidé la conception des espaces de travail et la détermination d'une charte d'aménagement ont été les suivants :

- « Suppression de la notion d'open space pour tendre vers du bureau partagé cloisonné par rapport à la circulation ;
- Cadres de proximité isolés des salles de travail, mais avec ouverture sur l'espace partagé ;
- Suppression de la notion de bureau individuel selon le niveau hiérarchique, mais par rapport aux fonctions, notamment manager/non manager ;
- Possibilité de regroupement d'experts, de différents secteurs, dans des bureaux partagés (cas particulier des immeubles Lagny/Marceau où la rationalisation des surfaces est impérative à la cible de 2020) ;
- Création de salles de réunion de différentes tailles (petites et grandes capacité modulables) et introduction de la notion de « bulles » ouvertes ou fermées pour réunion ou travaux de 1 à 4 personnes. »⁹⁵

Concernant les bureaux plus particulièrement, trois catégories ont été définies (cf. figure ci-dessous) :

- Des bureaux individuels. Selon le nombre de trames⁹⁶, trois modèles de bureaux individuels peuvent exister : B1++ (4 trames), B1+ (3 trames), B1 (2 trames).
- Des bureaux collectifs de 2 à 4 postes de travail par bureau. Selon le nombre de trames, là aussi trois modèles de bureaux collectifs peuvent exister : B2 (3 trames), B3 (4 trames), B4 (4 trames).
- Des bureaux collectifs de 8 à 14 postes de travail par bureau. Selon le nombre de trames, là aussi trois modèles de bureaux collectifs peuvent exister : B8 (8 trames), B10 (10 trames), B12 (12 trames), B14 (14 trames).

⁹⁵ Chantier n°40 « Définition du référentiel d'aménagement des espaces », page 6.

⁹⁶ En bâtiment tertiaire, une trame a une largeur communément de 1,35 m.

Figure 10 : Typologies des bureaux individuels et collectifs – Source Référentiel aménagement – janvier 2017



Enfin, il a été opérée une déclinaison de cette typologie de bureaux selon les métiers analysés⁹⁷.

COMPLEXITE DE LA CONDUITE DE PROJET

Les enjeux en termes de conduite de projet immobilier sont multiples et de nature différente :

- Viser un rapport efficient entre la Surface Utile Brute (SUB) et la Surface Utile Nette (SUN)⁹⁸. Cet objectif ne visait pas une réduction systématique des surfaces des espaces de travail, mais cherchait à optimiser la surface exploitée en évitant un maximum d'espaces résiduels ne pouvant pas être affectés à des surfaces de travail ;
- Éviter autant que possible le prolongement des baux des bâtiments à céder ;
- Éviter la multiplication des mouvements de transferts des personnels (tendre vers un déménagement cible dès le premier mouvement afin d'éviter de faire subir aux personnels plusieurs déménagements) ;
- Harmoniser et homogénéiser la conception des locaux de travail afin d'offrir la même qualité spatiale à l'ensemble des personnels (unité dans le traitement des aménagements des différents espaces en termes de mobilier, couleurs, ambiances, etc.) ;
- Tenir compte des besoins des unités concernées aussi bien sur le plan organisationnel que sur les aspects matériels (rangements, reprographie, stationnement, etc.).

⁹⁷ Cf. Annexe : Référentiel aménagement-Typologie des bureaux selon les métiers analysés

⁹⁸ Afin de simplifier la compréhension de ce paramètre, on pourrait dire que l'enjeu ici est de minimiser autant que possible la perte de surface non directement exploitable, c'est-à-dire la SUB. En évitant par exemple la multiplication d'espaces résiduels comme les halls, les grands axes de circulations, etc. L'objectif est d'optimiser l'exploitation directe de la surface louée en ayant une proportion optimale de SUN, afin d'éviter de louer beaucoup de surface que l'on ne pourrait pas exploiter directement en tant que surfaces dédiées aux locaux de travail.

Atteindre l'ensemble de ces objectifs sur l'ensemble des sites concernés par les projets de déménagement et d'aménagement représente l'une des exigences de la conduite de ces projets.

La conduite de cette évolution / transformation spatiale est ainsi complexe pour plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- L'importante étendue de ces opérations : nombreuses unités de travail concernées, effectifs importants, multiplication des sites et des bâtiments ;
- La variabilité des statuts et caractéristiques des bâtiments : bâtiment existants, bâtiments neufs, immeuble en BEFA (bail en l'état futur d'achèvement) ;
- La difficile adéquation / articulation entre les transformations organisationnelles et les transformations spatiales et immobilières : l'instabilité de la cible organisationnelle rend complexe la définition de la cible immobilière (arbitrages immobiliers, organisation des espaces de travail, études capacitaires, etc.) ;
- La temporalité importante pouvant durer plusieurs années (acteurs différents, suivi exigeant, arbitrages fluctuants, recherche de bâtiments, travaux, etc.).

L'une des principales contraintes qui découlent de cette situation est le risque d'opérer des choix immobiliers irréversibles pouvant s'écarter des besoins des salariés, de leurs activités et de leur organisation du travail :

- Une capacité d'immeuble inférieure aux besoins de l'organisation malgré les projections de l'équipe projet et des coefficients qu'elle intègre dans ses projections (marge de 10 à 15 % de l'effectif). Tel est le cas par exemple pour les immeubles de Paris et du Rousseau où le nombre de personnes est plus important qu'initialement prévu. Inversement, d'autres bâtiments peuvent présenter une surcapacité (Champs par exemple suite à l'affectation de services informatiques à Montreuil).
- Une capacité de stationnement moindre. En effet, cette capacité n'est pas toujours à la main des services immobiliers, mais dépend des programmes immobiliers qui parfois ne sont pas connus dans les délais ou qui changent au fil du temps. Par exemple pour l'immeuble Paris pris en BEFA, le besoin exprimé était de 50 places, mais au retour du permis de construire, la Mairie de Paris a limité le nombre de places de stationnement à 35.
- Une offre de restaurant interentreprises (RIE) limitée. Ce paramètre est à la main des promoteurs et ces derniers intègrent de moins en moins de RIE dans leurs programmes immobiliers.

Pour autant, **la conduite de projet a intégré certains paramètres en matière d'aménagement des locaux de travail afin de prévenir des risques professionnels.** En voici quelques exemples :

- L'accompagnement des salariés dans les opérations de déménagement en élaborant des livrets d'accueil (accès au bâtiment, environnement immédiat du bâtiment, espaces de travail et de vie, poste de travail, etc.) ;
- La possibilité pour tous les postes de travail de régler (individuellement) les plans de travail ;
- Une amélioration de la qualité spatiale et de l'environnement de travail (mobiliier, luminosité, surfaces en premier jour, confort thermique, etc.) ;
- Une offre plus qualitative pour les espaces de réunion (nombre plus important, variabilité en termes de capacité pour les salles de réunion et les bulles) ;

- Le développement des espaces collaboratifs.

Nous avons étudié les plans du futur immeuble de Cergy ainsi que ceux de Champs, site sur lequel nous nous sommes rendus près de deux mois après son ouverture.

VIII.4.2. Examen des plans d'aménagement cible de Cergy et Champs-sur-Marne

DENSITE ET RATIOS D'OCCUPATION

➤ Cergy

L'examen des ratios d'occupation des bureaux individuels et collectifs⁹⁹ montre que **79%** des postes de travail (160 sur les 203 concernés) ont un ratio inférieur à celui recommandé par les normes en vigueur¹⁰⁰ (10 m²/personne). Les ratios de ces postes varient entre 7,78m²/poste et 6,17 m²/poste¹⁰¹.

Les unités concernées par ces ratios sont (cf. Tableau ci-dessous) :

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|--------|--------------|------------|--------------------|--|
| R+3 | Recouvrement | 12 | 74,01 | 6,17 |
| R+5 | LCTI | 17 | 106,77 | 6,28 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 77,26 | 6,44 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 77,46 | 6,46 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 77,54 | 6,46 |
| R+1 | PRS | 6 | 38,92 | 6,49 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 52,50 | 6,56 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 81,05 | 6,75 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 81,07 | 6,76 |
| R+6 | Pilotage | 5 | 34,81 | 6,96 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 83,83 | 6,99 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 83,93 | 6,99 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 72,78 | 7,28 |
| R+1 | PRS | 14 | 102,27 | 7,31 |
| R+5 | Contrôle | 4 | 31,12 | 7,78 |
| | | 160 | | |

Tableau 19 : Cergy – Postes concernés par un ratio inférieur à la norme

En termes de densité¹⁰², **78 %** des postes sont installés dans des bureaux collectifs de plus de 5 postes de travail (159 sur les 203), et **63 %** sont installés dans des bureaux collectifs de 10 postes de travail et plus (127 postes sur les 203).

Par ailleurs, nous constatons qu'un bureau collectif contiendrait **17 postes** de travail (**LCTI au R+5**), or cette densité n'est pas prévue dans le référentiel d'aménagement.

⁹⁹ Ne sont pas pris en compte ici les espaces de travail hors bureaux (bureaux de passage, salles de réunion, bulles, salles de formation, espace accueil, locaux de rangement et de stockages, cafétéria...)

¹⁰⁰ La norme NF X 35 – 102 (Cf. Annexe : Typologie des surfaces – Définitions, réglementation, normes et recommandations).

¹⁰¹ Cf. Annexe : Cergy – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux

¹⁰² Cf. Idem

Les unités concernées par cette densité sont les suivantes (cf. tableau ci-dessous) :

Tableau 20 : Cergy – Postes concernés par une densité supérieure à 5 et 10 postes de travail par bureau

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|--------|--------------|------------|--------------------|--|
| R+1 | PRS | 6 | 38,92 | 6,49 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 52,50 | 6,56 |
| R+6 | Pilotage | 8 | 85,71 | 10,71 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 72,78 | 7,28 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 83,93 | 6,99 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 77,46 | 6,46 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 81,07 | 6,76 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 83,83 | 6,99 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 77,26 | 6,44 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 74,01 | 6,17 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 77,54 | 6,46 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 81,05 | 6,75 |
| R+1 | PRS | 14 | 102,27 | 7,31 |
| R+5 | LCTI | 17 | 106,77 | 6,28 |
| | | 159 | | |

➤ Champs-sur-Marne

- Ensemble des bureaux

L'examen des ratios d'occupation des bureaux individuels et collectifs montre que **83 %** des postes de travail (376 sur les 451 concernés) ont un ratio inférieur à celui recommandé par les normes en vigueur (10 m²/personne). Les ratios de ces postes varient entre 9,26m²/poste et 6,01 m²/poste¹⁰³.

Les unités concernées par ces ratios sont (cf. Tableau ci-dessous) :

¹⁰³ Cf. Annexe : Champs-sur-Marne – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux

Tableau 21 : Champs-sur-Marne – Postes concernés par un ratio inférieur à la norme

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|--------|--|------------|--------------------|--|
| R+5 | LCTI | 16 | 96,17 | 6,01 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 62,48 | 6,25 |
| R+5 | LCTI | 9 | 58,44 | 6,49 |
| R+1 | PRS | 6 | 39,07 | 6,51 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 79,02 | 6,59 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 26,70 | 6,68 |
| R+1 | PRS | 4 | 27,09 | 6,77 |
| R+4 | Recouvrement | 4 | 27,12 | 6,78 |
| R+3 | TESE | 12 | 81,61 | 6,80 |
| R+2 | libre | 4 | 27,24 | 6,81 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,30 | 6,83 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 88,83 | 6,83 |
| R+5 | LCTI | 14 | 95,98 | 6,86 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,60 | 6,90 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 82,85 | 6,90 |
| R+3 | TESE | 12 | 82,92 | 6,91 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 89,85 | 6,91 |
| R+4 | Recouvrement | 8 | 55,36 | 6,92 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,70 | 6,93 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 83,30 | 6,94 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 90,33 | 6,95 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 83,54 | 6,96 |
| R+1 | PRS | 14 | 97,82 | 6,99 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,19 | 7,02 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,78 | 7,07 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 92,23 | 7,09 |
| R+1 | PRS | 10 | 71,22 | 7,12 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 93,20 | 7,17 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 57,40 | 7,18 |
| R+5 | LCTI | 8 | 58,01 | 7,25 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,13 | 7,26 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,40 | 7,28 |
| R+5 | LCTI | 8 | 59,33 | 7,42 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 29,99 | 7,50 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 98,31 | 7,56 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 5 | 38,00 | 7,60 |
| R+3 | TESE | 4 | 33,76 | 8,44 |
| R+1 | PRS | 3 | 25,65 | 8,55 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 35,70 | 8,93 |
| R+3 | Direction | 3 | 27,01 | 9,00 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 36,80 | 9,20 |
| R+1 | IL | 4 | 37,13 | 9,28 |
| | | 376 | | |

- Zoom sur les bureaux de la plateforme téléphonique (PFT)

89 % des 88 postes de travail de l'unité PFT ont un ratio d'occupation inférieur à la norme en vigueur (15 m²/poste pour les activités conversationnelles). Il s'agit en effet de bureaux collectifs de 13 postes par bureau dont les ratios varient entre 7,56 m²/poste et 6,83 m²/poste (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 22 : Champs-sur-Marne – Postes concernés par un ratio inférieur à la norme – Zoom Plateforme téléphonique

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² / PdT |
|--------|------------------|------------|--------------------|---|
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 88,83 | 6,83 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 89,85 | 6,91 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 90,33 | 6,95 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 92,23 | 7,09 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 93,20 | 7,17 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 98,31 | 7,56 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 20,42 | 10,21 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 13,26 | 13,26 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 14,27 | 14,27 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 30,65 | 15,33 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,18 | 20,18 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,40 | 20,40 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,63 | 20,63 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 22,12 | 22,12 |
| | | 88 | | |

En termes de densité¹⁰⁴, **70 %** des postes sont installés dans des bureaux collectifs de plus de 5 postes de travail (317 sur les 451), et **58 %** sont installés dans des bureaux collectifs de 10 postes de travail et plus (262 postes sur les 451).

Par ailleurs, nous constatons qu'un bureau collectif contiendrait **16 postes** de travail (**LCTI au R+5**), or cette densité n'est pas prévue dans le référentiel d'aménagement.

Les unités concernées par cette densité sont les suivantes (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 23 : Champs-sur-Marne – Postes concernés par une densité supérieure à 5 et 10 postes de travail par bureau

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² / PdT |
|--------|-------------------------|------------|--------------------|---|
| R+1 | PRS | 6 | 39,07 | 6,51 |
| R+3 | Logitique + zone de tri | 8 | 84,42 | 10,55 |
| R+4 | Recouvrement | 8 | 55,36 | 6,92 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 57,40 | 7,18 |
| R+5 | LCTI | 8 | 58,01 | 7,25 |
| R+5 | LCTI | 8 | 59,33 | 7,42 |
| R+5 | LCTI | 9 | 58,44 | 6,49 |
| R+1 | PRS | 10 | 71,22 | 7,12 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 62,48 | 6,25 |
| R+3 | TESE | 12 | 81,61 | 6,80 |
| R+3 | TESE | 12 | 82,92 | 6,91 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,78 | 7,07 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,19 | 7,02 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,40 | 7,28 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 79,02 | 6,59 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 82,85 | 6,90 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 83,54 | 6,96 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,13 | 7,26 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 83,30 | 6,94 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 89,85 | 6,91 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 92,23 | 7,09 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 90,33 | 6,95 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 88,83 | 6,83 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 93,20 | 7,17 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 98,31 | 7,56 |
| R+1 | PRS | 14 | 97,82 | 6,99 |
| R+5 | LCTI | 14 | 95,98 | 6,86 |
| R+5 | LCTI | 16 | 96,17 | 6,01 |
| | | 317 | | |

¹⁰⁴

L'appréciation de cette densité devra intégrer le **taux d'occupation des bureaux collectifs**. En effet, étant donné qu'une grande partie des agents bénéficie du dispositif TAD (travail à domicile) ou du TADO (travail à domicile occasionnel), cela implique que les postes de travail ne sont pas tous occupés à 100 % de manière simultanée.

L'attribution d'un poste de travail par salarié reste un facteur déterminant pour les conditions de travail des agents et leur santé (appropriation de l'environnement de travail, possibilité d'adapter son plan de travail, respect de la dimension intime au travail, règles d'hygiène...). Cependant l'impact négatif d'une forte densité et un faible ratio dans un bureau collectif est moindre lorsque les postes ne sont pas tous occupés simultanément.

Pour rappel, en matière d'aménagement des bureaux, l'INRS recommande :

- L'occupation optimale d'un bureau collectif est de « **2 à 5 personnes correspondant à un petit groupe de travail** »¹⁰⁵ ;
- Pour les bureaux paysagers, « **éviter un effectif supérieur à 10 personnes pour chaque unité de travail** »¹⁰⁶

Il conviendrait ainsi de :

- Réduire la densité des bureaux collectifs supérieure à 10 postes, en renforçant par exemple le cloisonnement latéral entre les bureaux afin de composer des bureaux collectifs de plus faible densité (par exemple deux bureaux collectifs de 4 postes et de 6 postes au lieu d'un bureau collectif de 10 postes) ;
- Tendre à une densité recommandée pour un petit groupe de travail (5 postes de travail / bureau) ;
- Intégrer le paramètre taux d'occupation des bureaux collectifs afin d'apprécier leur densité (en maintenant des postes fixes attribués à chaque agent) ;
- Renforcer l'isolation acoustique des postes de travail de la plateforme téléphonique (et plus largement le personnel utilisant fréquemment le téléphone tels que les CAJ/conseillers juridiques) afin de pallier les contraintes relatives à un faible ratio inférieur à celui qui est recommandé.
- Supprimer les densités des bureaux qui ne sont pas conformes au référentiel d'aménagement.

CLOISONNEMENT

➤ Cergy

Hormis le bureau collectif de 12 postes de travail de l'unité PRS situé au R+1 (dans le prolongement du réfectoire / cafétéria), les autres bureaux collectifs supérieurs à 4 postes de travail par bureau sont partiellement cloisonnés vis-à-vis des circulations. Autrement dit, les bureaux sont séparés les uns vis-à-vis des autres de manière latérale (perpendiculairement à la façade), mais le cloisonnement parallèle aux façades n'est pas prévu sur toute la longueur du bureau collectif.

➤ Champs-sur-Marne

¹⁰⁵ Fiche Pratique de sécurité. ED 23, « L'aménagement des bureaux. Principales données ergonomiques », page 2, Septembre 2013.

¹⁰⁶ Idem, ainsi que « *Conception des lieux et des situations de travail* », ED 950, INRS.

Hormis 2 bureaux collectifs de l'unité PRS au R+1, les bureaux collectifs de l'unité Plateforme Téléphonique au R+2, et un bureau collectif de l'unité TESE au R+4, les autres bureaux collectifs de plus de 4 postes de travail sont là aussi partiellement cloisonnés vis-à-vis des circulations.

