



Syndicat National des Agents de Direction et d'Encadrement des Organismes Sociaux

Baromètre social institutionnel 2011.

Les éléments abordés et analysés dans ce document ont trait principalement à:

✧ la **satisfaction globale** et le **niveau d'optimisme** des agents, avec un niveau de satisfaction (59%) inférieur de 20% à celui concernant le secteur public, 37% seulement des agents étant optimistes quant à l'avenir de leur emploi et 36 % quant à celui de la sécurité sociale

✧ la **nature et le contenu du travail**, jugée satisfaisante par 66% des agents, (très en dessous du standard - moins 19% -), et 44% déclarant avoir constaté une dégradation de leur environnement professionnel

✧ les **conditions de travail**, avec seulement 39% des agents qui les jugent satisfaisantes, 90% se déclarant satisfaits de leur relation de travail avec leurs collègues, 75% avec leur supérieur hiérarchique

✧ une **charge de travail** jugée importante ou trop importante, mais avec une satisfaction maintenue sur les horaires de travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle

✧ le **stress au travail**, avec une majorité ayant le sentiment que leur niveau de stress s'est aggravé et les 3/4 des agents indiquant avoir un travail stressant

✧ la perception de la **hiérarchie**, avec une amélioration de l'image du supérieur hiérarchique (confiance, disponibilité, soutien). Les équipes de direction sont par contre jugée plus négativement (peu attentives aux conditions de travail, peu de prise en compte de la dimension humaine, peu proches des préoccupations des agents). Un autre élément marquant est le lien qui se distend entre responsables hiérarchiques et équipes de direction (manque d'informations nécessaires, peu de soutien en cas de difficultés, non prise en compte des avis et suggestions, affectation des moyens peu adaptée aux objectifs demandés)

✧ la problématique concernant l'**information des salariés**, avec une courte majorité qui considère être bien informée, et en particulier une progression de la communication sur les résultats des négociations sociales, avec 43% des agents s'estimant bien renseignés à ce niveau

SNADEOS CFTC

128 avenue Jean Jaurès – 93697 PANTIN CEDEX



01 73 30 42 20

Site : www.cftc-snadeos.fr

E-mail : secretariat@cftc-snadeos.fr



Syndicat National des Agents de Direction et d'Encadrement des Organismes Sociaux

✧ la **rémunération**, qui apparaît (comme en 2009 et 2010) comme l'item le moins satisfaisant (77% d'insatisfaction), avec des règles jugées opaques, inéquitables pour 84% des agents, et l'absence d'éléments motivants pour 78% d'entre eux. A noter que les avantages sociaux (horaires de travail, sécurité de l'emploi, nombres de RTT et congés) sont jugés intéressants. L'intéressement est également apprécié (59% des agents) et son montant est jugé motivant par 47%.

✧ les **formations et l'EAEA**. Le taux de formation reste élevé puisque 72% des agents déclarent avoir suivi au moins une formation dans les trois ans, avec une satisfaction marquée (adaptée, correspondant aux attentes, ayant permis une progression professionnelle). Concernant l'EAEA, celui ci a été mené avec la quasi totalité des agents (91%), avec des objectifs clairs (86%), une corrélation avec les fonctions exercées (85%) et des objectifs atteignables (77%). Par contre seulement 45% des agents les jugent motivants. Au final pour ceux ayant jugé leur EAEA inutile, la cause en est pour 46%, l'absence de proposition concernant leur évolution professionnelle.

✧ les **possibilités d'évolution** apparaissent largement négatives dans l'Institution, avec 27% des agents satisfaits. Soit deux fois moins que dans le secteur public. Le changement d'activité est envisagé par 37% des agents, et 59% l'envisagent au sein de la sécurité sociale. Les motivations relevées à plus de 50% sont la volonté d'évoluer sur de nouvelles fonctions, un emploi plus motivant, et une meilleure rémunération.

✧ l'engagement des organismes concernant le **développement durable** est bien perçu par 67% des agents, mais 19% ne connaissent pas les actions engagées. Concernant le **domaine social**, les mesures concernant l'emploi des seniors, celles liées à l'intégration des travailleurs handicapés et la santé au travail sont citées à plus de 30%.

C.PAUL
Secrétaire Général.

SNADEOS CFTC

128 avenue Jean Jaurès – 93697 PANTIN CEDEX

 01 73 30 42 20 Site : www.cftc-snadeos.fr E-mail : secretariat@cftc-snadeos.fr

Baromètre social institutionnel

Synthèse des résultats nationaux
22 871 répondants – 47% de participation

Juin 2011

Dans le cadre d'une démarche visant à orienter les actions et politiques de ressources humaines en fonction du ressenti des agents, l'UCANSS a mis en place depuis 2009 un baromètre social institutionnel auprès d'un large échantillon d'agents des différentes branches.

Ce baromètre doit permettre de disposer d'informations précises sur l'opinion des agents à l'égard :

- de leur cadre de travail et environnement professionnel
- des politiques et outils de ressources humaines
- de la communication interne
- de leur avenir professionnel

Outre les thématiques nationales, chaque branche et chaque organisme ont la possibilité d'ajouter au questionnaire commun quelques questions spécifiques sur des problématiques qui leur sont propres.

L'enquête 2011 a été réalisée par Internet du 21 mars au 15 avril, chaque agent concerné pouvant se connecter au questionnaire hébergé sur le site de BVA grâce à un mot de passe individuel et anonyme distribué de manière aléatoire.

En 2011, 109 organismes faisant partie de l'échantillon national ont administré le questionnaire. Près de 49 000 agents des différentes branches ont eu la possibilité de participer à l'enquête : 22 871 agents ont répondu, soit un taux de retour global de 47% au niveau national. Les résultats nationaux ont été redressés au regard des effectifs par région et par branche ainsi que pour chaque branche sur des critères de sexe, ancienneté dans l'institution, niveau de classification et taille de l'organisme de manière à être représentatifs de la population de référence.

Cette synthèse présente les principaux enseignements nationaux de l'étude. Nous analyserons en particulier les résultats en fonction du standard BVA (issu de l'observatoire du travail – salariés du secteur public) et les écarts par branche afin d'identifier en fonction de ces informations les principaux axes de progrès en matière de ressources humaines.

Classification utilisée dans ce rapport	Classification Employés-Cadres	Classification Informaticiens	Classification UGECAM	Autres classifications
Niveau A	Niveaux 1 et 2	-	Niveaux 1 et 2	
Niveau B	Niveau 3	Niveau 1A	Niveau 3	
Niveau C	Niveau 4	Niveau 1B	Niveau 4	
Niveau D	Niveaux 5 et 6	Niveaux 2 et 3	Niveaux 5 et 6	
Niveau E	Niveau 7	Niveaux 4 à 6	Niveau 7	
Niveau F	Niveaux 8 et 9	Niveaux 7 et +	Niveaux 8 et +	Tous les niveaux

I – La satisfaction globale et le niveau d’optimisme des agents

En 2011, 59% des agents de la Sécurité Sociale déclarent être satisfaits de leur travail actuel, un résultat stable par rapport à 2010 et légèrement inférieur à 2009 (63%), qui reste très en dessous du niveau de satisfaction globale observé au sein du secteur public (< de 20 points au standard BVA).

Des disparités apparaissent selon le profil de l’agent. Comme nous l’observerons sur de nombreux indicateurs, une corrélation importante apparaît entre la satisfaction globale et l’ancienneté au sein de l’institution : plus les agents ont d’ancienneté au sein de la Sécurité Sociale, moins ils se montrent satisfaits de leur travail actuel.

Par ailleurs, les salariés exerçant les métiers du Management (70% de satisfaits), et le Personnel médical et paramédical des établissements (75%) se démarquent en positif tandis que ceux appartenant aux métiers de Production (53%) d’Intervention et développement social (52%) et de Régulation médicale (47%) sont en retrait.

Cette année, nous n’observons pas de différences majeures d’une branche à une autre sur cet indicateur clé. La branche Recouvrement, en enregistrant une hausse importante du niveau de satisfaction globale (57% ; + 7 points par rapport à l’an dernier), atteint désormais les niveaux observés dans les autres branches de l’institution : 61% se déclarent satisfaits au sein de la branche Retraite (+ 3 points par rapport à 2010), 60% au sein de la branche Famille et 59% au sein de la branche Maladie.