La contrainte principale à cette configuration (pour les deux sites) est liée aux nuisances sonores générées notamment par les passages au niveau des axes de circulation (en particulier les entrées/sorties d'ascenseurs ou de sanitaires).

Indépendamment des valeurs objectives du niveau sonore, la sensation de gêne due au bruit dans une tâche d'attention ou de concentration mentale est d'autant plus forte s'il s'agit de bruits soudains et aléatoires, voire même d'un bruit continu de faible intensité comme celui d'une imprimante. La nuisance sonore des bruits ambiants ne concerne pas tous les bureaux, mais notamment les bureaux collectifs à forte densité et à faible ratio.

Cette nuisance pourrait être liée aux passages, les échanges verbaux, les sonneries de téléphone et les facteurs environnementaux de différents types :

- Les passages dans les bureaux pour échanger et travailler avec un consultant.
- Les passages pour se rendre en pause, pour s'isoler afin d'avoir une conversation téléphonique, etc.
- Les échanges verbaux (conversations téléphoniques, échanges entre deux collègues sur un même plateau), les conversations entre salariés dans les allées de circulation, les échanges qui se poursuivent dans les circulations aux sorties des réunions, etc.
- Les signaux sonores (ordinateur, messagerie, vibreur d'un mobile, etc.).
- Les bruits ambiants (climatisation, ventilation, sonneries de téléphones, clics de souris, tiroirs qui grincent, etc.).

L'ensemble de ces facteurs génère des difficultés de concentration, amplifie le niveau sonore dans un bureau et perturbe ainsi les processus attentionnels des salariés. Il conviendrait ainsi renforcer le cloisonnement parallèle aux circulations notamment en face des espaces pouvant générer des nuisances sonores ou des passages fréquents (salles de réunion, bulles, cafétérias, escaliers, ascenseurs, blocs sanitaires).

IMPLANTATION DES POSTES DE TRAVAIL

L'examen des plans d'aménagement des deux bâtiments soulève deux principales observations :

- Quasiment l'ensemble des plans de travail est implanté perpendiculairement aux baies vitrées et aux fenêtres conformément aux recommandations en matière de travail sur écran.
- Cependant, leur regroupement n'est pas conforme au référentiel d'aménagement de janvier 2017. En effet, selon la charte d'aménagement du référentiel les plans de travail sont regroupés par 2, or selon les plans d'aménagement les plans de travail projetés sont implantés dans leur majorité par bloc de 4, voire par bloc de 6 dans certains cas (cf. figures ci-dessous).

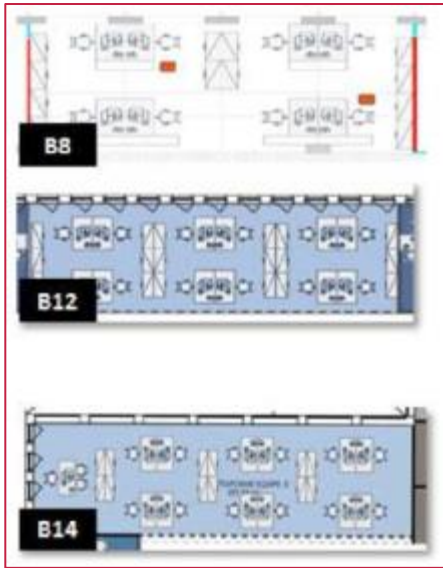
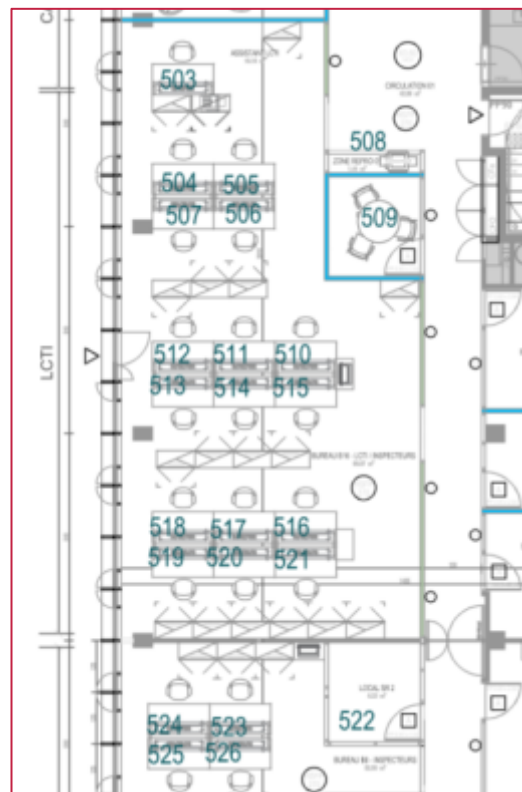


Figure 12 : Implantation des plans de travail selon le référentiel d'aménagement (janvier 2017) – blocs de deux plans de travail



Figure 11 : Implantation des plans de travail Champs-sur-Marne- blocs de quatre plans de travail

Figure 13 : Implantation des plans de travail Cergy- blocs de six plans de travail



Il conviendrait ainsi de tendre à des implantations des plans de travail conformes au référentiel d'aménagement afin de réduire les nuisances sonores et les gênes liées à la promiscuité des postes de travail.

ÉCLAIRAGE NATUREL

La confirmation architecturale des bâtiments ainsi que la conception des espaces de travail permettent de bénéficier d'un éclairage naturel direct conformément à la réglementation et les normes en vigueur.

Ainsi, **l'ensemble des postes de travail est installé en premier jour.**

De la même manière, l'affectation des **salles de réunion ou des bulles en surfaces premier jour permet de bénéficier d'une qualité spatiale** non négligeable (pouvoir bénéficier de la lumière naturelle tout au long des réunions de travail).

Il conviendrait ainsi de préserver ces qualités spatiales (postes de travail et salles de réunion en premier jour) dans la conception des espaces de travail futurs pour les autres bâtiments.

VIII.4.3. Remontées des salariés rencontrés à Champs-sur-Marne

Suite aux entretiens que nous avons menés, les principales remontées des agents rencontrés portent sur les points suivants :

- La conduite du projet ;
- Les espaces de travail ;
- Les conditions matérielles ;
- Les locaux collectifs.

CONCERNANT LA CONDUITE DU PROJET IMMOBILIER

- Une consultation insuffisamment anticipée pour recueillir leurs besoins ou leur avis sur l'aménagement des espaces de travail.
- Les groupes de travail mis en place dans le cadre de l'aménagement des espaces de travail, intégraient uniquement l'encadrement et des personnels de direction, au détriment d'une participation complémentaire des différentes équipes (salariés non managers).
- Certains salariés, dans certains services, ont eu la possibilité de choisir leur place dans l'open-space, tandis que d'autres salariés n'ont pas eu ce choix. Cela a généré un sentiment d'iniquité. Par exemple, il aurait été proposé à certains agents de Créteil de choisir leur future place, tandis que cela n'aurait pas été proposé aux agents venant de Paris Sud.

CONCERNANT LES ESPACES DE TRAVAIL

- La majorité des agents rencontrés soulignent une qualité spatiale des espaces de travail : locaux neufs, spacieux, et lumineux.
- Cependant, une majorité d'entre eux souligne également des désagréments liés au travail en open-space : bruits, gêne sonore, difficulté de concentration... L'intensité de ces désagréments ne se présente pas de la même manière pour tous les salariés, en fonction de leur site d'origine et de leur situation actuelle. De nombreux agents expliquent qu'ils travaillaient déjà en open-space sur leur ancien site, voire que leur open-space sur le site de Champs présente moins de contraintes ou de désagréments : plus d'espace, plus de lumière, moins de bruit, moins de passage (circulation).
- Dans certains services, des agents soulignent des contraintes liées à l'implantation de leur poste de travail :

- à proximité des passages fréquents (circulation, couloir, sortie des ascenseurs). Cette configuration implique des ambiances sonores très gênantes en termes de conditions de travail (difficultés de concentration, fatigue, maux de tête, etc.),
- à proximité des fenêtres et des baies vitrées (une exposition forte à la lumière pouvant générer des reflets sur écran, une gêne, une fatigue visuelle). Aussi, certains agents soulignent « être à la mauvaise place » de l'open-space, c'est-à-dire davantage exposés aux contraintes et aux désagréments.
- L'ouverture des locaux et les cloisons vitrées constituent pour certains agents un « panoptique », générant un sentiment de manque d'intimité, de surveillance, de contrôle (y compris dans certains bureaux d'encadrement).
- Certains agents soulignent l'impossibilité de régler l'intensité lumineuse et la climatisation, pouvant générer un inconfort. La direction indique qu'il est désormais possible de régler le chauffage et la climatisation via des télécommandes installées à l'entrée de chaque salle. La direction a en effet préféré « tester » le bâtiment avant de distribuer les télécommandes permettant d'effectuer des réglages. Notons cependant que les agents n'ont pas été prévenus. Il y a eu un oubli dans la communication (cf. livret d'accueil qui indique que « la climatisation et le chauffage se règlent automatiquement ».)
- Certains services soulignent des situations de travail plus critiques. Tel est le cas par exemple du service informatique :
 - Une surface insuffisante au regard du nombre de postes de travail,
 - Des espaces de stockage de capacité limitée,
 - L'impossibilité de disposer d'un espace adapté pour l'installation de certains équipements et matériels liés à l'activité du service,
 - Une surface et des aménagements insuffisants pour recevoir les salariés qui se présentent au service pour résoudre leurs problèmes matériels,
 - Une exigüité des espaces de circulation au sein de leur espace de travail (risque de heurts, de chocs et de chute plain-pied, encombrement...).

CONCERNANT LES CONDITIONS MATERIELLES DE TRAVAIL ET EQUIPEMENTS

- Des salariés remontent un manque de poubelles au poste de travail (poubelles de tri-sélectif collectives, regroupées par étage). Dans certains services, les agents ont été autorisés à disposer de leur poubelle personnelle, tandis qu'à la PFT, les agents n'ont pas été autorisés, et se sont constitué des poubelles avec des sacs plastiques et des cartons. Cela pose un problème d'hygiène. En outre, les agents de la PFT sont ceux qui ont le moins de possibilités de quitter leur poste de travail pour se rendre aux poubelles collectives, puisqu'ils sont « loggués » au téléphone la majeure partie de leur journée de travail.
- Certains salariés soulignent le manque d'équipements (imprimantes, scanner) et de fournitures (stylos, papier, etc.), voire le manque de qualité des équipements fournis, notamment des sièges peu confortables.
- Des salariés remontent un manque de box pour accueillir les cotisants (2 box pour la LCTI, 1 box pour Contrôle et le Contentieux). L'encadrement du contrôle souligne qu'en cas d'indisponibilité des box, les salariés peuvent solliciter l'encadrement afin de trouver une solution pour accueillir les cotisants dans les locaux du service.

CONCERNANT LES LOCAUX COLLECTIFS (RIE, PARKING, SALLE DE SPORT, ETC.)

- De nombreux agents soulignent les désagréments lors de leur installation sur le site de Champs (dysfonctionnement du chauffage), voire certains dysfonctionnements qui perdurent : espaces sanitaires (évier ou toilettes bouchées), salle de sport et patio intérieur fermés, nécessité de sortir dans la rue devant le bâtiment pour les fumeurs, etc.
- Le manque de RIE constitue un point de mécontentement important : plusieurs salariés soulignent une perte de pouvoir d'achat par rapport à leur situation antérieure, où ils pouvaient manger à moindres frais dans leur RIE sur leur site. Plusieurs agents soulignent également le manque de commerces et de restaurateurs à proximité du site de Champs. Ils soulignent enfin que la distance à parcourir et le temps d'attente dans ces commerces et établissements de restauration ont pour conséquence un allongement de leur temps de pause (et donc un allongement de l'amplitude de leur journée de travail) – puisque de nombreux agents cherchent à raccourcir tant que possible leur pause déjeuner (pause minimale de 30 minutes), afin de bénéficier de davantage de temps libre. Selon la direction, des négociations sont en cours pour bénéficier d'un RIE commun avec une ou plusieurs autre(s) entreprise(s).
- La salle de restauration est jugée spacieuse par la majorité des salariés, tandis que certains pointent un manque de place potentiel, si tout le monde venait à s'y installer sur le même créneau horaire.
- En revanche, la plupart des agents rencontrés s'accordent sur l'insuffisance des équipements dans la salle de restauration (4 micro-ondes et 2 frigos en fonctionnement). Cela génère des problématiques de stockage de la nourriture, et d'allongement du temps d'attente lors du repas. Selon la direction du Patrimoine des frigos et micro-ondes supplémentaires allaient être installés (avant le confinement).
- Certains agents ont pointé le manque de surveillance du site (locaux de travail, parking), ainsi que le manque de sécurisation de l'accès entre l'accueil cotisant et le reste du site (porte non sécurisée). Concernant le parking, la direction souligne : *« Le parking est sécurisé par rapport aux portes d'accès intermédiaires. Horaires d'ouverture de la porte principale entre 7h et 19h30. Les portes intermédiaires sont sécurisées. Le midi cela ferme aussi. On pense demander une fermeture plus tôt le vendredi soir, à 18h30. C'est à notre main. » (Direction).*
- À la différence des salariés sédentaires, les inspecteurs ne bénéficient pas de place de parking attribuée, occasionnant des difficultés pour stationner (perte de temps, distance à parcourir à pied, etc.). Selon la direction, un travail est en cours afin de leur permettre de bénéficier d'une place de parking pour les jours où ils se rendent sur site (remise, réunion de service) : *« Quand on aura un logiciel qui permettra de fiabiliser chaque jour le nombre de places, on pourra leur donner une place temporaire. Il faut que je réfléchisse avec la direction du contrôle. Aujourd'hui on a juste un fichier des présents. Si on veut un ajustement quotidien, il faudrait le faire manuellement. Croiser ce fichier avec le TAD jours réguliers. Dommage, car nous avons de la place dans le parking de façon temporaire. Qui s'en occupe ? Mon secrétariat, assistant contrôle et secrétariat de la relation cotisants. On a 96 places. » (Direction)*
- Enfin, nombreux indiquent le manque communication (signalétique) et de visibilité sur la localisation de l'infirmerie, des défibrillateurs, de la liste des secouristes.

IX. - Préconisations

IX.1. Préambule

Conformément aux principes encadrant la délivrance, par le ministère du Travail, de l'agrément pour l'expertise CSE, l'expert sollicité se doit de formuler à l'issue de son intervention des préconisations ou recommandations. Il n'a cependant pas vocation à se substituer ni au CSE dans la définition de mesures de prévention ni à l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction. **Nos recommandations sont donc indicatives. Elles visent à aider le CSE dans son analyse des facteurs de risques et dans ses avis et actions en matière de prévention.**

Ainsi, cette expertise et les préconisations qui la concluent ont pour objectif de nourrir le débat au sein du CSE à propos de la prévention des risques psychosociaux au sein de l'entreprise, et en particulier dans le contexte de la mise en œuvre du projet URSSAF 2020.

Il est utile de rappeler que la fonction du Comité Social et Economique est de contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise (C. trav., art. L. 2312-5 et L. 2312-9). Toutefois, cette contribution, étant donné le statut du CSE, est bornée par la volonté de l'employeur, dont la responsabilité est d'« éviter les risques », « évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités » et « combattre les risques à la source » (article L. 4121-2). « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (article L. 4121-1). La Cour de cassation a précisé les formulations du Code du travail en retenant que l'obligation à laquelle est soumis l'employeur est une obligation de résultat¹⁰⁷. Lors d'une réorganisation, ces principes s'appliquent. « L'obligation de sécurité de résultat à laquelle est tenu l'employeur (...) lui interdit en conséquence de prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés », a rappelé la Cour de cassation en confirmant la suspension d'une organisation qui « était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés¹⁰⁸ ».

Les préconisations suivantes constituent donc des pistes de réflexion et de travail.

Elles ont un caractère systémique, et répondent les unes les autres. Par exemple, les préconisations concernant l'allègement de la charge de travail de l'encadrement, le travail d'organisation, de soutien social et technique sont intrinsèquement liées : il est nécessaire que la charge de travail de l'encadrement soit régulée, afin de leur permettre une disponibilité auprès des équipes, afin d'apporter le soutien technique (appui à la production, aide en cas de dysfonctionnement) et social (écoute, accompagnement des agents) nécessaire – ce qui en retour, permettrait d'améliorer les relations et l'efficacité au travail.

Également, les préconisations relatives à une amélioration de la reconnaissance au travail – au travers une revalorisation salariale, une meilleure transparence et communication dans l'attribution des pas de compétence, des perspectives de promotion renforcées – permettraient de prévenir ou de limiter les risques de départ et de turn-over, de fidéliser les salariés, et de favoriser le développement des compétences à travers des trajectoires promotionnelles ascendantes.

¹⁰⁷ Arrêt du 28 février 2002 : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat. »

¹⁰⁸ Chambre sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008, n° de pourvoi 06-45888 (arrêt dit « SNECMA »).

Ces préconisations rejoignent, par certains aspects, le plan de prévention RPS mis en œuvre par la Direction comportant 6 axes et 30 actions : elles peuvent, dans une certaine mesure, s'articuler avec et renforcer le plan de prévention engagé.

Elles vont dans l'ordre de la hiérarchisation des principes de prévention (article L. 4121-2) : de l'élimination des risques dans la mesure du possible, à leur limitation puis aux mesures de réparation.

Les marges de manœuvre et les moyens d'action de l'URSSAF IDF sont, de fait, limités par un ensemble de contraintes économiques et budgétaires définies dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion (COG)¹⁰⁹ définies par l'ACOSS – qui impactent notamment les moyens dédiés au dimensionnement des effectifs, la GVT, les rémunérations, etc. Il n'en demeure pas moins que l'objectif de prévention des risques et de préservation de la santé au travail s'impose à l'employeur – de sorte que si certaines préconisations ne relèvent pas du pouvoir d'action de l'URSSAF IDF, il importe de les mettre en débat au sein de l'instance et de les faire remonter auprès de la tutelle. Ainsi, même dans un contexte fortement contraint, il est nécessaire que la politique de prévention repose et s'appuie sur les déterminants essentiels de l'activité de travail : les effectifs, l'organisation et la charge du travail, les outils de travail, la rémunération du travail.

Pour chaque thématique retenue, nous présenterons des préconisations générales et/ou spécifiques à certaines familles de métiers, et/ou spécifiques au contexte de déploiement du projet URSSAF 2020 (en encadré).