Par ailleurs, dans le contexte actuel, l’optimisme des agents quant à leur avenir reste très minoritaire, malgré une légère tendance à l’amélioration par rapport à 2010 : seul un tiers des agents manifeste un optimisme pour l’avenir de son emploi actuel (37%) ou pour son avenir professionnel au sein de son organisme (35%) de sa branche d’appartenance (35%) ou de la Sécurité Sociale (36%).

D’une branche à une autre, l’optimisme des agents varie : l’inquiétude vis-à-vis de l’avenir est plus marquée au sein de la branche Recouvrement (29% à 31% d’optimistes selon les dimensions) alors qu’elle est un peu moins fréquente parmi les agents de la branche Famille (39% à 41% d’optimistes) et Retraite (35% à 40%).

En outre, les agents travaillant dans des organismes de petite taille expriment encore moins d’optimisme qu’au niveau global (entre 27% et 31% d’optimistes)

En termes de profils, on retrouve une dégradation du niveau d’optimisme à mesure que l’ancienneté est grande, avec un pessimisme qui l’emporte sur l’optimisme dès 5 ans d’ancienneté. Notons que les niveaux hiérarchiques les plus élevés (E et F) et les agents des métiers du Management ainsi que ceux appartenant au Personnel médical et paramédical des établissements manifestent davantage d’optimisme. A l’inverse, les métiers qui comptent davantage d’agents pessimistes quant à l’avenir sont la Production et l’Intervention et développement social.

Dans ce contexte d’optimisme modéré à l’égard de leur avenir professionnel, seuls 61% des agents recommanderaient la sécurité sociale à un proche pour y travailler, 58% leur branche et 54% leur organisme, soit des résultats équivalents à 2009 et 2010.

Les agents de la branche Recouvrement sont seulement une minorité (44%) à déclarer qu’ils recommanderaient leur organisme tandis que la branche Retraite se démarque en positif avec 2 agents sur 3 qui recommanderaient l’organisme dans lequel ils travaillent (66%).

De la même manière que nous l'avons observé sur la question de l'optimisme, les organismes de petite taille enregistrent les moins bons niveaux de recommandation (42% de leurs agents seulement recommanderaient leur organisme).

En termes de profil, les agents les plus récemment arrivés dans l'institution, les niveaux les plus élevés, les métiers du Management et le Personnel médical et paramédical des établissements se démarquent positivement quant à la recommandation de leur organisme, alors que les agents ayant plus de 20 ans d'ancienneté et ceux appartenant au métier Régulation Médicale sont en retrait avec une minorité seulement qui l'affirme.

Pour mieux comprendre ces premiers enseignements, nous vous proposons d'analyser les résultats nationaux sur les différents grands thèmes abordés dans le questionnaire.

II – La nature et le contenu du travail

La nature et le contenu du travail, dimension centrale dans la satisfaction globale au travail, est jugée satisfaisante par 66% des agents, un résultat stable par rapport à 2010 et en recul par rapport à 2009, tandis qu'il est toujours très en deçà du standard BVA (< de 19 points).

A ce sujet, une majorité relative des agents (44%) dit avoir constaté une dégradation de la nature et du contenu du travail au cours de l'année écoulée, tandis qu'1 agent sur 5 parle d'une amélioration (19%) et 1 agent sur 3 affirme n'avoir constaté aucun changement (36%).

Si le sentiment de dégradation est supérieur au sentiment d'amélioration au sein de toutes les branches sur cet aspect du travail, le rapport détérioration/amélioration est plus défavorable encore au sein de la branche Recouvrement puisqu'ils sont plus nombreux (52%) à exprimer le sentiment d'une dégradation de la nature et du contenu du travail au cours de l'année écoulée (> de 6 points au résultat national). Notons que la dynamique est décrite de manière négative également au sein des organismes de petite taille : 52% parlent d'une dégradation quand 17% disent avoir constaté une amélioration de la situation.

Dans le détail, près de 3 agents sur 4 jugent leur travail varié. Toutefois, les agents évaluent moins positivement le fait que leur travail est adapté à leurs compétences (68% d'agents positifs) et sont très partagés quant au caractère motivant de leur travail (52% d'opinions positives). Après une baisse observée entre 2009 et 2010 sur ces indicateurs, les résultats restent cette année similaires à ceux observés en 2010.

D'une branche à une autre, les résultats sur ces trois caractéristiques observent des niveaux semblables, en notant toutefois un léger retrait de la branche Maladie tandis que la branche Retraite affiche des résultats tendanciellement meilleurs dans la description faite par les agents de leur travail.