¹⁰⁹ « La convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 détermine les objectifs pluriannuels de la branche et les moyens qui lui sont accordés pour mettre en œuvre les actions définies. »
Source : www.acoss.fr

IX.2. Prévenir les risques liés à l'intensification et la complexification du travail

La problématique de la charge de travail et des exigences du travail est centrale : elle constitue le principal facteur de risque au sein de l'URSSAF IDF – en particulier pour les familles de métiers gestion de compte, contentieux, management et contrôle. Les résultats de notre questionnaire et les entretiens menés au sein des différents sites et services, auprès de l'ensemble des familles de métiers, attestent que les salariés sont particulièrement exposés aux facteurs de risques liés à la charge de travail – à la fois en termes d'intensité du travail (charge ou volume de travail, rythme de travail, objectifs, etc.) qu'en termes de complexité (évolution de la nature des tâches et des activités).

Il apparaît donc nécessaire, en premier lieu, d'engager des actions de prévention visant à prévenir et limiter les risques liés à la charge de travail, dans ses différentes dimensions (risques de surcharge, risques liés à la complexification du travail, risques liés aux dysfonctionnements des outils de travail, etc.).

IX.2.1. Renforcer et mettre en débat les dispositifs d'évaluation de la charge de travail, la définition des normes et des objectifs de production

Il ressort de notre rapport d'expertise une opacité certaine entourant les dispositifs d'évaluation et de répartition de la charge de travail. Alors que les « normes » de production (nombre de comptes par portefeuille, nombre d'affaires à traiter, etc.) et/ou les « objectifs » (nombre d'actions de contrôle, nombre de rendez-vous physiques, etc.) sont déterminées en première instance à l'échelle régionale, puis déclinées par l'encadrement local, il apparaît que les dispositifs d'évaluation et de répartition de la charge de travail restent entourés d'une opacité certaine – et favorisent ainsi des sentiments d'iniquité ou d'injustice. De nombreux agents à la gestion de compte ou au contentieux n'ont ni connaissance de la norme qui préside à la détermination de la charge à l'échelle de leur équipe ou de leur service, ni du nombre de comptes que chacun prend en charge dans son portefeuille. Au contrôle, dans une moindre mesure, certains agents manquent de visibilité sur les critères qui président à la fixation des objectifs (nombre d'actions de contrôle par an), et sur les modalités de répartition des actions de contrôle au sein de leur service.

Ainsi, il conviendrait :

- **De renforcer les dispositifs d'évaluation de la charge de travail**, non seulement dans une perspective de gestion (en vue d'établir une « norme » pour déterminer la répartition de la charge entre les DR), mais également dans une perspective d'adaptation de la charge de travail et de prévention des phénomènes de surcharge (afin de déterminer des niveaux de charge soutenable pour les agents). L'évaluation de la charge de travail constitue le premier levier essentiel pour prévenir les risques de surcharge, mais il s'agit également d'un prérequis essentiel en amont de la mise en œuvre d'un projet de réorganisation tel que le projet URSSAF 2020.
- **De mettre en débat les dispositifs d'évaluation de la charge de travail et ses résultats : les normes et les objectifs de production** (nombre de comptes par portefeuille, nombre d'affaires à traiter, objectifs de nombre d'action de contrôle, nombre de rendez-vous physiques, etc.). Quels que soient les dispositifs, les outils,

les méthodologies retenus pour évaluer la charge de travail et définir des « normes » ou des « objectifs » de production, ceux-ci présenteront nécessairement des résultats discutables. Ils doivent donc être discutés avec les agents, leurs représentants, et les acteurs de la prévention et de la santé au travail. Ainsi, il apparaît nécessaire d'ouvrir une controverse sur le travail pour discuter, et éventuellement ajuster, les normes et les objectifs de production. L'évaluation de la charge de travail permet de définir une mesure, une norme. La norme permet de fabriquer un repère commun, indispensable pour comparer, puis de discuter et rectifier d'éventuels déséquilibres (entre DR, entre agents, etc.). Mais, d'une part, pour que ce repère soit commun, il faut qu'il soit expliqué à tous et que tous puissent donner leur avis sur sa conception. D'autre part, ce repère n'est qu'un outil qui doit accompagner la discussion, mais ne peut pas s'y substituer. Ainsi, la réflexion engagée par la direction régionale sur une éventuelle adaptation des normes de production (en fonction de la complexité des fichiers selon les départements, des compétences, des capacités, et des différences individuelles) devrait selon nous être approfondie, en associant les agents, leurs représentants et les acteurs de la prévention et de la santé au travail.

- En particulier, il apparaît nécessaire d'interroger l'adaptation des normes et des objectifs de production (dans les DR, les services, les équipes) au regard :
 - De la complexité des affaires (ou des dossiers) ou de la nécessité d'un accompagnement plus poussé des cotisants en fonction de la typologie des entreprises et des profils de cotisants (AE-ME, AC, etc.) selon les territoires et les secteurs d'activité.
 - Des dysfonctionnements informatiques existants qui doivent être intégrés dans les normes de productivité en particulier auprès des équipes PAM qui, compte tenu du transfert des dossiers au 44 à la fin de l'année, ne bénéficieront ni d'un renforcement de leurs effectifs, ni d'un meilleur SI dans ce laps de temps.
 - De la prise en compte systématique des situations de handicap des agents : en adaptant individuellement les normes et les objectifs de production – sans que cette adaptation ne se reporte sur le reste de l'équipe ou du service.
 - Lorsque les objectifs sont qualifiés « d'inatteignables » ou lorsqu'ils apparaissent inadaptés aux contraintes et aux besoins de l'activité : par exemple, pour les chargés de la relation cotisant, les délais de rendez-vous qui se révèlent parfois inadaptés avec les AE (le délai d'une demi-heure par rendez-vous étant alors insuffisants et devrait pouvoir être adapté aux besoins du cotisant) ; ou à la PFT, les objectifs de back-office ; au Contentieux, les objectifs de 3 rendez-vous physiques, qui peuvent être inadaptés aux besoins des cotisants.
- **D'améliorer la communication et de donner aux agents une visibilité sur les normes, les objectifs, les critères de répartition de la charge de travail au sein de leur service** : par exemple, à la gestion de compte et au contentieux, donner une visibilité sur les normes de comptes par portefeuille et la situation de chacun par rapport à ces normes (à l'occasion de chaque redistribution par l'outil TTRI ou par l'encadrement local) ; ou encore au contrôle, sur la définition des objectifs et les modalités d'attribution des actions de contrôle.

IX.2.2. Adapter les effectifs à la charge de travail

Il ressort de notre rapport d'expertise des situations – particulièrement marquées dans certains services ou certaines équipes – d'inadéquation entre la charge de travail et les effectifs « *réellement disponibles et opérationnels* » pour écouler cette charge de travail. C'est le cas notamment lorsque l'effectif a tendance à diminuer au fil du temps (tandis que la charge de travail reste stable ou augmente et se complexifie), lorsque des absences ou des départs ne sont pas remplacés (y compris sur des postes de managers), lorsqu'il existe des disparités fortes en termes de compétences (reportant certaines tâches ou activités, plus lourdes ou plus complexes, sur une partie des agents seulement) – générant des phénomènes de report de charge, de glissement de tâches et de responsabilité, de surcharge et de débordement.

Ainsi, il apparaît nécessaire :

- **De renforcer les dispositifs de fiabilisation des effectifs qui président à la répartition de la charge au niveau régional** : par exemple en fiabilisant plus rigoureusement et plus régulièrement les effectifs en amont de la répartition des comptes par l'outil TTRI.
- **De dimensionner les effectifs et la charge de travail en tenant compte du taux d'absence et des indicateurs de mobilité (départs, turn-over)** – c'est-à-dire en ajustant la charge de travail aux effectifs « *réellement* » présents et opérationnels.
- **De dimensionner les effectifs et la charge de travail en systématisant la prise en compte des situations de handicap au sein des équipes** : (cf. préconisation précédente).
- **De dimensionner les effectifs et la charge de travail en prenant en compte le temps long de montée en compétence** : en raison du temps long de formation pour intégrer et être opérationnel au sein de l'URSSAF IDF, les marges de manœuvre de remplacement des absences sont limitées, et les possibilités de recours à des contrats à durée déterminée de remplacement sont faibles. Ainsi, il apparaît nécessaire de renforcer et d'anticiper les processus de recrutement, afin de conserver des marges de manœuvre dans la gestion des effectifs et des moyens de remplacement.
- **De renforcer et d'anticiper les processus de recrutement** (notamment les sessions Omega) : en nombre suffisant, et en anticipation au regard de la pyramide des âges et au turn-over – afin de limiter les risques de sous-dimensionnement des effectifs et de perte de compétence. Le nombre de candidats à chaque session Omega devrait également tenir compte du « taux de défection » qui apparaît élevé à chaque session. **Ce qui permettrait de remplacer les départs** (mobilités, départs, absences longues pour maternité ou raison de santé, etc.).
- **De remplacer les postes vacants**, notamment les postes vacants d'encadrement en recourant à l'article 35.

IX.2.3. Résoudre les dysfonctionnements informatiques et améliorer les outils pour contribuer à un allègement de la charge de travail

Nous avons vu tout au long du rapport combien les dysfonctionnements informatiques étaient récurrents et chronophages en particulier à la gestion de comptes et au

contentieux. Les interruptions que cela provoque dans la réalisation du travail sont en outre facteur de surcharge cognitive et donc mentale.

Il conviendrait de :

- Résoudre des dysfonctionnements informatiques et améliorer les outils de travail (problématique de la lenteur de la V2) afin de contribuer à un allègement de la charge de travail.
- Cela supposerait de mettre à plat et d'améliorer le circuit de remontées d'information existant. Les agents relèvent en effet des « loupés » dans les remontées d'information auprès des bons interlocuteurs qui ne permettent pas de régler rapidement certains dysfonctionnements (voir la préconisation suivante sur l'amélioration des circuits d'information).

IX.2.4. Renforcer le « travail de qualité », un levier de prévention essentiel pour limiter les risques de surcharge

L'URSSAF IDF est confrontée à un ensemble de contraintes (économiques et budgétaires, tension sur les objectifs de gestion, tension sur les effectifs, difficultés de remplacement et / ou de fidélisation des salariés, etc.) qui limitent les moyens d'action pour faire face à l'accroissement de la charge de travail et à la complexification du travail : la très grande majorité des activités et des tâches de recouvrement sont prises en charge et assurées par un personnel qualifié, qui bénéficie d'une formation de longue durée. Ainsi, en cas de pic d'activité, en cas d'absence, en cas d'évènements exceptionnels qui impactent le fonctionnement de l'entreprise, il n'est pas possible d'adapter dans des délais courts les moyens à la charge de travail. À la différence de nombreux secteurs d'activité, l'organisation du travail ne peut se reposer sur une gestion flexible de la main d'œuvre, en recourant par exemple à des CDD ou des intérimaires pour écouler les pics de charge ou faire face aux aléas de la production.

Autrement dit, l'entreprise dispose de peu de moyens pour adapter les effectifs aux variations de la charge de travail. De sorte que l'URSSAF IDF est engagée, depuis plusieurs années, dans un processus de rationalisation et de flexibilisation du travail, qui se traduit notamment par un renforcement des objectifs quantitatifs (suivi des indicateurs de gestion et de qualité), un renforcement du pilotage régional des flux (répartition des comptes entre les DR, journées de production, consignes régionales) et du pilotage local (redistribution des comptes et des affaires dans un service ou une équipe en cas d'absence), par une division du travail plus poussée et un management plus directif de l'activité (plannings, listings de tâches, etc.).

Certaines formes de rationalisation touchent l'ensemble des services et des familles de métiers dans lesquels nous avons enquêté : ainsi, l'ensemble des agents, tous métiers et services confondus, constatent un renforcement des objectifs, notamment chiffrés (c'est le cas aussi bien au contrôle qu'à la PFT). En revanche, le pilotage régional des flux et de l'activité impactent en particulier les services de gestion de comptes et de contentieux, notamment à travers des journées de production et des consignes régionales.

À travers ces formes de rationalisation du travail, l'entreprise vise à améliorer – à moyen constant – ses capacités de production (de traitement des affaires, de réponse aux demandes des cotisants, etc.) et harmoniser la qualité de service fournie sur l'ensemble des territoires franciliens. Par exemple, le pilotage régional des flux, dans le cadre des journées de production régionale, vise à orienter certains flux ou circuits vers les sites et les services qui disposent des ressources pour traiter cette charge

(permettant de soulager un site ou un service en difficulté). Autre exemple, les consignes régionales visent à prioriser certains flux prioritaires ou certains circuits dits « en souffrance », afin d'aboutir, par un effet de « traitement de masse », à un écoulement des stocks et une réduction des délais de traitement.

S'il apparaît que le renforcement du pilotage régional et ces tendances à la rationalisation du travail présentent des intérêts certains en termes de production (gains de productivité, traitement de masse, gestion flexible de la charge de travail) ; ils peuvent néanmoins conduire, par certains aspects, à une réduction de l'autonomie des agents, une dégradation de la qualité, du sens et de l'intérêt au travail – voire à des conflits de valeur sur les critères de qualité au travail.

Or, il s'agit de leviers essentiels (ou de « facteurs ressources ») pour préserver la santé au travail.

Ainsi, il conviendrait :

- **De préserver – à la gestion de compte et au contentieux – un fonctionnement basé sur la notion de portefeuille individuel** (en adéquation avec des normes de production soutenables pour les agents).
- **De limiter les opérations de « traitement de masse »** permettant certes des gains de productivité, mais qui peuvent s'effectuer au détriment de la qualité et du sens au travail.
- **De limiter les mouvements de comptes / d'affaires au sein des portefeuilles et entre DR**, qui contribuent à morceler le travail des agents et qui génèrent des difficultés.
- **De favoriser, à l'inverse, une gestion autonome des portefeuilles, en donnant aux agents les moyens de réaliser un travail de qualité.** Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer aux objectifs (de délais ou de nombre d'opérations par exemple) ni à la perspective de les atteindre ; mais cela nécessiterait, par exemple, de mettre en débat la manière dont les objectifs sont fixés et de définir les modes opératoires adaptés pour conjuguer atteinte des objectifs et travail de qualité.
- **De mettre en débat, avec les agents concernés, les objectifs fixés et les modes opératoires.**

POINTS DE VIGILANCE URSSAF 2020 : LIMITER LES RISQUES DE SURCHARGE DANS LE CADRE DU PROJET

Dans les équipes du recouvrement :

- **Alléger le portefeuille des moniteurs** en tenant compte du temps passé en formation et en tutorat, tout au long de leur mission de tuteur. A fortiori dans les équipes où il ne sera pas possible de systématiser le binôme moniteur/monitored compte tenu d'un nombre insuffisant de moniteurs potentiels.
- **Alléger le portefeuille des agents tutorés** sur une période plus longue que les 5 mois prévus, en fonction des retours d'expérience des DR et/ou en fonction du temps de montée en compétences réel de chaque agent. En effet, le retour d'expérience sur la DR de Guyancourt montre que 10 mois après le début de la formation RG, certains gestionnaires/RT ne sont pas encore pleinement opérationnels sur ce nouveau régime et en capacité de prendre un portefeuille. Et ce, alors que la DR de Guyancourt bénéficie d'un nombre suffisant de moniteurs.
- Tenir compte de ces allègements dans le dimensionnement de la charge de travail du département recouvrement concerné pendant le temps nécessaire.

IX.3. Repenser les modes de communication pour améliorer la circulation de l'information

Une des problématiques majeures concerne le manque de communication au sein de l'entreprise. De très nombreux salariés, tous niveaux confondus, en ont fait part lors des entretiens. Le manque de communication a trait à la fois :

- aux informations opérationnelles, nécessaires au déroulement de l'activité (organisation du travail et procédures, consignes et objectifs, évolutions législatives, évolutions des outils de travail, etc.). De nombreux salariés soulignent ainsi qu'ils manquent d'informations essentielles dans la réalisation de leur travail au quotidien ;
- aux informations relatives aux projets et aux transformations en cours ou à venir – en particulier dans le contexte d'URSSAF 2020, mais également dans le cadre de projets de réorganisation de l'activité (réinternalisation du prestataire H2A, etc.) ;
- aux informations relatives à la rétribution du travail et aux mobilités (règles RH) : un manque de communication et de transparence sur l'attribution des pas de compétence, des postes ouverts à candidature et des demandes de mobilité.

Ainsi, il conviendrait :

- **De renforcer la communication et l'information descendante**, relatives aux informations opérationnelles (anticipation des changements législatifs et réglementaires, transposition de ces changements dans les outils de travail, changements de procédure et d'outils, etc.) ; relatives aux projets de réorganisation ; et relatives aux règles RH.
- **De renforcer la communication et l'information ascendante**, c'est-à-dire les remontées issues du « terrain » : remontées concernant les dysfonctionnements (notamment informatiques ou organisationnels), les propositions d'amélioration des modes opératoires, ou tout autre type de demande des agents.
- **Cela suppose d'assouplir les modalités de communication et de créer des espaces (ou les conditions de possibilités) permettant une controverse sur le travail.** Il convient ici de réaffirmer la nécessité d'expression – y compris de postures critiques par l'encadrement – au sein d'une organisation, notamment la nécessité d'une controverse sur le travail afin de discuter, débattre, partager les interrogations et les problématiques qui traversent les organisations de travail.

D'autre part, le manque de communication et d'information fait écho à une certaine « culture du silence » (voire du secret), qui tend à favoriser des tensions et des sentiments d'iniquité dans l'accès à l'information. Certains salariés ont le sentiment que leur expression est « muselée », « censurée », ou que les rares tentatives d'expression (droit d'expression) restent sans réponse ou sans réponse suffisante. Dans certains cas, le manque de communication et de transparence dans les services peut laisser place à des interprétations « interpersonnelles » (mettre en cause un manager ou se sentir personnellement visé par le manque d'information), générant de la tension entre pairs ou entre les agents et leur management (sentiment que l'on cache des informations, sentiment de favoritisme et de « copinage » dans la circulation des informations, etc.). Enfin, certains encadrants ont fait part d'une communication basée sur le « secret » (par exemple se voir délivrer une information, et en même temps la consigne de ne pas la révéler) – qui peut être source de confusion et de tension – y

compris concernant des informations à faible valeur ou enjeu (ce qui rend d'autant plus surprenantes de telles pratiques en entreprise).

Ainsi, il conviendrait :

- **De rompre avec cette culture du silence (ou des formes de communication basée sur le secret, sur des liens affinitaires ou sélectifs) pour instaurer des modes de communication basés sur la transparence.** Communiquer avec transparence ne signifie pas pour autant communiquer « à outrance » (pouvant générer des biais inverses). Il peut s'agir, par exemple, pour un manager, d'assumer une posture expliquant qu'un sujet ou une décision ne peuvent pas être communiqués tant que les informations ne sont pas stabilisées ou connues ; ou reconnaître que l'on n'a pas la main sur telle ou telle information, tout en donnant visibilité sur les acteurs décisionnaires ou sur les délais attendus d'une information. Pour ce faire, il est nécessaire que l'ensemble de la chaîne hiérarchique soit mobilisé pour que les managers de proximité se sentent autorisés à communiquer avec davantage de transparence.
- **De travailler ces questions relatives aux modes de communication dans les ateliers dédiés aux management évoqués par le plan de prévention des RPS initié par la direction.**

IX.4. Le travail d'encadrement : organisation, soutien technique et social

Le travail de l'encadrement de proximité (niveau 1, mais également niveau 2) est crucial dans l'accompagnement des équipes lors de la mise en œuvre d'URSSAF 2020, particulièrement pendant la phase transitoire de mise en place de la nouvelle organisation et de montée en compétences. Phase dont on a vu qu'elle serait susceptible d'être longue.

Il s'agit de trouver le bon équilibre entre les tâches de pilotage et d'organisation de l'activité, de soutien technique (renfort en cas de pic d'activité), mais aussi de soutien social auprès des équipes (accueil et écoute).

Pour ce faire, il faut des encadrants plus disponibles, ce qui suppose de mettre en œuvre deux préconisations précédentes à savoir :

- Alléger leur charge de travail ;
- Comblent les postes vacants d'encadrement, remplacer les managers absents (par un article 35). Dans ce dernier cas, il s'agit pour l'encadrement supérieur de se montrer vigilant à l'accompagnement des salariés occupant ces postes de façon temporaire.

La précédente préconisation sur l'amélioration de la circulation de l'information est également susceptible de faciliter le travail de l'encadrement auprès de ses équipes.

Pour les départements du recouvrement et du contentieux, le travail d'organisation devrait être mené par l'encadrement de premier et de deuxième niveau, mais aussi par les ATC. Cela suppose au préalable de clarifier le « qui fait quoi » et les modalités de coopération entre le responsable d'unité, le responsable de département et l'ATC.

Ce travail d'organisation pourrait se centrer dans un premier temps sur l'harmonisation des pratiques, une étape nécessaire dans ces équipes recomposées (provenant de différentes DDR) et pour laquelle il est indispensable d'associer les agents, de travailler en concertation avec eux. Cela permettra non seulement de valoriser leurs savoir-faire issus de leur expérience, mais également de faciliter les coopérations dans le travail et d'engager une dynamique autour du travailler ensemble.

Concernant le soutien social auprès des équipes, nous avons relevé des problématiques qui nous semblent prioritaires. Ainsi, il conviendrait :

- **De mieux accueillir les nouveaux arrivants dans les équipes.** Cet objectif, présenté dans le plan de prévention RPS de l'URSSAF, devrait être mis en œuvre de manière systématique. A fortiori quand une formation d'adaptation au nouveau poste de travail est à prévoir, celle-ci devrait être programmée dès l'intégration au poste de travail. Si cela n'est pas possible et dans l'attente de la formation, une alternative doit être trouvée et un programme d'intégration élaboré, avec par exemple des périodes d'immersion dans les différents services.
- **En concertation avec la direction des ressources humaines du siège, une attention particulière devrait être portée aux salariés en situation de décrochage ou en mal-être** mais également auprès de salariés ayant effectué plusieurs demandes de mobilité et échoué à plusieurs reprises lors de leurs candidatures sur des postes internes. Plus largement, le travail de coopération entre l'encadrement et la direction des ressources humaines devrait être amélioré. Par exemple, le lien entre les managers de proximité et les services RH pourrait être renforcé, de manière à travailler pour les uns (RH) sur des indicateurs

permettant d'analyser les phénomènes de « décrochage » et de départ (rupture de période d'essai, départs, turn-over) et pour les autres (managers), à identifier les signaux ou les marqueurs pouvant relever de ces phénomènes au sein de leurs équipes (démotivation, absentéisme court répété, etc.).

- La transformation des postes de gestionnaire local RH présents dans les DR (il s'agit de l'une des fonctions support déconcentrées) en charge des ressources humaines devrait peut-être y contribuer. Il s'agit d'une hypothèse, car nous ne disposons pas d'information approfondie sur ce projet.
- Assurer un retour et/ou une décision à la suite des sollicitations des salariés dans un délai raisonnable.

IX.5. Adapter et faire progresser les compétences

Dans notre rapport intermédiaire, nous indiquions qu'une majorité de répondants (59 %) estimait avoir l'opportunité de développer ses compétences professionnelles. Il s'agit d'un facteur d'épanouissement au travail et de l'une des dimensions positives de l'autonomie.

En revanche, une majorité de répondants s'est déclarée insatisfaite de la formation dispensée, s'estimant insuffisamment formée pour faire face aux exigences du travail et à ses évolutions, et ce, en dépit d'un volume consacré à la formation professionnelle qui n'a cessé de progresser ces dernières années au sein de l'organisme passant de 4,53 % de la masse salariale en 2014 à 7,34 % en 2018¹¹⁰ (l'augmentation est continue tout au long de ces années)¹¹¹.

Cette insatisfaction est exprimée en premier lieu par les GCC/RT et les agents du contrôle, mais également les CAJ/conseillers juridiques et les fonctions support déconcentrées. Ces métiers doivent faire l'objet d'une attention particulière dans l'élaboration du plan de formation et les moyens qui seront consacrés à la formation professionnelle à l'avenir.

D'ores et déjà, nous avons relevé des besoins immédiats :

- Le besoin largement exprimé et urgent dans les équipes recouvrement TNS, au contentieux, à l'accueil et à la PFT d'une formation sur les TI (ex RSI).
- Une meilleure anticipation des changements législatifs à travers des formations/informations adaptées, et surtout anticipées, de façon à avoir l'information avant ou pour le moins en même temps que le cotisant.
- Améliorer l'articulation et la cohérence entre le volet théorique et le volet pratique pour la formation Omega. En effet, des questionnaires récemment certifiées relèvent des incohérences entre les informations, connaissances théoriques dispensées et les applications en salle.

POINT DE VIGILANCE URSSAF 2020 : PREREQUIS POUR UNE BONNE INTEGRATION (ADAPTATION AU POSTE DE TRAVAIL) DU PERSONNEL QUI CHANGE DE REGIME

- Respecter le rythme individuel de montée en compétences et attendre que la personne formée soit autonome pour lui confier un portefeuille, tout en se montrant vigilant au fait de ne pas reporter la charge de travail sur les collègues expérimentés. Cela renvoie à notre préconisation précédente sur le dimensionnement de la charge de travail pendant le temps de montée en cible des différentes DR.
- Systématiser et formaliser les binômes tuteur/tutoré quand c'est possible c'est-à-dire en présence d'un nombre suffisant de RT volontaires. Dans le cas contraire, il s'agirait d'élaborer et mettre en place un dispositif par défaut (messagerie interne, skype, autres systèmes de visioconférence avec écran partagé) en faisant appel au volontariat des RT expérimentés sur d'autres DR. Cela suppose bien évidemment d'offrir des compensations suffisamment attractives (prime de monitorat, pas de

¹¹⁰ Bilans sociaux 2016 et 2018 voir le chapitre consacré à la formation.

¹¹¹ Il faut souligner que les formations effectuées en application de conventions représentent les deux-tiers du total des formations et un tiers pour les formations internes.

compétence, etc.) sans oublier la prise en compte des temps consacrés au monitorat par l'allègement de leur charge de travail et de leur portefeuille.

- Des modes opératoires à jour.

Ces préconisations valent également pour les gestionnaires récemment certifiés.

IX.6. Améliorer la reconnaissance au travail

Le deuxième facteur de risque majeur concerne le manque de reconnaissance, qui s'exprime en premier lieu et très fortement dans sa dimension financière. Une très large majorité de salariés expriment une insatisfaction salariale – liée au gel de la valeur du point, à l'insuffisance des primes et de la reconnaissance au mérite (pas de compétence), voire à l'insuffisance de certains défraiements ou compensations (prime de déménagement, sous-estimation des frais kilométriques, etc.).

L'attribution des pas de compétence constitue un point d'achoppement majeur, révélant à la fois le manque de reconnaissance et l'insatisfaction salariale exprimée par la grande majorité des salariés, mais également un manque de communication et de transparence.

D'autre part, le manque de reconnaissance au travail se traduit également par une insuffisance des perspectives de promotion : certains agents, par exemple les inspecteurs CCA, soulignent qu'ils réalisent déjà un travail de niveau 7, tandis qu'ils n'en ont ni le statut ni la rémunération ; d'autres agents se trouvent dans des situations d'impasse professionnelle, sans perspective d'évolution.

Finalement, les salariés expriment un fort sentiment de déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Les salariés soulignent que les efforts réalisés pour écouler la charge de travail et pour s'adapter aux évolutions de l'activité ne sont pas compensés à leur juste valeur, tant en termes de rémunérations que de perspectives.

Notons que la reconnaissance au travail constitue l'axe n°5 du plan de prévention des RPS de l'URSSAF Île-de-France : « *favoriser la reconnaissance pour donner du sens au travail et encourager l'évolution professionnelle* ». Cet axe contient 6 actions. Il s'agit pour l'essentiel d'actions de communications et de promotion de dispositifs déjà existants : promotion des entretiens professionnels, faire connaître les ateliers d'aide à la mobilité, communiquer sur le plan de formation, communiquer autour de la politique salariale (notamment prévoir une communication avec des éléments de comparaison entre les salariés de la Sécurité Sociale et la moyenne des salariés français), communiquer sur les parcours professionnels (« *les modes et choix d'attribution des éléments de rémunération doivent être explicités, clarifiés et partagés auprès des agents* »). Sur ce dernier point, nous en confirmons la nécessité : par exemple concernant les 7 points rajoutés à l'embauche des gestionnaires arrivés à partir de janvier 2019 dont ne bénéficient pas leurs collègues pourtant plus anciens (parfois de quelques mois), cette mesure n'a pas été expliquée et n'est pas comprise, y compris de l'encadrement.

Si ces actions sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes et surtout, ne répondent pas à la problématique centrale du déséquilibre entre les efforts et les récompenses.

Ainsi, il conviendrait de :

- **Procéder à des revalorisations salariales au regard de l'accroissement de la charge de travail et de la complexification de l'activité.** La direction de l'URSSAF Île-de-France s'y est attelée en faisant passer de façon automatique le personnel de niveau 3 avec au moins 4 ans d'ancienneté au niveau 4 (une première vague en 2019 puis une deuxième en 2020). Pour la direction, il s'agit d'une mesure de « *revalorisation du pouvoir d'achat en région parisienne* » qui permet aussi à l'organisme d'être plus attractif sur le marché du travail. Toutefois, une large majorité de salariés de l'URSSAF Ile-de-France (et pas seulement le personnel de niveau 3) s'estime mal payée relativement aux efforts déployés, aux

compétences exigées, et tout simplement, au coût de la vie en Île-de-France (en particulier la cherté des loyers). En outre, sur plusieurs fonctions, les salariés observent un décrochage entre les salaires pratiqués par l'organisme et ceux du marché de l'emploi francilien. La faiblesse des rémunérations pose un réel problème d'attractivité de ces postes, comme on peut l'observer dans la Fonction Publique Hospitalière par exemple. D'autres pistes pourraient être : l'octroi d'une prime de vie chère telle qu'elle s'est pratiquée pour les ex RSI (intégrée à leur rémunération actuelle) ou l'extension du parc de logements à disposition des salariés d'URSSAF Île-de-France par le biais du 1 % patronal. Ces pistes doivent être remises en débat notamment avec les tutelles.

- **Revoir la manière dont on attribue les pas de compétences dans le sens d'une meilleure équité.** Cela s'accompagne d'une meilleure communication et par le fait d'être plus transparent sur les critères d'attribution des pas de compétence.
- **Faciliter les évolutions de parcours :**
 - La direction s'est donnée pour objectif d'améliorer la visibilité sur les carrières, de donner des perspectives aux agents, de faciliter les progressions de carrière et salariales au sein de l'organisme. Cela recoupe l'action V-6 du plan de prévention de RPS : « communiquer sur les parcours professionnels en faisant connaître les ateliers d'aide à la mobilité, promouvant les dispositifs d'immersion, les ambassadeurs métiers ». Cette action est indiquée comme en cours, mais ce dispositif reste encore mal connu : lors de nos investigations, il n'y a pas été fait référence.
 - Permettre de réelles possibilités d'évolution de carrière : avec plus de créations de postes gestionnaires 5A, de postes de rédacteurs, de conseillers juridiques et d'inspecteurs de niveau 7, ce qui devrait permettre de limiter les départs pour cette dernière catégorie.

POINT DE VIGILANCE : RENFORCER LA RECONNAISSANCE DANS LE CADRE DU PROJET URSSAF 2020

- Prolonger la prime de moniteur des RT le temps nécessaire, donc sur la base du moniteur réellement effectué. La direction indique qu'ils percevront une prime de moniteur pendant six mois maximum alors que nous avons vu que l'accompagnement, y compris sous forme d'atelier tutoré comme à Guyancourt, se poursuit au-delà de cette période.
- En outre, les gestionnaires TESE qui réalisent de la prise d'appel téléphonique en débord du prestataire H2A devraient percevoir la prime téléphonique. La direction nous indique que « *pour les salariés nouvellement mobilisés sur une activité éligible au versement de la prime de fonction (ex : mobilisation sur la réponse téléphonique de salariés en renfort), la prime de fonction doit être versée dans les conditions prévues par le protocole de 2016.* »

IX.7. Renforcer la prévention en matière de RPS

Au regard des résultats du questionnaire concernant la situation en santé des personnels de l'URSSAF IDF, et au regard des constats issus de notre enquête qualitative dans certains services et auprès de certaines familles de métiers, il apparaît nécessaire de renforcer les actions en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS).

L'ensemble de nos préconisations précédentes vont dans le sens d'un renforcement de la prévention primaire et secondaire, afin de limiter les facteurs psychosociaux de risques au travail (charge de travail, soutien technique et social, information et communication, reconnaissance).

Néanmoins, des actions adaptées et rapides s'imposent dans certains services et pour certaines familles de métiers, qui connaissent des situations fortement dégradées, en termes de charge de travail, de relations de travail et de mode de communication (conflits, tensions, dégradation de l'ambiance au travail), et au regard des atteintes en santé déjà avérées (absentéisme pour raison de santé, burn-out ou épuisement professionnel, troubles anxio-dépressifs, etc.).

Ainsi, il apparaît nécessaire de définir et de formaliser des actions de prévention spécifiques, en lien avec les représentants du personnel, la médecine du travail et les acteurs de prévention, notamment pour les services suivants :

- Équipe PAM (ex-Créteil) de Champs-sur-Marne ;
- Équipe TESE de Champs-sur-Marne.

Par ailleurs, alors que le plan de prévention de l'URSSAF IDF prévoit que les managers soient formés à la thématique des RPS, les managers peuvent se trouver « démunis » lorsque des situations complexes se présentent (agents en situation de décrochage, de souffrance, situations de conflits ou de tensions dans une équipe, etc.).

Ainsi, il importe que la formation des managers ne se limite pas à une sensibilisation théorique, mais que les managers de proximité :

- soient outillés afin de détecter, de faire face et de répondre de manière adéquate lorsque surviennent des situations dégradées – de tensions ou de conflits interpersonnels ;
- aient connaissance et disposent des ressources adéquates pour orienter les agents vers les interlocuteurs ressources en matière de santé et de prévention.

En effet, il importe que les managers de proximité aient les ressources pour être l'un des acteurs clé de la politique de prévention en santé et sécurité de l'établissement en étant attentifs aux signaux d'alerte (conduites de présentéisme, multiplication des arrêts maladie, signalements de cas de souffrance au travail auprès des représentants du personnel, signalements de tensions ou de conflits dans les équipes, etc.) – et en apportant les mesures préventives et de prises en charge appropriées.

IX.8. Préconisations spécifiques par familles de métiers

IX.8.1. La création des PRS

- Les unités d'accueil physique qui regroupent des petites équipes de CRC sont particulièrement confrontées à la problématique de la gestion des absences comme nous avons pu le voir à Cergy. De ce point de vue, la généralisation à toutes les DR des rendez-vous à distance (par webcam) devrait permettre une mutualisation de la charge de travail des CRC des différentes DR et alléger la charge de travail des équipes CRC en cas d'absence. Une autre piste serait la constitution d'une équipe de réserve volante.
- D'une manière générale pour les CRC, il s'agirait comme nous le mentionnions (cf. préconisation IX-2.1) de revoir les objectifs assignés en particulier pouvoir étendre le temps consacré à un rendez-vous lorsque cela s'avère nécessaire, revoir l'articulation entre le nombre de rendez-vous physiques (ou webcam) avec le temps de back-office pour mieux prendre en compte le temps passé en rendez-vous téléphonique (et pas seulement le nombre de rendez-vous téléphoniques, le temps passé à ces rendez-vous pouvant s'avérer extrêmement variable).

Concernant les unités de middle-office :

- Compte tenu du manque d'attractivité du poste de gestionnaire/RT en middle-office (à l'exception des gestionnaires de PFT), il serait nécessaire de réfléchir à des modes de valorisation de ce nouveau poste et éviter d'affecter d'office les gestionnaires récemment certifiés à ces postes. Cela suppose de veiller à ce que les gestionnaires ne sous-utilisent pas leurs compétences en leur laissant la possibilité d'apporter des réponses de niveau 2 (et pas seulement de niveau 1), pour les agents qui en ont les compétences, en téléphonie et sur les circuits classiques Watt. Lors de nos investigations, une réflexion était en cours à ce sujet.
- Il conviendrait que la limitation du temps consacré à la téléphonie – qui devrait être précisée par une note d'organisation¹¹² – soit encadrée par un temps maximum journalier et, dans la mesure du possible, que cette activité soit étalée sur la semaine (afin d'en limiter la pénibilité).
- Clarifier auprès des gestionnaires de middle-office le fait qu'ils ne feront pas de webcam ou bien la reconnaître et la valoriser

Pour les deux unités middle-office et accueil physique :

- Se montrer vigilant concernant la prévisibilité du planning de rendez-vous pour les CRC et d'activité téléphonique pour le middle-office (c'est-à-dire le respect d'un délai de prévenance suffisant, 2-3 semaines à l'avance comme cela était le cas à Guyancourt) peut limiter (sans l'éliminer) cette contrainte en permettant de s'organiser plusieurs semaines à l'avance seul ou à plusieurs via des arrangements entre collègues. C'est un point de vigilance pour l'encadrement du service de même que l'importance de se concerter avec son équipe pour une répartition équitable et la plus satisfaisante possible de la planification.
- Le passage aux horaires variables pour les CRC. Ces derniers sont soumis à une plage fixe qui s'étend de 8h25 à 16h30, les plages mobiles étant 8h15 à 8h25 le matin et de 16h30 à 18h l'après-midi. On voit que la plage mobile du matin de

¹¹² Une note de service sur les PRS devait préciser ce point et être publiée prochainement (elle ne l'était pas encore en avril 2020).