En termes de profils, les plus positifs sur ces trois items sont logiquement les agents dont les niveaux de classification sont les plus élevés ainsi que les métiers Management et Intervention et développement social et le Personnel médical et paramédical des établissements. Il est par ailleurs intéressant de constater que le caractère motivant du travail décline très rapidement, dès un an d'ancienneté (Moins d'un an : 72% / Supérieur à un an : entre 50% et 57%). Les salariés de la Production et de la Régulation médicale sont une fois de plus en retrait par rapport aux autres métiers, avec notamment moins de la moitié des agents jugeant leur travail motivant (41%).

III – Les conditions de travail

1) L'organisation du travail

L'organisation du travail au sein de l'organisme apparaît cette année encore comme l'un des points les plus critiqués par les agents : seuls 39% d'entre eux la jugent satisfaisante, soit 20 points de moins que le standard BVA.

De plus, près de la moitié des agents (46%) a le sentiment que l'organisation du travail s'est dégradée au cours de l'année écoulée, contre 17% qui ont le sentiment d'une amélioration, et 37% qui estiment que la situation n'a pas changé. Après la hausse du sentiment de dégradation sur le sujet observé entre 2009 et 2010 (de 43% à 47% d'opinions négatives), cette perception de dynamique négative (sentiment de dégradation > sentiment d'amélioration) reste de mise cette année.

C'est au sein de la branche Recouvrement que les critiques sont les plus nombreuses à ce sujet (32% d'agents satisfaits de l'organisation au sein de leur organisme) tandis que les agents de la branche Famille se montrent moins négatifs (44% de satisfaits). Les salariés travaillant dans de petits organismes (33% d'opinions positives) ainsi que ceux appartenant aux métiers Production (22%), Intervention et Développement social (30%) et Régulation médicale (31%), sont davantage en retrait.

A l'échelle du service, la coopération et l'entraide (63% d'opinions positives) sont plutôt bien appréciées. Ceci étant dit, les agents sont plus partagés à l'égard de la coordination et du travail avec les autres services (47%), et de la répartition équitable des tâches (45%). De plus, les résultats font apparaître un manque d'association des agents aux projets du service (seuls 39% jugent qu'ils sont suffisamment associés aux projets) et la nécessité d'améliorer la circulation de l'information (39% estiment que l'information circule bien). Avec ces résultats, la perception de l'organisation du service est stable par rapport à celle observée en 2010, et reste en léger retrait des résultats observés en 2009, exception faite de la circulation de l'information qui reste mieux appréciée qu'en 2009.

Les résultats apparaissent globalement homogènes au sein de la Sécurité Sociale : notons toutefois que par rapport aux autres branches, les agents de la branche Recouvrement sont un peu moins nombreux à penser que la coordination et le travail avec les autres services se passent bien (44% d'opinions positives), et ceux de la branche Famille sont plus critiques dans leur évaluation de la circulation de l'information (35%)

2) L'ambiance de travail

Comme nous le constatons depuis 2009, l'ambiance de travail et surtout le relationnel apparaissent comme l'une des principales sources de satisfaction pour les agents :

- **86% d'entre eux se déclarent satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, et 75% de leurs relations avec leur supérieur hiérarchique direct.**
- Plus généralement, **7 agents sur 10 se disent satisfaits de l'ambiance** au sein de leur service.

Quelle que soit la branche d'appartenance, le relationnel reste un point positif dans le travail avec plus de 8 agents sur 10 satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, et

environ 3 agents sur 4 satisfaits de leurs relations avec leur manager. **A noter toutefois le léger retrait de la branche Maladie sur l'ambiance de travail, jugée satisfaisante par 69% des agents (contre 72% au national).**

En termes de profils, la satisfaction à l'égard de l'ambiance de travail décroît ici aussi à mesure que les agents avancent en ancienneté (moins d'un an : 89%/ De 1 à 5 ans : 77%/ 20 ans et plus : 67%). Enfin, l'ambiance est jugée moins satisfaisante dans les métiers tels que l'Intervention et développement social (58% de satisfaits) et Régulation médicale (60%), où les relations avec le supérieur hiérarchique direct paraissent par ailleurs moins positives que dans les autres métiers (respectivement 65% et 64% d'agents satisfaits)

3) La charge de travail

La charge de travail est largement vécue comme importante ou trop importante (76% dont 24% trop importante), un résultat très stable par rapport aux deux précédentes enquêtes et plutôt conforme à la norme BVA (70%). Dans le détail, la branche Recouvrement se démarque négativement avec 84% d'agents jugeant la charge de travail importante.