10mn est très limitée. La direction indique se montrer favorable à un élargissement des horaires variables pour les CRC qui resteront néanmoins soumis à une note de service (elle n'est pas actée dans le nouveau protocole sur les horaires variables et le temps de travail¹¹³).

- De même, ouvrir la possibilité du TAD pour les CRC qui est l'un des éléments de satisfaction majeure des salariés de l'URSSAF Île-de-France, mais dont ils sont exclus. La généralisation des rendez-vous webcam devrait faciliter cette évolution.

IX.8.2. Favoriser et renforcer l'autonomie au travail à la PFT

La question du manque d'autonomie est une problématique centrale pour les gestionnaires et téléopérateurs de la PFT qui se traduit par le fait d'être soumis la plupart du temps à des horaires fixes dictés par le planning, et parfois, par un contrôle trop étroit de l'activité exercé par l'encadrement de proximité.

Redonner des marges de manœuvre et de liberté est clairement un levier de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration des conditions de travail, susceptible en outre de contribuer à faire baisser le taux d'absentéisme, élevé dans ces départements.

La direction en est consciente et réfléchit à la mise en place de pauses libres, les pauses du matin, de l'après-midi et déjeuner étant actuellement fixes et à l'élargissement des horaires variables.

Un autre point de vigilance PFT est relatif au contrôle considéré comme trop étroit et rigide de certains encadrants concernant les pauses, mais aussi les normes de production. Ce mode d'encadrement est considéré comme pesant par les téléopérateurs et comme une marque d'infantilisation. Il témoigne selon eux d'un manque de confiance.

Il conviendrait d'abandonner ces modes de management tayloriens, ce qui suppose également de mieux accompagner les superviseurs à leur prise de poste.

Pour ce faire, il conviendrait également d'améliorer les outils de supervision qui se révèlent inadaptés et afin de ne pas obliger les téléopérateurs à se justifier en permanence. La mise en place du poste d'ATC devrait le faciliter.

Enfin, un dernier point de vigilance a trait à la remise en route des réunions de consignes qui ont eu tendance à trop s'espacer ces derniers mois alors qu'elles s'avèrent nécessaires à la bonne réalisation du travail.

IX.8.3. Contrôle CCA

Afin de prévenir et de limiter les risques professionnels concernant les départements contrôle CCA, il conviendrait :

- De favoriser les échanges et la participation des agents dans le processus de répartition des actions de contrôle.

¹¹³ L'article 1-5 de ce nouvel accord concerne la modification de l'article 6 du précédent accord de 1993 qui portait sur les situations spécifiques dont celle de l'accueil physique. Il indique qu' « une adaptation de l'horaire variable, tel que décrit précédemment, et y compris pour les plages du matin et de l'après-midi, peut être mise en place pour répondre aux besoins spécifiques de certaines activités notamment lorsque l'organisation du travail se fait en fonction d'un planning. En tout état de cause, ces modalités de gestion particulières de l'horaire variable seront formalisées par note de service ».

- De clarifier et de communiquer les critères de décision qui président à la répartition des actions de contrôle.
- De préserver les actions de contrôle en binôme lors des actions de contrôle qui le nécessitent (plan GE-TGE, dossiers complexes ou à fort enjeux, etc.).
- De prendre en compte l'éloignement géographique et les temps de déplacement allongés (qui peuvent résulter du redécoupage des secteurs de contrôle dans le cadre du projet URSSAF 2020), afin d'établir des objectifs et un plan de charge adapté.
- D'instaurer des modalités déclaratives de suivi du temps de travail, afin de pouvoir identifier, comptabiliser et rémunérer d'éventuels dépassements de la durée légale du travail – et ce, afin de limiter ces dépassements et les risques de surcharge.
- De prévenir le risque d'exposition à la violence au travail, en favorisant des modalités de travail en binôme, à distance ou sur site (convocation des cotisants) lorsque les conditions de sécurité ne sont pas réunies.
- De favoriser la reconnaissance des compétences et du travail réalisé en augmentant la promotion vers le niveau 7.
- De favoriser les mobilités demandées suite aux affectations dans le cadre du projet URSSAF 2020.

IX.9. Recommandations relatives à l'aménagement des espaces de travail

DENSITE ET RATIOS D'OCCUPATION

Il conviendrait de :

- réduire la densité des bureaux collectifs supérieure à 10 postes, en renforçant par exemple le cloisonnement latéral entre les bureaux afin de composer des bureaux collectifs de plus faible densité (deux bureaux collectifs de 4 postes et de 6 postes au lieu d'un bureau collectif de 10 postes, par exemple) ;
- tendre à une densité recommandée pour un petit groupe de travail (5 postes de travail / bureaux) ;
- intégrer le paramètre taux d'occupation des bureaux collectifs afin d'apprécier leur densité (en maintenant des postes fixes attribués à chaque agent) ;
- renforcer l'isolation acoustique des postes de travail de la plateforme téléphonique afin de pallier les contraintes relatives à un faible ratio inférieur à celui qui est recommandé ;
- supprimer les densités des bureaux qui ne sont pas conformes au référentiel d'aménagement.

CLOISONNEMENT

Il conviendrait de systématiser le cloisonnement parallèle aux circulations, ces dernières pouvant générer des nuisances sonores liées aux passages fréquents notamment en face des espaces communs (salles de réunion, bulles, espace détente, escaliers, ascenseurs, blocs sanitaires...).

IMPLANTATION DES POSTES DE TRAVAIL

Il conviendrait de tendre à des implantations des plans de travail conformes au référentiel d'aménagement afin de réduire les nuisances sonores et les gênes liées à la promiscuité des postes de travail.

AMBIANCES LUMINEUSES

Il conviendrait de préserver ces qualités spatiales (postes de travail et salles de réunion en premier jour) dans la conception des espaces de travail futurs pour la suite des autres bâtiments.

Par ailleurs, en matière d'éclairage naturel, nous rappelons que le Code du travail fixe un certain nombre d'obligations :

- **R.4213-2:** « Les bâtiments sont conçus et disposés de telle sorte que la lumière naturelle puisse être utilisée pour l'éclairage des locaux destinés à être affectés au travail, sauf dans les cas où la nature technique des activités s'y oppose. »
- **R.4213-3:** « Les locaux destinés à être affectés au travail comportent à hauteur des yeux des baies transparentes donnant sur l'extérieur, sauf en cas d'incompatibilité avec la nature des activités envisagées. »

- **R.4223-2:** « *L'éclairage doit être conçu et réalisé de manière à éviter la fatigue visuelle, ainsi que les affections de la vue qui en résultent, et permettre de déceler les risques perceptibles par la vue.* ».
- **R.4223-8 :** « *Les dispositions appropriées sont prises pour protéger les travailleurs contre l'éblouissement et la fatigue visuelle provoquée par des surfaces à forte luminance ou par des rapports de luminance trop importants entre surfaces voisines.* »
- **La circulaire DRT n° 90/11 du 28 juin 1990** précise : « *Imposant le recours à la lumière naturelle pour l'éclairage des locaux de travail et la possibilité de vue sur l'extérieur pour ceux qui y travaillent, les articles R. 235 -2 et R. 235-3¹¹⁴ visent à procurer l'environnement le plus propre à un bon équilibre physiologique et psychologique des individus, notamment en atténuant les effets néfastes que produit le confinement dans des locaux aveugles.* ».

Par ailleurs, la Norme NF X35-102, précise : « *...la distance séparant la vitre de postes de travail doit être limitée à 6 m. Au-delà de 6 m, même dans les meilleures conditions de pénétration de la lumière du jour, l'éclairement obtenu au poste de travail est insuffisant. En conséquence, toute zone située à plus de 6 m de la surface de pénétration de la lumière du jour est considérée comme un local aveugle et ne peut pas être utilisée pour l'emplacement d'un poste permanent.* »

La qualité de l'éclairage artificiel dépend de plusieurs autres paramètres :

- La température de la lumière :

Il s'agit de la couleur apparente de la lumière émise par la source. Trois classes sont à distinguer :

- teinte chaude " TK < 3.300 ° K (lumière chaude).
- intermédiaire " TK entre 3.300 ° et 5.000 ° K (lumière blanche, neutre).
- teinte froide " TK > 5.000 ° K (lumière très blanche, bleutée).

- L'Indice des Rendu des Couleurs (IRC) :

Il indique les aptitudes de la lumière émise par la source à restituer l'aspect coloré de l'objet éclairé. La Commission Internationale de l'Éclairage (C.I.E.) a défini un indice général de rendu des couleurs IRC ou Ra, évalué sur une échelle de 1 à 100. L'indice de rendu des couleurs satisfaisant est supérieur à 80, un indice inférieur à 60 ne pouvant convenir qu'à des activités ne nécessitant aucune exigence de rendu des couleurs.

- L'uniformité de l'éclairement :

Le nombre, la répartition et le choix des luminaires doivent assurer une uniformité de l'éclairement. Pour cela, aucun endroit du local ne doit avoir un niveau d'éclairement inférieur à 70 - 80 % du niveau de l'endroit le plus éclairé.

Le décret de 1983 fixe aussi une limite pour le rapport des niveaux d'éclairement général et de la zone de travail, ainsi qu'entre les locaux contigus. Ce rapport doit être compris entre 1 et 5 maximum. Ainsi, dans un local où l'éclairement des postes de travail est de 1000 Lux, l'éclairement moyen général ne doit pas être inférieur à 200 Lux.

¹¹⁴ Les articles R. 235-2 et R. 235-3 ont été renommés depuis en R. 4213-2 et R. 4213-3

➤ L'éblouissement et le confort :

Pour assurer un bon confort visuel, il est nécessaire, pour l'implantation des luminaires, de connaître la disposition des bureaux pour éviter l'éblouissement. On rencontre deux types d'éblouissements :

- L'éblouissement direct par les sources lumineuses ;
- L'éblouissement indirect : la réflexion des sources de lumière par des surfaces brillantes amoindrit la perception visuelle et peut être une cause importante d'inconfort et de fatigue visuelle. Il est toujours recommandé d'utiliser des surfaces mates, à l'endroit de la tâche visuelle et même pour les sols et les parois.

Les éclairages relativement élevés pour les activités de bureau ne conviennent pas au travail sur écran. La réalisation d'un éclairage optimal sur le document et le clavier est indispensable, car des éclairages trop élevés sont préjudiciables. Selon les recommandations de l'INRS, l'éclairage général des locaux doit assurer un éclairage homogène des plans de travail de l'ordre de 200 à 300 lux pour les écrans à fond sombre et de 300 à 500 lux pour les écrans à fond clair. Un éclairage individuel est recommandé dans les deux cas.

Les valeurs recommandées des autres indicateurs pour le travail sur écran sont donc :

- Une température chaude < à 3.300K ;
- Et un IRC > à 80.

AMBIANCES THERMIQUES

Les valeurs recommandées en termes d'ambiances thermiques sont les suivantes¹¹⁵ :

- Pour le confort d'hiver :
 - Températures de l'air ambiant intérieur recommandé pour un bon confort en hiver, pour un travail cognitif sédentaire, dont la dépense énergétique est évaluée à 120W/m², sont comprises entre 21 et 23°C ;
 - Degré hygrométrique : degré d'humidité relative acceptable de 40% à 70% dans les limites des températures précitées ;
 - Vitesses d'air : en dehors des zones éventuelles de captage de polluants, la vitesse de déplacement de l'air ambiant doit si possible être inférieure à 0,15m/s en hiver et 0,25m/s le reste de l'année, dans la zone d'occupation.
- Pour le confort d'été :
 - Température de l'air ambiant intérieur pour une activité légère : 23 à 26°C ;
 - Il est à rappeler que l'inconfort en été, lorsqu'il est résumé sous l'aspect de l'élévation de température, se traduit à partir de 26°C par une baisse de productivité, engendre une fatigue excessive au-delà de 30°C et peut ensuite nécessiter l'évacuation du personnel à partir de 33°C en cas de défaut prolongé de renouvellement d'air ;
 - Écart de température entre l'ambiance interne et l'extérieur : 6 à 8°C maxi, pour éviter les désagréments en entrant ou en sortant des locaux ;
 - Degré d'humidité relative acceptable : 30% à 70%.

¹¹⁵ INRS sur la base de la RT 2000 (décret n 2000-1153 du 29 novembre 2000)

Vitesse et température d'air au droit des opérateurs : $V \leq 0,25\text{m/s}$ et $T \geq 18^\circ\text{C}$.

AMBIANCES SONORES

Pour éviter les effets indésirables du bruit, le niveau acoustique nominal sur le lieu de travail doit être le plus bas possible afin de permettre l'exécution des tâches prévues. Pour les ambiances sonores des locaux de bureaux, le niveau acoustique¹¹⁶ continu équivalent doit se situer entre 35 dB(A) et 55 dB(A) sans être dépassé.

Dans les locaux où l'activité nécessite de nombreuses communications verbales, le niveau acoustique continu équivalent (hors communications) ne doit pas dépasser 50 dB(A).

L'isolement acoustique entre les bureaux doit être au minimum de 40 dB(A).

Le bruit émis par chacun des équipements (imprimante, photocopieuse, etc.) mesuré à 1 m ne doit pas dépasser 40 dB(A).

¹¹⁶ NF X 35-102 : « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux », décembre 1998.

X. - Annexes

X.1. Documents reçus

1. Documents transmis le 25 juillet 2019

1. présentation du projet Urssaf 2020
2. effectifs de l'Urssaf Ile-de-France au 25 juillet 2019 par site/service et métier
3. présentation détaillée des immeubles (document présenté au CHSCT le 25 octobre 2018)
4. organigrammes fonctionnels et hiérarchiques
5. rapport 2018 du service de santé au travail de l'Urssaf Ile-de-France
6. nomenclature des services

2. Documents transmis le 19 août 2018 (+ documents transmis postérieurement)

2. Documents relatifs au projet

2.1. documents d'information-consultation portant sur le projet Urssaf 2020 ainsi que tout autre document transmis aux IRP dans le cadre de ce projet et sa mise en œuvre

NB : l'ensemble des documents ci-dessous ont été transmis au CHSCT et au CE.

- 2.1.1. réunion plénière du CHSCT du 13 oct. 2016
 - ordre du jour de la réunion
 - consultation sur le projet Urssaf 2020
- 2.1.2. réunion plénière du CHSCT du 7 nov. 2016
 - ordre du jour de la réunion
 - avis du CHSCT sur le projet
- 2.1.3. réunion plénière du CHSCT du 5 juillet 2018
 - ordre du jour de la réunion
 - consultation sur le projet d'évolution de la cible métier
- 2.1.4. réunion plénière du CHSCT du 19 sept. 2018
 - ordre du jour de la réunion
 - glossaire des organigrammes cible Urssaf 2020
 - liste des communes contrôles par les inspecteurs du recouvrement piétons (secteur Gare St Lazare / Gare Montparnasse = SLM)
 - liste des communes contrôles par les inspecteurs du recouvrement piétons (secteur Gare de Lyon = GL)
 - liste des communes contrôlées par les inspecteurs du recouvrement piétons (secteur Gare du Nord = GN)
 - liste des communes contrôlées par les inspecteurs du recouvrement véhiculés
 - note sur la mise en place des Pôles Relations de Service (PRS)
 - organigrammes des sites dans le cadre du projet Urssaf 2020
 - liste des métiers impactés par le projet Urssaf 2020 et nombre de salariés concernés
 - projet d'implantation du site de Dammarie-en-Lys
 - projet d'implantation du site de Saint-Ouen
 - pyramide des âges

- réponses aux questions des syndicats CGT et FO
 - réponses aux questions des syndicats CFDT et Sud
- 2.1.5. documents transmis aux IRP le 21 sept. 2018
- note sur l'organisation du contrôle des cotisants
 - organigrammes Urssaf 2020
- 2.1.6. documents transmis le 26 sept. 2018
- effectifs de l'Urssaf Ile-de-France, par direction au 26 sept. 2018
- 2.1.7. réunion plénière du 9 oct. 2018
- ordre du jour de la réunion
 - déclaration du CHSCT
- 2.1.8. réunion extraordinaire du 25 oct. 2018
- ordre du jour de la réunion
 - note de présentation des immeubles et des principes d'aménagement
 - zoning de l'immeuble de Lieusaint
 - zoning de l'immeuble de Champs-sur-Marne (fifteen)
- 2.1.9. réunion plénière du CHSCT du 17 janv. 2019
- ordre du jour de la réunion
 - avis sécurité sur le projet de réaménagement de la DDR 78 dans le cadre d'Urssaf 2020
 - PRS DDR 78
 - PRS DDR 91 et space planning
 - PRS DDR 95
- 2.1.10. réunion plénière du CHSCT du 9 fév. 2019
- ordre du jour de la réunion
 - bilan des préaffectations suite aux fiches de voeux
- 2.1.11. réunion plénière du 13 mars 2019
- ordre du jour
 - space planning (aménagement intérieurs) du site d'Evry
 - space planning du site de Paris Nord
 - space planning du site de Guyancourt
 - avis du CHSCT sur le futur zoning (emplacement des différents sites) dans le cadre du projet Urssaf 2020
 - avis du CHSCT sur le projet d'évolution de la cible métier Ussaf 2020
 - avis sur les PRS des directions de Guyancourt, Evry et Cergy
 - avis sur le space planning des immeubles de Lieusaint, Paris, Guyancourt, Evry, Champs-sur-Marne et Cergy
- 2.1.12. réunion plénière du CHSCT du 16 mai 2019
- ordre du jour
 - projet de réimplantation des 1^{er} et 5^{ème} étages du Lagny (Montreuil //93 = siège de l'Urssaf IDF)
 - projet de réimplantation du Marceau (Montreuil / 93)

- projet de réimplantation du Rousseau (Montreuil / 93)

2.1.13. réunion plénière du CHSCT du 13 juin 2019

- ordre du jour de la réunion
- avis du CHSCT sur le projet de réimplantation du Lagny
- avis du CHSCT sur le projet de réimplantation du Rousseau

2.1.14. réunion du CHSCT plénière du 8 juillet 2019

- ordre du jour de la réunion
- affectation des salariés dans le cadre d'Urssaf 2020, par type de métier
- délibération du CHSCT (expertise)

2.2. référentiels emplois ainsi que les référentiels formation

2.2.1. lettres collectives ACROSS (20 documents)

2.2.2. référentiels emplois et compétences (83 documents)

2.2.3. référentiel des conseillers offres de services

2.2.4. référentiel des gestionnaires conseils de la sécurité sociale

2.3. bilans sociaux de 2016 à 2018 (3 documents)

2.4. procès-verbaux des réunions plénières du CHSCT (2.4.1 à 2.4.25)

- 10 mars 2016
- 13 octobre 2016
- 7 novembre 2016
- 5 décembre 2016
- 5 janvier 2017
- 10 février 2017
- 10 mars 2017
- 16 février 2018
- 13 mars 2018
- 5 avril 2018
- 19 juin 2018
- 5 juillet 2018
- 18 septembre 2018
- 9 octobre 2018
- 25 octobre 2018
- 13 novembre 2018
- 5 décembre 2018
- 17 janvier 2019
- 19 février 2019
- 13 mars 2019
- 11 avril 2019
- 16 mai 2019 (ordre du jour – PV non communiqué)
- 13 juin 2019 (ordre du jour – PV non communiqué)
- 8 juillet 2019
- 12 septembre 2019 (ordre du jour)

2.5. plan de formations prévues dans le cadre du projet

2.5.1. projet de trajectoire de montée en cible dans le cadre d'Urssaf 2010 des directions du recouvrement

2.5.2. Plan de Développement des Compétences 2019/2022 (PDC)

3. Documents relatifs à la GRH

3.1. document anonymisé présentant les données individuelles relatives aux caractéristiques socio-professionnelles des salariés

3.1.1. liste des salariés présents du 1^{er} janvier 2019 au 14 août 2019

3.1.2. liste de salariés présents du 1^{er} janvier 2019 au 14 août 2019 – version détaillée (**document transmis le 20 août 2019**)

3.2. document présentant l'évolution sur 3 ans :

- des effectifs permanents
- des effectifs non permanent (CDD, intérimaires, stagiaires, etc)
- des effectifs à temps complet et temps partiel
- l'évolution du turn-over

3.2.1. bilans sociaux 2016/2017/2018 (cf. 2.3)

3.2.2. affectation des personnels sur les futurs sites

4. Documents relatifs à l'hygiène, la sécurité et la santé des salariés

4.1. DUERP

4.1.1. avis du CHSCT sur les DUERP

4.1.2. à 4.1.12. DUERP des différents sites (11 documents)

4.2. bilans SST et programmes de prévention des risques prof. et d'amélioration des conditions de travail

4.2.1 programme de prévention des risques professionnels 2016

4.2.2. rapport HSCT 2016

4.2.3. programme de prévention des risques professionnels 2017

4.2.4. rapport HSCT 2017

4.2.5. programme de prévention des risques professionnels 2018

Le programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail 2019 ainsi que le bilan sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail de l'année 2018 n'ont pas été présentés au CHSCT.