Notons que plus la taille de l'organisme est petite, plus la charge de travail est ressentie comme importante (grand : 74% / moyen : 78% / petit : 80%) mais aussi, plus l'ancienneté augmente, plus la charge de travail est perçue comme lourde.

Les métiers qui comptent le plus d'agents considérant la charge de travail importante sont le Management (87%), la Production (79%) et l'Intervention et développement social (83%).

Si la charge de travail est perçue comme importante, la sphère privée semble toutefois préservée en termes de temps. En effet, les horaires de travail (89%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (77%) restent, avec le relationnel, les principaux points de satisfaction des agents de la Sécurité Sociale, avec des niveaux même supérieurs au standard BVA (respectivement de 10 et 5 points). Par là, la charge de travail semble ainsi davantage se manifester sous la forme d'une importante cadence de travail.

Face à cela, les actions pour diminuer la charge de travail sont peu perçues par les agents : comme en 2010, **seuls 17% affirment que des actions sont mises en œuvre** en ce sens dans leur organisme, un résultat homogène quelle que soit la branche.

Parmi les agents ayant perçu ce type d'actions, une quasi unanimité (96%) estime effectivement qu'elles sont nécessaires, dont 39% « tout à fait » nécessaires. Dans leur opérationnalité, ces actions sont même jugées positivement par ces derniers, sans grand enthousiasme toutefois : deux tiers d'entre eux estiment qu'elles sont adaptées à leur travail (69% dont 8% « tout à fait ») et efficaces (65% dont 7% « tout à fait »).

Vis-à-vis de ces actions, les agents de la branche Recouvrement sont moins nombreux à les juger adaptées à leur travail (61%) et efficaces (60%), tandis que les salariés de la branche Famille sont plus nombreux à les accueillir positivement (respectivement 76% et 75%).

Quant au métier de Régulation Médicale, seule une minorité juge les actions identifiées adaptées à leur travail (44%) et une courte majorité considère qu'elles sont efficaces (52%).

4) Le stress au travail

A la question portant sur le caractère stressant de leur travail, trois quarts des agents répondent par l'affirmative : parmi eux, 26% estiment leur travail « tout à fait » stressant contre 19% dans le secteur public (standard BVA), soit un résultat stable par rapport à 2010.

Par ailleurs, et toujours en déclaratif, **ils sont une majorité (57%) à avoir le sentiment que leur niveau de stress s'est aggravé au cours de l'année écoulée, un résultat très au dessus du standard BVA (> de 20 points). La perception d'une amélioration est quant à elle très marginale (7% des agents).**

Si les agents de la branche Recouvrement apparaissent davantage stressés par rapport aux autres branches (32% estiment leur travail tout à fait stressant vs 26% au national), **une amélioration de la situation apparaît par rapport à 2010** : ils sont en effet moins nombreux à juger leur travail tout à fait stressant (-4 points par rapport à 2010) et moins nombreux à avoir constaté une dégradation de la situation au cours de l'année écoulée (60% contre 66%).

En termes de profils, les agents ayant le plus d'ancienneté, ceux travaillant dans de petits organismes et ceux exerçant leur activité dans les métiers de Production, de Management et d'Intervention et développement social apparaissent davantage touchés par un stress lié au travail.

Si la charge de travail n'affecte pas le niveau de satisfaction en termes d'horaires de travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, elle est en revanche très largement désignée comme la principale source de stress par les agents qui estiment leur travail stressant (75%).

De manière plus secondaire, les mauvaises conditions matérielles de travail (36%) et les missions confiées (31%) sont évoquées par les agents comme étant à l'origine de leur stress. Près d'un agent sur quatre met également en avant la mauvaise relation avec leur supérieur (22%) et l'agressivité de certains usagers (22%).

Parmi les agents fréquemment en contact avec le public, 56% déclarent rencontrer des difficultés : une situation qui s'améliore toutefois puisqu'ils sont sensiblement moins nombreux qu'en 2009 (61%) et 2010 (62%) à l'affirmer. Principale difficulté avancée, les situations de mécontentement des usagers qui sont citées par 82% d'entre eux. Par ailleurs, plus d'un agent sur deux associe ses difficultés au manque de temps pour traiter toutes les demandes (57%), aux situations d'incivilité (54%) ou encore à certaines situations graves/précaires à régler (50%). En hausse entre 2009 et 2010, le manque d'organisation ou de matériel reste cette année une des causes des difficultés pour un tiers des agents rencontrant des difficultés dans leur contact avec le public (36% contre 37% en 2010 et 28% en 2009).

Quelle que soit la branche, le type d'organisme ou le profil des agents, la charge de travail est la plus évoquée comme source de stress. Ceci étant dit, selon la branche, certaines sources de stress sont citées de manière non négligeable. Par rapport aux autres branches :

- Les agents de la branche Recouvrement citent davantage les missions confiées (39%)
- La branche Famille se démarque quant à elle davantage par un stress provoqué par le contact avec le public : l'agressivité de certains usagers (27%) et les actes d'incivilités de certains usagers (24%) obtiennent des scores plus élevés qu'au niveau national.

- Enfin, au sein de la branche Maladie, les agents sont plus nombreux à désigner les mauvaises conditions matérielles de travail (40%)

Le profil des agents fait apparaître quelques particularités dans la perception de causes de leur stress :

- Les plus anciens dans l'institution désignent davantage des sources d'ordre organisationnel (conditions de travail, missions confiées) tandis que les plus récents (moins de 5 ans), moins expérimentés, sont plus nombreux à attribuer leur stress au contact avec les usagers.
- Les mauvaises conditions de travail sont particulièrement désignées par les agents du métier Production (44% de citations) et Intervention et développement social (40%), les missions confiées par les agents des métiers Régulation médicale (53%) et Intervention et développement social (54%), l'agressivité de certains usagers ou les actes d'incivilité par ceux du métier Production (31% et 23%), le Personnel médical et paramédical (30% et 23%) et de la Régulation administrative (27% et 20%) et enfin la mauvaise relation avec la hiérarchie pose davantage problème aux agents du métier Informatique (30%) et Régulation médicale (33%)

Lorsqu'on demande aux agents les conséquences de leur stress, comme observé en 2010, ceux-ci mettent en avant à la fois les risques organisationnels mais aussi des risques médicaux et psychosociaux du stress au travail :

- **75% estiment que celui-ci affecte leur motivation** et 52% la qualité de leur travail.
- **Mais aussi, 72% évoquent les conséquences sur leur santé**, 57% leur vie personnelle et familiale, et dans une moindre mesure 40% leurs relations avec leurs collègues.

Cette hiérarchie des conséquences perçues liées au stress ressenti est globalement identique d'une branche à une autre. En termes de profils, la perception des conséquences dues au stress est importante chez les agents de niveau B et C, et augmente globalement avec l'ancienneté.

Au final, seul 1 agent sur 5 (19%) déclare avoir constaté la mise en œuvre d'actions pour diminuer le stress au sein de leur organisme, un résultat comparable dans chacune des branches, exceptée la branche Famille qui marque un retrait (12% ont perçu des actions allant dans ce sens).

Parmi ces agents, 91% jugent ces actions nécessaires. Toutefois, l'opérationnalité des actions mises en place fait débat : 46% estiment qu'elles sont adaptées (dont 5% « tout à fait ») et 43% qu'elles sont efficaces (dont 5% « tout à fait »), soit des résultats équivalents à ceux de 2010.

Les actions identifiées sont davantage perçues comme adaptées au sein de la branche Recouvrement (55%) qu'au sein de la branche Maladie (43%). Quant au fait qu'elles seraient efficaces, 54% l'affirment au sein de la branche Famille quand ils ne sont que 40% au sein de la branche Maladie.

Notons qu'au sein des organismes de petite taille, les agents ayant perçu des actions se montrent moins négatifs quant à leur bonne adaptation (57%) et efficacité (54%).

IV – Perception de la hiérarchie

Le supérieur hiérarchique direct bénéficie d'une plutôt bonne image auprès des agents de la Sécurité Sociale, qui tend à s'améliorer par rapport à l'enquête menée en 2010 (de 1 à 3 points selon les items).