4.3. fiches d'entreprise de la médecine du travail

4.3.1. à 4.3.6. fiches d'entreprise ACMS (77, 78, 91, 92, 94 et 95)

4.3.7. à 4.3.10. fiches d'entreprise SST Urssaf IDF (Lagny, Marceau, Paris Nord et Paris Sud)

NB : la fiche d'entreprise du Rousseau vous sera communiquée ultérieurement.

4.4. rapports annuels des services de santé au travail

4.4.1. rapport 2016 du service de santé au travail de Urssaf Ile-de-France (pour les sites de Montreuil : Lagny/Marceau/Rousseau et du centre informatique de Noisy-le-Grand actuellement fermé et des sites de Paris : Paris Nord et Paris Sud) et du service de santé au travail interentreprises (ACMS / sites de Melun, Guyancourt, Evry, Nanterre, Créteil et Cergy)

4.4.2. rapport 2017 du service de santé au travail de Urssaf Ile-de-France

- 4.4.3. rapport 2017 de l'ACMS
- 4.4.4. rapport 2018 du service de santé au travail de l'Urssaf IDF
- 4.4.5. rapport 2018 du service de santé au travail interentreprises (**date de transmission : 29 août 2019**)

4.5. évolution du nombre d'arrêts de travail pour maladie (par durée, avec indication du ratio du nombre moyen de jour d'arrêt par agent)

- 4.5.1. bilans sociaux (cf. 2.3)

4.6. évolution du taux d'absentéisme sur 3 ans

- 4.6. évolution du taux d'absentéisme en 2016, 2017 et 2018

4.7. évolution du nombre d'accidents du travail, d'accidents de trajet et de maladie professionnelles

- 4.7.1. bilan 2016 des AT-ATT-MP
- 4.7.2. bilan 2017 des AT-ATT-MP
- 4.7.3. bilan 2018 des AT-ATT-MP

4.8. évolution du nombre des restrictions médicales d'aptitudes et d'inaptitudes temporaires et définitives sur 3 ans

- 4.8.1. évolution du nombre des restrictions médicales d'aptitudes et d'inaptitudes temporaires et définitives sur 3 ans du service de santé au travail de l'Urssaf IDF

- 4.8.2. évolution du nombre des restrictions médicales d'aptitudes et d'inaptitudes temporaires et définitives sur 3 ans du centre ACMS 91 (**date de transmission : 4 sept. 2019**)

- 4.8.3. évolution du nombre de restrictions médicales d'aptitudes et d'inaptitudes temporaires et définitives sur 3 ans du centre ACMS 92 (**date de transmission : 4 sept. 2019**)

NB : l'évolution du nombre des restrictions médicales d'aptitudes et d'inaptitudes temporaires et définitives sur 3 ans pour les salariés exerçant sur les sites du 77, 78, 94 et 95 (suivi médical assuré par l'ACMS) vous sera transmis ultérieurement.

4.9. tout document ayant trait à l'analyse des conditions de travail et de la santé des salariés

- 4.9.1. prévention des RPS : démarche et plans d'action 2019
- 4.9.2. plans d'action RPS 2019
- 4.9.3. avis du CHSCT sur la démarche de prévention des risques professionnels

5. Autres documents

5.1. grilles d'évaluation du personnel et documents relatifs aux modalités d'évaluation du travail

- 5.1.1. préparation et conduite de l'EAEA (note de service interne)
- 5.1.2. support EAEA des employés et des cadres
- 5.1.3. support de l'entretien professionnel des employés et des cadres

5.2. données relatives à l'estimation des temps de trajet actuels et cibles dans le cadre des déménagements projetés

- 5.2.1. données temps de trajet (hors salariés en absence longue pour lesquels le temps de trajet sera calculé à leur reprise d'activité)

date de transmission : 20 août 2019

5.2.2. modalités de calcul des temps de trajet dans le contexte d'Urssaf 2020 (**date de transmission : 29 août 2019**)

5.3. présentation relative au dispositif « renseignement d'une fiche de vœux » et résultats afférents (préaffectations / affectations, modalités d'arbitrages...)

5.3.1. note de service interne « gestion des fiches de vœux Urssaf 2020 »

5.3.2. PV réunion plénière CHSCT 13 novembre 2018

5.3.3. bilan des préaffectations (plén. CHSCT 19 février 2019)

5.3.4. informations complémentaires sur le bilan des préaffectations Urssaf 2020 (plén. CHSCT 11 avril 2019)

5.3.5. bilan des préaffectations Urssaf 2020 : remise des notifications et demandes de réexamen (plén. CHSCT 16 mai 2019)

5.4. point sur la campagne TAD (travail à domicile) / TADO (travail à domicile occasionnel)

5.4.1. protocole d'accord relatif au travail à distance du 18 janvier 2018

5.4.2. point sur la campagne TAD/TADO au 5 juillet 2019

5.5. communication interne à destination du personnel sur le projet Urssaf 2020

5.5.1. messages « A la volée » du 12 octobre 2015 au 22 juillet 2019 (26 documents)

5.6. baromètre social institutionnel 2018

5.6.1. présentation des résultats du BSI (plén CHST 17 janvier 2019)

5.7. grille de classification Ucanss (**date de transmission : 20 août 2019**)

5.8. organigramme de la DDR 78 (**date de transmission : 22 août 2019**)

5.9. compte-rendu des missions du CHSCT du 16 avril 2019 (DDR 78) et des 23 mai et 18 juin 2019 (Marceau) (**date de transmission : 29 août 2019**)

5.10. organigramme de l'Urssaf Ile-de-France (**date de transmission : 2 sept. 2019**)

5.11. **documents transmis par Anne Thauvin le 2 sept. 2019**

- annuaire des branches et des directions
- bilan complet des affectations dans le cadre du projet Urssaf 2020 : notifications des préaffectations et demandes de réexamen (note CE - plénière du 23 mai 2019)

NB : ce document a déjà été transmis le 19 août 2019 (5.3.5)

- salariés sur site unique (19 avril 2019)
- transferts et déménagements Urssaf 2020 – situation au 2 septembre 2019

5.12. **informations communiquées par mail le 5 sept. 2019**

- nombre de salariés concernés par déménagements dans les zones tampons
- nombre de salariés devant intégrer les sites de Dammarie-les-Lys et Champs-sur-Marne (situation au 5 septembre 2019)
- nombre de salariés cumulant mobilité géographique et changement de régime

- 5.13. adresses mails des personnels de l'Urssaf Ile-de-France (**date de transmission : 12 sept. 2019**)
- 5.14. Baromètre Social Institutionnel (BSI) – rapport de résultats 2018 **date de transmission : 12 sept. 2019**)
- 5.15. Baromètre Social Institutionnel (BSI) – rapport indicateurs synthétiques 2018 **date de transmission : 12 sept. 2019**)
- 5.16. Présentation du contrôle 2019 (**date de transmission : 12 sept. 2019**)
- 5.17. adresses mail des ex salariés AGESEA/MDA (**date de transmission : 27 septembre 2019**)
- 5.18. documents complémentaires sur l'activité de la direction du contrôle (**date de transmission : 30 septembre 2019**)
- synthèse des résultats 2018 – indicateurs COG et CPG
 - dictionnaire des indicateurs contrôle 2018-2022
 - résultats de l'étude menée en 2018
- 5.19. norme de portefeuilles (**date de transmission : 19 nov. 2019**)
- 5.20. bilan de l'expérimentation « Experts comptables » (**date de transmission : 19 nov. 2019**)
- 5.21. organigrammes de la direction adjointe des opérations (D) MAJ au 8 octobre 2019 (**date de transmission : 19 nov. 2019**)
- 5.22. organigramme DDR 94 (Créteil) au 12 novembre 2019 (**date de transmission : 19 nov. 2019**)
- 5.23. organigramme de Champs-sur-Marne au 15 janvier 2019 – plén. CHSCT 14 novembre 2019 (**date de transmission : 29 nov. 2019**)
- 5.24. organigramme de Cergy au 15 janvier 2019 – plén. CHSCT 14 novembre 2019 (**date de transmission : 29 nov. 2019**)
- 5.25. évolution des effectifs du site de Créteil par Services de 2016 à 2019 (**date de transmission : 29 nov. 2019**)
- 5.26. évolution des effectifs du site de Créteil par Emplois de 2016 à 2019 (**date de transmission : 29 nov. 2019**)
- 5.27. absentéisme maladie DDR 94 (Créteil) 2018 et 2019 (**date de transmission : 3 déc. 2019**)
- 5.28. accidents de trajet et de travail DDR 94 (Créteil) 2016 à 2019 (**date de transmission : 3 déc. 2019**)

- 5.29. liste des agents présents du 1^{er} janvier 2019 au 22 octobre 2019 **(date de transmission : 3 déc. 2019)**
- 5.30. mise en œuvre du projet Urssaf 2020 – situation des agents du site de Créteil **(date de transmission : 4 déc. 2019)**
- 5.31. nombre de salariés ayant ou allant changer de site dans le cadre d’Urssaf 2020 **(date de transmission : 4 déc. 2019)**
- 5.32. coordonnées du centre ACMS 94 **(date de transmission : 6 déc. 2019)**
- 5.33. organigramme détaillé de la direction de Paris RG au 15 janvier 2019 **(date de transmission : 9 déc. 2019)**
- 5.34. organigramme détaillé de la direction de Paris TNS au 15 janvier 2019 **(date de transmission : 9 déc. 2019)**
- 5.35. organigramme détaillé de la direction de la relation cotisant au 15 janvier 2019 **(date de transmission : 9 déc. 2019)**
- 5.36. indicateurs DDR 94 – année 2017 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.37. indicateurs DDR 94 – année 2018 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.38. indicateurs DDR 94 – année 2019 (tableau de bord) **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.39. normes GCC (gestionnaires de comptes cotisants) – DDR 94 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.40. affaires DDR 94 clôturées de 2017 à 2019 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.41. nombre de comptes actifs par sous-catégorie – année 2017 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.42. nombre de comptes actifs par sous-catégorie – année 2018 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.43. nombre de comptes actifs par sous-catégorie – 1^{er} janvier au 1^{er} novembre 2019 **(date de transmission : 11 déc. 2019)**
- 5.44. organigramme de la direction de la relation cotisant (B54) au 16 novembre 2019 **(date de transmission : 19 déc. 2019)**
- 5.45. évolution des effectifs de la direction de la relation cotisant, par métiers, de 2016 à 2019 **(date de transmission : 23 déc. 2019)**
- 5.46. organigramme de la direction du recouvrement du Val d’Oise – MAJ 07 novembre 2019 **(date de transmission : 23 déc. 2019)**

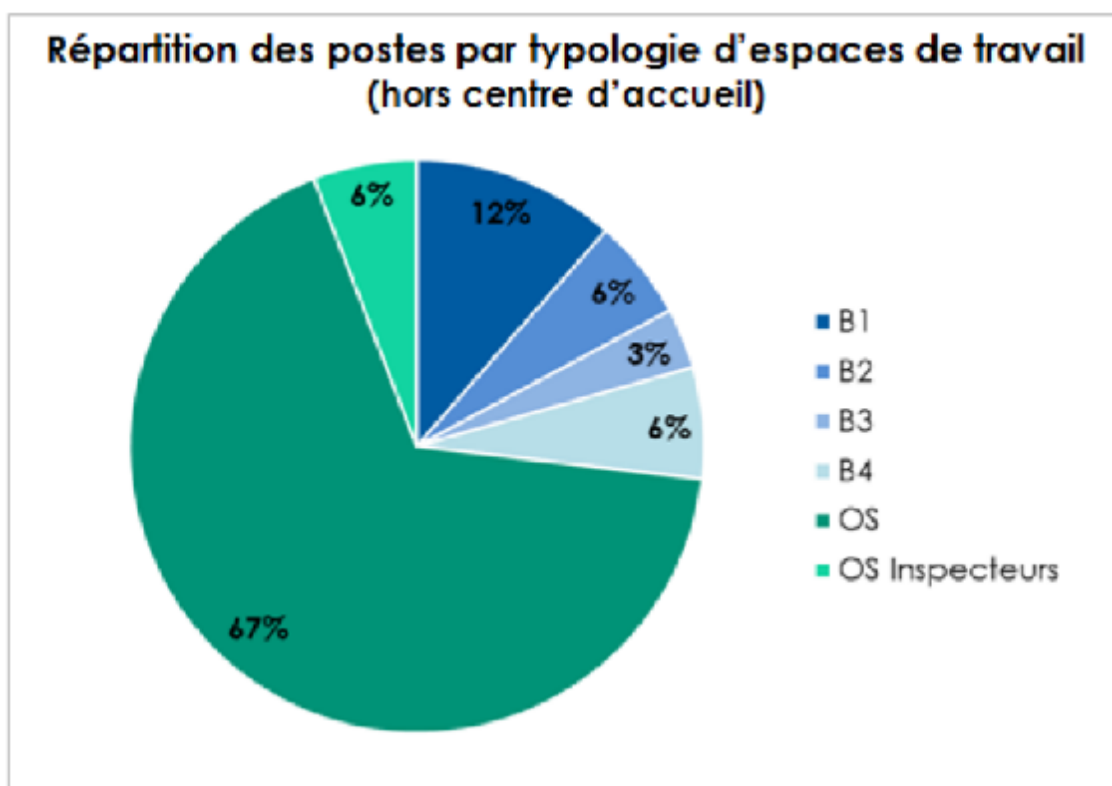
- 5.47. évolution des indicateurs FP pour la direction de la relation cotisant de 2016 à 2018 (***date de transmission : 24 déc. 2019***)
- 5.48. suivi d'activité de la direction de la relation cotisant de 2017 à 2019 (***date de transmission : 27 déc. 2019***)
- 5.49. évolution des indicateurs FP pour la direction du recouvrement du Val d'Oise de 2016 à 2018 (***date de transmission : 16 janv. 2020***)
- 5.50. évolution des effectifs de la DR 95, par métier, de 2017 à 2019, et bilan des affectations/mobilités Urssaf 2020 (***date de transmission : 16 janv. 2020***)
- 5.51. planning des équipes de la PFT du 13 au 17 janvier 2020 (***date de transmission : 17 janv. 2020***)
- 5.52. évolution des indicateurs relatifs à la santé au travail et l'absentéisme pour raison de santé de 2019 à 2019 au sein de la direction du recouvrement du Val d'Oise (***date de transmission : 21 janv. 2020***)
- 5.53. évolution des indicateurs relatifs à la santé au travail et l'absentéisme pour raison de santé de 2017 à 2019 au sein de la direction de la relation cotisant (***date de transmission : 27 janv. 2020***)
- 5.54. Livret d'accueil de Champs-sur-Marne (***date de transmission : 25 février 2020***)
- 5.55. Plans du futur immeuble de Gergy (***date de transmission : 13 mars 2020***)
- 5.56. Plans du site de Champs-sur-Marne (***date de transmission : 3 avril 2020***)
- 5.57. Organigramme nominatif de la DR de Champs-sur-Marne (***date de transmission : 3 avril 2020***)
- 5.58. Equivalent temps plein de la DR de Champs-sur-Marne (***date de transmission : 3 avril 2020***)
- 5.59. Note de service du 20 juillet 2016 sur le versement des primes de fonction (PA 29 mars 2016) (***date de transmission : 21 avril 2020***)
- 5.60. Synthèse du référentiel d'aménagement des espaces (***date de transmission : 12 mai 2020***)
- 5.61. Evolution de la cible (plén. CHSCT du 25 oct. 2018) (***date de transmission : 12 mai 2020***)
- 5.62. Direction de la relation cotisant – analyse des départs de 2016 à 2019 (***date de transmission : 19 mai 2020***)
- 5.63. Référentiel emploi des adjoints techniques coordonnateurs (ATC) (***date de transmission : 22 mai 2020***)

X.2. Référentiel aménagement - Cartographie des entretiens / métiers / sites, cible

| Métiers | Sites | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| | PNord | PSud | 77 | 78 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | Lagny | Marceau |
| Conseiller cotisant | | 3 | | | | | 3 | | 3 | | |
| Chargé de la relation cotisant | | 3 | | | | | 3 | | 3 | | |
| Responsable centre d'accueil | | | | | | | 1 | | | | |
| GIDR / courrier / RIDR | | | | | | | | | | | |
| Gestionnaire | 3 | | 3 | 3 | | | | 3 | | | |
| Rédacteur juridique / AJ | 3 | | | | 3 | 3 | | | | | |
| CAJ | 1 | | | | 1 | 1 | | | | | |
| Pilotage / chargé d'études | | | | | | | | | | | |
| Enquêteur | | | | | | | | | | | |
| Inspecteur rec. | | 3 | | | 3 | | | 3 | | | |
| Contrôleur du recouvrement | | 3 | | | | | | | | | |
| Secrétaire / assistante | | | | | | | | | | | |
| Manager unité | | 2 | | | | | 2 | | 2 | | |
| Manager secteur | | 1 | | | | | 1 | | 1 | | |
| Manager département | | | | | | | | | | | |
| Directeur | | | | | | | | | | | |
| Udac | | | 3 | | | 3 | | | | | |
| GLRH | | | | | | | | | | | |
| TLM | | | | | | | | | | | |
| Informaticien local | | | | | | | | | | | |
| Téléopérateur | 3 | 3 | | | | | | | | | |
| Superviseur | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| Formation | | | | | | | | | | | |
| LCTI - Cellule Régio | | | | | | | | | | 3 | |
| Inspecteurs LCTI | | | | | | 3 | | | | | |
| Affaires juridiques | | | | | | | | | | | |
| Dir. Adjointe chargée des opérations (D5) | | | | | | | | | | | |
| Dir. Chargée des opérations (B52) | | | | | | | | | | | |
| CNV | | | | | | | | | | | |
| RH (dont ADP) | | | | | | | | | | | |
| Direction de la performance | | | | | | | | | | | |
| Moyens généraux | | | | | | | | | | | |
| Gestion du patrimoine | | | | | | | | | | | |
| Direction générale | | | | | | | | | | | |
| Direction Comm. (dont PAO) | | | | | | | | | | | |
| DSI | | | | | | | | | | | |
| Agence comptable + trésor | | | | | | | | | | | |
| D405 (FEND) | | | | | | | | | | | 3 3 ERF TDE |
| Service régional des archives | | | | | | | | | | | |
| Service de santé au travail | | | | | | | | | 3 | | |
| Audiences | | | | | | | 3 | | | | |
| Recours amiable | | | | | | | 4 | | | | |
| GGRJ | | | | | | | | | | | |
| DPAE | | | 3 | | | | | | | | |
| EDI/CFE | | | | 3 | | | | | | | |
| Nombre d'entretiens | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |

Source : Chantier n°40 « Définition du référentiel d'aménagement des espaces », pages 3 et 4.