Il est notamment apprécié pour la confiance qu'il accorde à ses collaborateurs (78% d'opinions positives), pour sa disponibilité (71%) et pour son soutien en cas de difficultés (66%). Ils sont également une majorité (67%) à considérer qu'il donne les informations nécessaires à la réalisation du travail, un aspect du management qui s'améliore de vague en vague (+ 2 points par rapport à 2010/ +5 points par rapport à 2009). Les agents apparaissent par ailleurs un peu moins positifs à l'égard de leur manager dans sa compétence « gestion d'équipe » : 62% affirment qu'il prend en compte les avis et propositions de son équipe, 60% qu'il les associe aux réussites du service et 60% qu'il favorise le travail en équipe.

Si sa compétence à accompagner dans le changement est jugée positivement par une courte majorité des agents (59%), cette dimension est en progression notable de 3 points par rapport à 2010 et 2009.

Enfin, ils sont beaucoup plus divisés sur sa capacité à aider à progresser dans le travail (53%) et sur le fait de dire régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité du travail (49%). Ce dernier résultat fait écho à celui de la reconnaissance du travail par la hiérarchie, point de satisfaction pour seulement 42% des agents.

L'opinion à l'égard du supérieur hiérarchique direct est globalement homogène selon la branche. Notons toutefois un léger retrait de la branche Recouvrement où les agents sont moins nombreux que dans les autres branches à dire qu'il donne les informations nécessaires à la réalisation de son travail (62%) et qu'il accompagne les agents dans les changements (56%).

Enfin, sur toutes les dimensions testées relatives au supérieur hiérarchique direct, les agents des organismes de petite taille sont en retrait par rapport aux agents appartenant à des organismes de taille moyenne ou grande, tout comme les agents des métiers Production, Intervention et développement social, et Régulation médicale, plus critiques vis-à-vis de leur manager.

Si l'opinion à l'égard du supérieur hiérarchique direct est globalement positive, celle vis-à-vis de la direction est nettement plus négative, comme observé en 2010 et de manière plus prononcée qu'en 2009 : seuls 32% estiment qu'elle est attentive aux conditions de travail (-5 points par rapport à 2009), 28% qu'elle prend en compte la dimension humaine dans ses décisions et 22% qu'elle est proche des préoccupations du terrain.

Ce sentiment d'une direction éloignée des problématiques de terrain est plus marqué encore au sein de la branche Maladie et des organismes de grande taille. En effet, plus la taille de l'organisme est petite, moins la perception à l'égard de la direction de l'organisme est négative.

En termes de profils, les agents dont l'ancienneté est la plus élevée sont les plus critiques, tout comme ceux appartenant aux métiers Contrôle, Production et Intervention et développement social.

Notons que les agents du métier du Management, même si moins négatifs en comparaison aux agents des autres métiers, restent malgré tout critiques (35% à 52% d'avis positifs).

D'ailleurs, **lorsqu'on interroge les agents ayant la responsabilité hiérarchique d'une équipe, ceux-ci sont de moins en moins positifs à l'égard de leur direction, et de plus en plus partagés au fil des enquêtes** : 57% affirment qu'elle leur donne les informations nécessaires à la gestion de leur équipe (- 2 points par rapport à 2010/- 7 points par rapport à 2009), 53% qu'elle les soutient en cas de difficultés (-2 points/ -8 points) et 50% qu'elle prend en compte leurs avis et suggestions (-1 point/- 6 points). Comme en 2009 et 2010, le point qui concentre le plus de critiques concerne les moyens humains pour atteindre leurs objectifs (33% d'opinions positives, -1 point vs 2010 / -3 points vs 2009).

Les managers de la branche Maladie se montrent plus critiques encore que ceux des autres branches, en particulier sur la question du soutien de la direction en cas de difficultés. Ceux de la branche Famille se démarquent quant à eux en négatif sur les informations données par la direction pour la gestion de leur équipe, mais en positif sur la question des moyens humains. Enfin, les managers de la branche Recouvrement sont parmi les moins négatifs vis-à-vis de leur direction, dont le soutien en cas de difficultés et la prise en compte des avis et suggestions font moins l'objet de critiques.