X.3. Référentiel aménagement - Répartition des postes par typologie d'espace de travail



Source : Chantier n°40 « Définition du référentiel d'aménagement des espaces », page 5.

X.4. Typologie des surfaces – Définitions, réglementation, normes et recommandations

En matière de programmation architecturale, les surfaces d'une construction se définissent en fonction de leur nature. Nous distinguons quatre principaux types de surfaces :

- La SHOB (la Surface Hors Œuvre Brute) d'une construction est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de la construction
- La SHON (la Surface Hors Œuvre Nette) s'obtient à partir de la SHOB en opérant un certain nombre de déductions (sous-sols, combles, toiture-terrasse, surfaces non closes au rez-de-chaussée, stationnement, etc.)
- La surface utile brute est égale à la SHON déduction faite des éléments structuraux et des voies de circulations verticales. Elle se décompose en trois éléments :
 - Circulations horizontales
 - Locaux à caractère social et sanitaire
 - Surfaces effectivement réservées aux postes de travail
- La surface utile nette : il s'agit de la surface utile effectivement réservée au travail. Elle est obtenue en déduisant de la surface utile brute les circulations horizontales, les locaux sociaux et les sanitaires.

Pour l'analyse des surfaces et des ratios d'occupation, c'est cette dernière catégorie de surface qui doit être prise en compte.

Les textes de référence en matière de dimension des espaces de travail :

- Article R235-3-16 du Code du travail :

« Les dimensions des locaux de travail, notamment leur hauteur et leur surface, doivent permettre aux travailleurs d'exécuter leur tâche sans risque pour leur sécurité, leur santé ou leur bien-être. L'espace libre au poste de travail, compte tenu du mobilier, doit être prévu pour que le personnel dispose d'une liberté de mouvement suffisante. Lorsque, pour des raisons propres au poste de travail, ceci ne peut être respecté, il doit être prévu un espace libre suffisant à proximité de ce poste. »

- La norme NF X 35 – 102

Le Code du travail fixe donc les objectifs pour les dimensions des locaux de travail sans les valeurs exactes des surfaces. Néanmoins, la norme NF X 35 – 102 « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux » précise :

« La surface minimale recommandée est de 10 m² par personne, que le bureau soit individuel ou collectif. Si, d'après l'analyse du travail, il est nécessaire d'ajouter du mobilier, des équipements ou d'autres dispositifs, cette surface doit être augmentée en conséquence. Si l'activité principale des occupants d'un bureau collectif est fondée sur des communications verbales, il est nécessaire de prévoir au moins 15 m² par personne pour limiter les interférences entre locuteurs, sauf s'il s'agit de communications entre les occupants eux-mêmes. »

Cette même norme définit la méthode de calcul de la surface¹¹⁷ pour le bureau individuel équipé d'un seul poste et la surface pour un bureau occupé par deux personnes :

« A.1 Bureau occupé par une personne

Mobiliers :

- bureau (1,2 m x 0,8 m) 0,96 m²
- matériel informatique 0,64 m²
- siège 1 m²
- siège - visiteur 0,8 m²
- armoire rangement 0,6 m²
- débattement devant l'armoire 0,6 m²
- débattement pour déplacer le siège 1,2 m²
- plan pour déposer les documents prioritaires 0,6 m²

Circulation : 2,88 m²

- largeur du passage = 0,8 m
- longueur du passage = 3,6 m

Communication : 0,5 m²

Total 9,78 m²

A.2 Bureau occupé par deux personnes

- mobiliers (2 x 6,4 m²) 12,8 m²
- circulation 2,88 m²
- évacuation (3,6 m x 1,5 m) 5,40 m²
- communication (2 x 0,5 m²) 1 m²

Total 22,08 m² »

➤ Les récentes recommandations de l'INRS

Si cette norme a déjà fait débat compte tenu de sa date de parution (1998), nous rappelons que des recommandations plus récentes de l'INRS (Institut national de Recherche et de Sécurité) continuent à l'estimer comme la référence (ED 950 de 2006, ED 23 de 2013).

¹¹⁷ cf. La norme NF X 35 – 102 - annexe page 12

| POUR UN BUREAU OCCUPÉ PAR UNE PERSONNE | SURFACES (en m ²) |
|--|-------------------------------|
| Mobiliers | |
| bureau (1,2 m x 0,8 m) | 0,96 |
| matériel informatique | 0,64 |
| siège 1 | 1 |
| siège visiteur | 0,8 |
| armoire rangement | 0,6 |
| débattement devant l'armoire | 0,6 |
| débattement pour déplacer le siège | 1,2 |
| plan pour déposer les documents prioritaires | 0,6 |
| Circulation à l'intérieur du bureau largeur du passage = 0,8 m longueur du passage = 3,6 m (soit la longueur totale du mobilier) | 2,88 |
| Communication | 0,50 |
| Total | 9,78 |
| | |
| POUR UN BUREAU OCCUPÉ PAR DEUX PERSONNES | SURFACES (en m ²) |
| Mobiliers (2 x 6,4 m ²) | 12,8 |
| Circulation à l'intérieur du bureau | 2,88 |
| Évacuation (3,6 m x 1,5 m, soit la longueur totale du mobilier) | 5,40 |
| Communication (2 x 0,5 m ²) | 1 |
| Total | 22,08 |

Aussi, dans le cas où l'employeur fait le choix de ne pas appliquer ces recommandations, l'obligation de respecter les Principes Généraux de Prévention reste à remplir.

➤ Les dégagements :

Les dégagements sont les voies (portes, couloirs, circulations, escaliers, rampes) permettant l'évacuation sûre et rapide du personnel du bâtiment en cas de panique/incendie. Leurs nombre et largeur sont définis par le Code du travail qui indique que ces dégagements doivent être tenus en permanence libre de tout encombrement.

Ces dégagements ne sont donc pas comptabilisés dans la surface utile nette.

X.5. Référentiel aménagement - Typologie des bureaux selon les métiers analysés

| Métiers | Analyse de la situation actuelle | Proposition du groupe PEP's | Illustrations |
|--|--|--|---------------|
| Membres du COMEX Agent de Direction (hors siège) | Bureau individuel de tailles diverses avec table de réunion (de 4 à 5 frames environ) | B1 ++ (4 frames) | |
| Agent de Direction (siège) Responsable de département | Bureau individuel de tailles diverses avec petite table de réunion (de 3 à 5 frames environ) | B1 + (3 frames) | |
| Responsable de service Responsable d'unité | • Espaces disparates : du bureau fermé au bureau isolé dans l'espace ouvert, en passant par un bureau semi-cloisonné ; avec ou sans table de réunion | B1 (2 frames) ouvert vers la circulation B1 (2 frames) ouvert vers l'espace partagé | |
| IL | • B1 ou B2 (selon les sites) | B2 | |
| TLM | • B1 ou B2 (selon les sites) | B2, B4 | |
| Assistante | • B1 ou B2 (selon les sites) | B2, B4 | |
| Formateur | • B1, B2, B3 ou B4 | B3 | |
| Expert | • B2, B3 ou B4 (selon les sites) | B3 | |

| Métiers | Analyse de la situation actuelle | Proposition du groupe PEP's | Illustrations |
|----------------------------------|---|---|---------------|
| Inspecteur | • Espace partagé variable selon les sites (postes non attribués) | 2 configurations : B4 et B12 postes non attribués | |
| CAJ | • variable selon les sites | B8 | |
| Autre expert (2) | • variable selon les sites | B12 | |
| Inspecteur LCTI | • espace partagé | B12 | |
| Contrôleur | • espace partagé | B14 | |
| Superviseur | • Poste isolé dans un espace partagé | Poste isolé dans un espace partagé | |
| Téléopérateur/ Téléconseiller | • espace partagé | B14 | |
| Employés (1) | • espace partagé de taille variable selon les sites et la configuration des sites | B8, B10, B12, B14 | |
| Rédacteur / Attaché juridique | | B10, B12, B14 | |

X.6. Cergy – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux

RATIOS D'OCCUPATION

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|-----------------------------|-----------------------|------------|--------------------|--|
| R+3 | Recouvrement | 12 | 74,01 | 6,17 |
| R+5 | LCTI | 17 | 106,77 | 6,28 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 77,26 | 6,44 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 77,46 | 6,46 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 77,54 | 6,46 |
| R+1 | PRS | 6 | 38,92 | 6,49 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 52,50 | 6,56 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 81,05 | 6,75 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 81,07 | 6,76 |
| R+6 | Pilotage | 5 | 34,81 | 6,96 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 83,83 | 6,99 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 83,93 | 6,99 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 72,78 | 7,28 |
| R+1 | PRS | 14 | 102,27 | 7,31 |
| R+5 | Contrôle | 4 | 31,12 | 7,78 |
| R+4 | Contentieux | 2 | 19,98 | 9,99 |
| R+4 | Recouvrement | 2 | 20,56 | 10,28 |
| R+1 | DIL | 3 | 31,32 | 10,44 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 1 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 2 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 3 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 4 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| R+6 | Pilotage | 8 | 85,71 | 10,71 |
| R+4 | Recouvrement | 2 | 24,88 | 12,44 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,27 | 13,27 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+4 | TLM | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+6 | Pilotage | 1 | 13,80 | 13,80 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 14,31 | 14,31 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 14,56 | 14,56 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 14,58 | 14,58 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 14,58 | 14,58 |
| R+6 | Direction | 2 | 31,12 | 15,56 |
| R+1 | DIL | 1 | 16,78 | 16,78 |
| R+5 | GLRH | 1 | 16,79 | 16,79 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 17,31 | 17,31 |
| R+5 | LCTI | 1 | 17,31 | 17,31 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 20,88 | 20,88 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 23,70 | 23,70 |
| R+6 | Pilotage | 1 | 23,70 | 23,70 |
| R+6 | Direction | 1 | 28,05 | 28,05 |
| Total et ratio moyen | | 203 | 1663,07 | 8,19 |

DENSITE DES BUREAUX COLLECTIFS

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² / PdT |
|-----------------------------|-----------------------|------------|--------------------|---|
| RDC bas | Conseiller cotisant 1 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 2 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 3 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| RDC bas | Conseiller cotisant 4 | 1 | 10,53 | 10,53 |
| R+1 | DIL | 1 | 16,78 | 16,78 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 14,58 | 14,58 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+2 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 14,58 | 14,58 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+3 | Recouvrement | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 17,31 | 17,31 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 20,88 | 20,88 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 14,56 | 14,56 |
| R+4 | TLM | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 13,74 | 13,74 |
| R+5 | GLRH | 1 | 16,79 | 16,79 |
| R+5 | LCTI | 1 | 17,31 | 17,31 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 14,31 | 14,31 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,27 | 13,27 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 23,70 | 23,70 |
| R+6 | Direction | 1 | 28,05 | 28,05 |
| R+6 | Pilotage | 1 | 23,70 | 23,70 |
| R+6 | Pilotage | 1 | 13,80 | 13,80 |
| R+4 | Contentieux | 2 | 19,98 | 9,99 |
| R+4 | Recouvrement | 2 | 24,88 | 12,44 |
| R+4 | Recouvrement | 2 | 20,56 | 10,28 |
| R+6 | Direction | 2 | 31,12 | 15,56 |
| R+1 | DIL | 3 | 31,32 | 10,44 |
| R+5 | Contrôle | 4 | 31,12 | 7,78 |
| R+6 | Pilotage | 5 | 34,81 | 6,96 |
| R+1 | PRS | 6 | 38,92 | 6,49 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 52,50 | 6,56 |
| R+6 | Pilotage | 8 | 85,71 | 10,71 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 72,78 | 7,28 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 83,93 | 6,99 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 77,46 | 6,46 |
| R+2 | Recouvrement | 12 | 81,07 | 6,76 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 83,83 | 6,99 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 77,26 | 6,44 |
| R+3 | Recouvrement | 12 | 74,01 | 6,17 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 77,54 | 6,46 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 81,05 | 6,75 |
| R+1 | PRS | 14 | 102,27 | 7,31 |
| R+5 | LCTI | 17 | 106,77 | 6,28 |
| Total et ratio moyen | | 203 | 1663,07 | 8,19 |

X.7. Champs-sur-Marne – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux

RATIOS D'OCCUPATION

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|--------|--|------------|--------------------|--|
| R+5 | LCTI | 16 | 96,17 | 6,01 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 62,48 | 6,25 |
| R+5 | LCTI | 9 | 58,44 | 6,49 |
| R+1 | PRS | 6 | 39,07 | 6,51 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 79,02 | 6,59 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 26,70 | 6,68 |
| R+1 | PRS | 4 | 27,09 | 6,77 |
| R+4 | Recouvrement | 4 | 27,12 | 6,78 |
| R+3 | TESE | 12 | 81,61 | 6,80 |
| R+2 | libre | 4 | 27,24 | 6,81 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,30 | 6,83 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 88,83 | 6,83 |
| R+5 | LCTI | 14 | 95,98 | 6,86 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,60 | 6,90 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 82,85 | 6,90 |
| R+3 | TESE | 12 | 82,92 | 6,91 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 89,85 | 6,91 |
| R+4 | Recouvrement | 8 | 55,36 | 6,92 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,70 | 6,93 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 83,30 | 6,94 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 90,33 | 6,95 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 83,54 | 6,96 |
| R+1 | PRS | 14 | 97,82 | 6,99 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,19 | 7,02 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,78 | 7,07 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 92,23 | 7,09 |
| R+1 | PRS | 10 | 71,22 | 7,12 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 93,20 | 7,17 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 57,40 | 7,18 |
| R+5 | LCTI | 8 | 58,01 | 7,25 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,13 | 7,26 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,40 | 7,28 |
| R+5 | LCTI | 8 | 59,33 | 7,42 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 29,99 | 7,50 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 98,31 | 7,56 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 5 | 38,00 | 7,60 |
| R+3 | TESE | 4 | 33,76 | 8,44 |
| R+1 | PRS | 3 | 25,65 | 8,55 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 35,70 | 8,93 |
| R+3 | Direction | 3 | 27,01 | 9,00 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 36,80 | 9,20 |
| R+1 | IL | 4 | 37,13 | 9,28 |
| R+2 | libre | 2 | 20,05 | 10,03 |
| R+3 | GLRH | 2 | 20,14 | 10,07 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 2 | 20,30 | 10,15 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 20,42 | 10,21 |
| R+1 | TLM | 2 | 20,49 | 10,25 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 2 | 20,50 | 10,25 |
| R+3 | Logistique + zone de tri | 8 | 84,42 | 10,55 |
| R+5 | Contrôle | 2 | 22,12 | 11,06 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,72 | 12,72 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,73 | 12,73 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,73 | 12,73 |
| R+5 | LCTI | 1 | 12,73 | 12,73 |
| R+5 | LCTI | 1 | 12,77 | 12,77 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,90 | 12,90 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,90 | 12,90 |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|---|------------|----------------|-------------|
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 | |
| R+3 | TESE | 1 | 13,07 | 13,07 | |
| R+5 | Chargé de mission | 1 | 13,08 | 13,08 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,11 | 13,11 | |
| R+1 | PRS | 1 | 13,22 | 13,22 | |
| R+3 | TESE | 1 | 13,24 | 13,24 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 13,26 | 13,26 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,27 | 13,27 | |
| R+1 | PRS | 1 | 13,28 | 13,28 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,39 | 13,39 | |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,40 | 13,40 | |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,47 | 13,47 | |
| R+5 | Contrôle | 4 | 54,32 | 13,58 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,69 | 13,69 | |
| R+3 | TESE | 1 | 14,01 | 14,01 | |
| R+3 | TESE | 1 | 14,01 | 14,01 | |
| R+3 | TESE | 1 | 14,16 | 14,16 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 14,27 | 14,27 | |
| RDC | Resp. CA | 1 | 15,21 | 15,21 | |
| R+4 | Contentieux | 1 | 15,30 | 15,30 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 30,65 | 15,33 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,44 | 15,44 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,49 | 15,49 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,89 | 15,89 | |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 20,07 | 20,07 | |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 1 | 20,10 | 20,10 | |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 1 | 20,10 | 20,10 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,18 | 20,18 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 20,22 | 20,22 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 20,31 | 20,31 | |
| R+3 | Pilotage | 1 | 20,35 | 20,35 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,40 | 20,40 | |
| R+5 | Contrôle | 1 | 20,40 | 20,40 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,63 | 20,63 | |
| R+4 | Contentieux | 1 | 21,37 | 21,37 | |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 22,12 | 22,12 | |
| R+5 | LCTI | 1 | 25,16 | 25,16 | |
| R+3 | TESE | 1 | 27,45 | 27,45 | |
| R+3 | Direction | 1 | 28,87 | 28,87 | |
| Total et ratio moyen | | | 451 | 3726,16 | 8,26 |

DENSITE DES BUREAUX COLLECTIFS

| Niveau | Unité | Nombre PdT | SUN m ² | Ratio d'occupation m ² /PdT |
|--------|---------------------|------------|--------------------|--|
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,90 | 12,90 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,90 | 12,90 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,72 | 12,72 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,73 | 12,73 |
| RDC | Conseiller cotisant | 1 | 12,73 | 12,73 |
| RDC | Resp. CA | 1 | 15,21 | 15,21 |
| R+1 | PRS | 1 | 13,28 | 13,28 |
| R+1 | PRS | 1 | 13,22 | 13,22 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 14,27 | 14,27 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,63 | 20,63 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 22,12 | 22,12 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,40 | 20,40 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 13,26 | 13,26 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 1 | 20,18 | 20,18 |
| R+3 | Direction | 1 | 28,87 | 28,87 |
| R+3 | Pilotage | 1 | 20,35 | 20,35 |
| R+3 | TESE | 1 | 13,24 | 13,24 |
| R+3 | TESE | 1 | 13,07 | 13,07 |

| | | | | |
|-----------------------------|--|------------|----------------|-------------|
| R+3 | TESE | 1 | 14,01 | 14,01 |
| R+3 | TESE | 1 | 14,01 | 14,01 |
| R+3 | TESE | 1 | 14,16 | 14,16 |
| R+3 | TESE | 1 | 27,45 | 27,45 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,39 | 13,39 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,11 | 13,11 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 12,93 | 12,93 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 15,30 | 15,30 |
| R+4 | Contentieux | 1 | 21,37 | 21,37 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,27 | 13,27 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 20,07 | 20,07 |
| R+4 | Recouvrement | 1 | 13,69 | 13,69 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 20,40 | 20,40 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,47 | 13,47 |
| R+5 | Contrôle | 1 | 13,40 | 13,40 |
| R+5 | LCTI | 1 | 12,73 | 12,73 |
| R+5 | LCTI | 1 | 12,77 | 12,77 |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,44 | 15,44 |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,49 | 15,49 |
| R+5 | LCTI | 1 | 15,89 | 15,89 |
| R+5 | LCTI | 1 | 25,16 | 25,16 |
| R+5 | LCTI | 1 | 20,31 | 20,31 |
| R+5 | LCTI | 1 | 20,22 | 20,22 |
| R+5 | Chargé de mission | 1 | 13,08 | 13,08 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 1 | 20,10 | 20,10 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 1 | 20,10 | 20,10 |
| R+1 | TLM | 2 | 20,49 | 10,25 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 30,65 | 15,33 |
| R+2 | libre | 2 | 20,05 | 10,03 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 2 | 20,42 | 10,21 |
| R+3 | GLRH | 2 | 20,14 | 10,07 |
| R+5 | Contrôle | 2 | 22,12 | 11,06 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 2 | 20,50 | 10,25 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 2 | 20,30 | 10,15 |
| R+1 | PRS | 3 | 25,65 | 8,55 |
| R+3 | Direction | 3 | 27,01 | 9,00 |
| R+1 | PRS | 4 | 27,09 | 6,77 |
| R+1 | IL | 4 | 37,13 | 9,28 |
| R+2 | libre | 4 | 27,24 | 6,81 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 29,99 | 7,50 |
| R+3 | Pilotage | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+3 | TESE | 4 | 33,76 | 8,44 |
| R+4 | Recouvrement | 4 | 27,12 | 6,78 |
| R+5 | Contrôle | 4 | 54,32 | 13,58 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 35,70 | 8,93 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 36,80 | 9,20 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 26,70 | 6,68 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,50 | 6,88 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,60 | 6,90 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,70 | 6,93 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 4 | 27,30 | 6,83 |
| R+6 | Surfaces réservées Direction pour intégrations éventuelles | 5 | 38,00 | 7,60 |
| R+1 | PRS | 6 | 39,07 | 6,51 |
| R+3 | Logitique + zone de tri | 8 | 84,42 | 10,55 |
| R+4 | Recouvrement | 8 | 55,36 | 6,92 |
| R+5 | Contrôle | 8 | 57,40 | 7,18 |
| R+5 | LCTI | 8 | 58,01 | 7,25 |
| R+5 | LCTI | 8 | 59,33 | 7,42 |
| R+5 | LCTI | 9 | 58,44 | 6,49 |
| R+1 | PRS | 10 | 71,22 | 7,12 |
| R+5 | Contrôle | 10 | 62,48 | 6,25 |
| R+3 | TESE | 12 | 81,61 | 6,80 |
| R+3 | TESE | 12 | 82,92 | 6,91 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,78 | 7,07 |
| R+3 | TESE | 12 | 84,19 | 7,02 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,40 | 7,28 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 79,02 | 6,59 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 82,85 | 6,90 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 83,54 | 6,96 |
| R+4 | Recouvrement | 12 | 87,13 | 7,26 |
| R+4 | Contentieux | 12 | 83,30 | 6,94 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 89,85 | 6,91 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 92,23 | 7,09 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 90,33 | 6,95 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 88,83 | 6,83 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 93,20 | 7,17 |
| R+2 | Plateforme Télé. | 13 | 98,31 | 7,56 |
| R+1 | PRS | 14 | 97,82 | 6,99 |
| R+5 | LCTI | 14 | 95,98 | 6,86 |
| R+5 | LCTI | 16 | 96,17 | 6,01 |
| Total et ratio moyen | | 451 | 3726,16 | 8,26 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| I. - Présentation de la mission | 11 |
| I.1. La demande des représentants du personnel | 12 |
| I.2. Les investigations réalisées | 14 |
| I.2.1. La phase exploratoire..... | 14 |
| I.2.2. La phase d’approfondissement | 15 |
| I.3. Présentation succincte du projet URSSAF 2020 | 18 |
| I.4. Quelques données sociales et de santé | 24 |
| I.5. Le plan du rapport..... | 28 |
| II. - Le Recouvrement | 29 |
| II.1. Présentation | 30 |
| II.2. Ce qui change avec URSSAF 2020..... | 34 |
| II.2.1. La spécialisation des sites..... | 34 |
| II.2.2. Une nouvelle fonction d’adjoint technique coordonnateur (ATC)..... | 36 |
| II.3. Les problématiques actuelles | 37 |
| II.3.1. L’alourdissement de la charge de travail tendant vers une surcharge | 37 |
| II.3.2. Une autonomie fragilisée..... | 46 |
| II.3.3. Un travail moins qualitatif générateur de frustration : la qualité empêchée..... | 47 |
| II.3.4. Un manque de transparence..... | 49 |
| II.3.5. Un manque de reconnaissance..... | 50 |
| II.3.6. Des problématiques renforcées par URSSAF 2020..... | 54 |
| II.4. Des facteurs ressources | 60 |
| II.4.1. La conciliation vie au travail et hors travail..... | 60 |
| II.4.2. Dans certains services, l’entraide et la bonne relation avec la hiérarchie... .. | 60 |
| II.4.3. Le sens du travail conservé : intérêt et utilité sociale | 61 |
| II.5. Un mal-être et des atteintes à la santé perceptibles..... | 62 |
| III. - Le Contentieux | 64 |
| III.1. Introduction | 65 |
| III.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contentieux..... | 67 |
| III.2.1. La charge de travail : une tendance à la rationalisation du travail qui empiète sur l’autonomie | 67 |
| III.2.2. Le manque de formation et d’adéquation des compétences..... | 72 |
| III.2.3. L’environnement et les outils de travail | 73 |
| III.2.4. Le manque de reconnaissance au travail : un facteur d’insatisfaction majeur | 74 |
| III.3. Constats sur la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 | 76 |

| | |
|---|------------|
| III.3.1. Le cas du service Contentieux de Guyancourt : une période transitoire difficile | 76 |
| III.3.2. Le cas du service Contentieux de Cergy : l'intégration du RSI au sein d'un service impliqué, mais fragilisé..... | 78 |
| III.3.3. Le cas du service Contentieux de Champs-sur-Marne | 79 |
| IV. - Le Pôle Relations de Service | 82 |
| IV.1. L'accueil physique / Unité des chargés de la Relation Cotisant (CRC)..... | 84 |
| IV.1.1. L'organisation prescrite..... | 84 |
| IV.1.2. Les problématiques..... | 86 |
| IV.1.3. Les changements en cours..... | 89 |
| IV.2. Les fonctions juridiques déconcentrées (CAJ, CJ)..... | 91 |
| IV.2.1. L'organisation dans le cadre du PRS..... | 91 |
| IV.2.2. Une situation plutôt favorable en termes de santé au travail | 92 |
| IV.2.3. Une crainte assez partagée du rattachement au PRS..... | 93 |
| IV.3. L'Unité Middle-Office | 94 |
| IV.3.1. Les problématiques rencontrées..... | 96 |
| IV.3.2. Des facteurs ressources | 100 |
| V. - La Plate-forme de service | 101 |
| V.1. Présentation du fonctionnement..... | 102 |
| V.1.1. Évolution de l'activité et de l'effectif | 104 |
| V.1.2. Les changements récents et à venir | 106 |
| V.2. Les problématiques actuelles | 109 |
| V.2.1. Des exigences fortes du travail..... | 109 |
| V.2.2. Un manque d'autonomie dans l'organisation du travail | 113 |
| V.2.3. Un manque de reconnaissance | 115 |
| V.2.4. Des réelles possibilités d'évolution professionnelle | 117 |
| V.2.5. Une communication à améliorer | 119 |
| V.2.6. Un impact sur l'absentéisme pour raison de santé | 120 |
| VI. - Le Contrôle CCA | 122 |
| VI.1. Introduction | 123 |
| VI.2. Constats sur les facteurs de risque des métiers du Contrôle CCA | 128 |
| VI.2.1. La charge de travail : une autonomie valorisée, dans un contexte de resserrement des contraintes..... | 129 |
| VI.2.2. L'environnement et les outils de travail..... | 137 |
| VI.2.3. Les effets de la charge sur l'organisation temporelle : une autonomie dans la gestion des temps qui peut se traduire par des dépassements non déclarés et une porosité des temps sociaux..... | 138 |
| VI.2.4. Exigences émotionnelles : sentiment d'insécurité et exposition au risque de violence au travail..... | 142 |

| | |
|---|------------|
| VI.2.5. Un déficit de reconnaissance : insatisfaction salariale et manque de perspectives professionnelles | 144 |
| VI.3. Conséquences de la mise en place du projet URSSAF 2020 : le cas des inspecteurs de Champs-sur-Marne..... | 146 |
| VI.3.1. Un travail nécessaire d'harmonisation des pratiques | 146 |
| VI.3.2. Redécoupage du secteur de contrôle et augmentation des temps de trajet | 147 |
| VI.3.3. Le tissu économique et la typologie des entreprises à contrôler : des conséquences sur l'activité, le sens et l'intérêt au travail..... | 154 |
| VI.3.4. Quelle organisation du travail pour pallier ces difficultés : vers un isolement au travail des inspecteurs ?..... | 155 |
| VII. - L'Encadrement..... | 158 |
| VII.1. Introduction..... | 159 |
| VII.2. Constats sur les facteurs de risque des métier d'encadrement..... | 160 |
| VII.2.1. Une charge de travail importante..... | 161 |
| VII.2.2. Un impact sur l'organisation temporelle : temps de travail et conciliation vie professionnelle et vie privée..... | 166 |
| VII.2.3. Un manque de reconnaissance | 167 |
| VII.3. Des facteurs de risques amplifiés dans le cadre du projet URSSAF 2020 ... | 168 |
| VII.3.1. Une charge de travail supplémentaire dans le cadre du projet URSSAF | 168 |
| VII.3.2. Des carences d'information à l'approche de la mise en œuvre du projet URSSAF 2020 | 169 |
| VII.3.3. Une absence de reconnaissance spécifique des efforts réalisés dans la mise en œuvre de ce projet..... | 170 |
| VII.3.4. Des trajectoires variées dans le cadre d'URSSAF 2020 : mobilités et accompagnement..... | 171 |
| VIII. - Le projet URSSAF 2020 | 174 |
| VIII.1. Un projet d'ampleur qui interroge les objectifs de l'organisme | 175 |
| VIII.1.1. Des interrogations sur la spécialisation des sites | 175 |
| VIII.1.2. La question de la mobilité géographique : une amélioration des conditions de travail ?..... | 176 |
| VIII.2. Un projet d'ampleur, source de difficultés dans sa mise en œuvre..... | 183 |
| VIII.2.1. Un projet porteur de risques liés au manque de formation et à l'insuffisance de l'accompagnement..... | 184 |
| VIII.2.2. Un projet qui révèle la nécessité d'harmoniser les pratiques..... | 186 |
| VIII.3. Des évolutions de carrière à certains endroits plus aisées | 188 |
| VIII.4. Problématiques liées aux espaces de travail | 190 |
| VIII.4.1. Rappel des éléments structurants de la conduite de projet immobilier.. | 190 |
| VIII.4.2. Examen des plans d'aménagement cible de Cergy et Champs-sur-Marne | 194 |
| VIII.4.3. Remontées des salariés rencontrés à Champs-sur-Marne | 201 |

| | |
|--|------------|
| IX. - Préconisations | 205 |
| IX.1. Préambule | 206 |
| IX.2. Prévenir les risques liés à l'intensification et la complexification du travail | 208 |
| IX.2.1. Renforcer et mettre en débat les dispositifs d'évaluation de la charge de travail, la définition des normes et des objectifs de production | 208 |
| IX.2.2. Adapter les effectifs à la charge de travail | 210 |
| IX.2.3. Résoudre les dysfonctionnements informatiques et améliorer les outils pour contribuer à un allègement de la charge de travail | 210 |
| IX.2.4. Renforcer le « travail de qualité », un levier de prévention essentiel pour limiter les risques de surcharge..... | 211 |
| IX.3. Repenser les modes de communication pour améliorer la circulation de l'information..... | 214 |
| IX.4. Le travail d'encadrement : organisation, soutien technique et social | 216 |
| IX.5. Adapter et faire progresser les compétences..... | 218 |
| IX.6. Améliorer la reconnaissance au travail..... | 220 |
| IX.7. Renforcer la prévention en matière de RPS..... | 222 |
| IX.8. Préconisations spécifiques par familles de métiers..... | 223 |
| IX.8.1. La création des PRS | 223 |
| IX.8.2. Favoriser et renforcer l'autonomie au travail à la PFT | 224 |
| IX.8.3. Contrôle CCA..... | 224 |
| IX.9. Recommandations relatives à l'aménagement des espaces de travail..... | 226 |
| X. - Annexes | 230 |
| X.1. Documents reçus..... | 231 |
| X.2. Référentiel aménagement - Cartographie des entretiens / métiers / sites, cible | 240 |
| X.3. Référentiel aménagement - Répartition des postes par typologie d'espace de travail | 241 |
| X.4. Typologie des surfaces – Définitions, réglementation, normes et recommandations | 242 |
| X.5. Référentiel aménagement - Typologie des bureaux selon les métiers analysés | 245 |
| X.6. Cergy – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux | 246 |
| X.7. Champs-sur-Marne – ratios d'occupation par poste et densité selon la typologie des bureaux | 248 |

Table des illustrations

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : investigations réalisées à la DR de Guyancourt..... | 14 |
| Tableau 2 : détail des investigations réalisées en phase 2 | 16 |
| Tableau 3 : organisation actuelle et cible | 19 |
| Tableau 4 : tableau des affectations Urssaf 2020 sur les sites futurs | 21 |
| Tableau 5 : date des transferts définitifs..... | 23 |
| Figure 1 : évolution de l'effectif moyen mensuel depuis 5 ans | 24 |
| Figure 2 : pyramides des âges et des anciennetés | 24 |
| Tableau 6 : répartition de l'effectif avant Urssaf 2020 | 25 |
| Figure 3 : évolution de l'absentéisme pour raison médicale..... | 26 |
| Tableau 7 : évolution des départs et de leurs motifs à l'Urssaf IDF | 27 |
| Tableau 8 : norme de portefeuille individuel fin 2019 | 32 |
| Tableau 9 : projet d'organisation détaillée de la cible métier Urssaf 2020 | 34 |
| Tableau 10 : Montée en cible des DDR – calendrier initial..... | 35 |
| Tableau 11 : évolution des effectifs niveaux 3 et niveaux 4 de 2016 à 2018 à l'URSSAF IDF | 41 |
| Tableau 12 : effectif actuel et cible des CRC | 84 |
| Tableau 13 : effectif cible des unités de middle-office..... | 94 |
| Figure 4 : évolution du flux ACCUR depuis 3 ans | 104 |
| Figure 5 : évolution du flux ASDM depuis 3 ans..... | 105 |
| Tableau 14 : évolution de l'effectif de la PFT | 106 |
| Tableau 15 : évolution des départs et de leurs motifs à la PFT | 117 |
| Tableau 16 : évolution du nombre d'arrêts à la B54 entre 2017 et 2019..... | 121 |
| Tableau 14 : Cible et effectifs actuels des inspecteurs CCA par site | 126 |
| Tableau 15 : Répartition du nombre d'entreprises sur le secteur de contrôle de Champs | 148 |
| Figure 6 : Répartition des inspecteurs de Champs par département de domicile..... | 148 |
| Figure 7 : Cartographie du secteur de contrôle et des lieux de domicile des inspecteurs de Champs-sur-Marne..... | 149 |
| Figure 8 : Extrait du droit d'expression des salariés du Contrôle de Champs, 9 mars 2020..... | 153 |
| Figure 10 : Typologies des espaces – Source Référentiel aménagement – janvier 2017 | 191 |
| Figure 11 : Typologies des bureaux individuels et collectifs – Source Référentiel aménagement – janvier 2017 | 192 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 19 : Cergy – Postes concernés par un ratio inférieur à la norme | 194 |
| Tableau 20 : Cergy – Postes concernés par une densité supérieure à 5 et 10 postes de travail par bureau..... | 195 |
| Tableau 22 : Champs-sur-Marne – Postes concernés par un ratio inférieur à la norme – Zoom Plateforme téléphonique | 197 |
| Tableau 23 : Champs-sur-Marne – Postes concernés par une densité supérieure à 5 et 10 postes de travail par bureau | 197 |
| Figure 11 : Implantation des plans de travail Champs-sur-Marne- blocs de quatre plans de travail | 200 |
| Figure 12 : Implantation des plans de travail selon le référentiel d'aménagement (janvier 2017) – blocs de deux plans de travail | 200 |
| Figure 13 : Implantation des plans de travail Cergy- blocs de six plans de travail | 200 |