La taille de l'organisme semble également jouer un rôle dans le rapport à la direction : en effet, plus la taille de celui-ci augmente, plus les managers ont une vision négative de leur direction.

En termes de métier, les managers du métier Production apparaissent particulièrement moins satisfaits de leur relation avec leur direction par rapport aux autres responsables hiérarchiques.

Echo à la perception d'une direction vécue comme éloignée du terrain, seule une faible minorité des agents interrogés juge le dialogue social constructif (23%).

V – Le sentiment d'information

Globalement, une courte majorité des agents se sent bien informée par son organisme (59%), mais ils sont moins nombreux encore à avoir le sentiment d'être bien informés par leur branche (43%) et l'UCANSS (30%), des résultats qui varient peu selon la branche d'appartenance, et comparables à ceux observés en 2010 avec toutefois une légère tendance à l'érosion par rapport à 2009 (-2 à -3 points selon les niveaux).

Notons que plus l'organisme est petit, plus le sentiment d'être bien informé par son organisme diminue (Petit : 50% / Moyen : 57% / Grand : 59%) et plus le sentiment d'être bien informé par l'UCANSS s'améliore (Petit : 34% / Moyen : 32% / Grand : 29%).

Des disparités apparaissent également selon le métier des agents : le sentiment d'information est en retrait au sein des métiers Contrôle, Production et Informatique, alors qu'il est plus répandu parmi les agents appartenant au métier du Management.

Si le sentiment d'information global reste stable par rapport à l'an dernier, celui-ci s'améliore parmi les sujets testés : les offres d'emploi représentent le sujet sur lequel les agents sont les plus nombreux à avoir le sentiment d'être bien informés (54% ; +2 points par rapport à 2010), devant la mise en oeuvre de la COG (50% ; +3 points) et la mise en oeuvre du CPG (44% ; +1 point).

Le sujet sur lequel le sentiment d'information enregistre la plus forte progression (+6 points par rapport à 2010) concerne les résultats des négociations sociales, avec 43% des agents s'estimant bien informés.

Enfin, concernant les sujets ayant directement trait au parcours professionnel, les agents sont une minorité seulement à avoir le sentiment d'être bien informés : les

offres de formation (31% ; -1point), les possibilités d'évolution au sein de leur organisme (30% ; -2 points) et au sein de la Sécurité Sociale (25%).

Si les agents de la branche Recouvrement apparaissent mieux informés que dans les autres branches sur la mise en œuvre du CPG et de la COG, ils sont en revanche en retrait sur les questions plus personnelles de parcours professionnel (offres d'emploi, offres de formation, perspectives d'évolution), à l'inverse des agents de la branche Famille qui apparaissent mieux informés sur ces sujets. Quant à la branche Maladie, ses agents sont moins nombreux à se sentir bien informés sur la mise en œuvre de la COG, mais plus nombreux, tout comme les agents de la branche Retraite à avoir le sentiment d'être bien informés sur les résultats des négociations sociales.

Pour s'informer, les agents de la Sécurité sociale privilégient deux sources d'information : les collègues (65% de citations) et dans une moindre mesure le responsable direct (55%). Viennent ensuite les représentants du personnel auxquels a recours un tiers des agents (33%), puis le service RH (18%) et en dernier lieu la direction (12%).

Cette hiérarchie des sources d'information s'observe dans chacune des quatre branches. Toutefois, quelques spécificités apparaissent : par rapport à d'autres branches, les agents de la branche Recouvrement citent davantage le service RH (20%) et la direction (19%) et moins le supérieur hiérarchique direct (48%). Quant à ceux de la branche Retraite, ils sont moins nombreux à s'informer auprès des représentants du personnel (27%), davantage source d'information pour les agents de la branche Maladie (36%).

Quant à l'ancienneté au sein de l'institution, elle influe également sur le type de source d'information : ainsi, plus l'ancienneté est importante, moins les collègues et le responsable direct sont privilégiés, et plus le rôle des représentants du personnel et de la direction devient important.

Par ailleurs, l'intranet apparaît comme le principal moyen d'information pour 61% des agents de la Sécurité Sociale. Non loin de celui-ci, les réunions de service (53%) et la messagerie électronique (51%) sont également bien utilisées. Quant aux médias externes (7%), au site de l'Ucanss (7%) et au journal interne (6%), ils sont utilisés de manière plus marginale au sein de l'institution.

D'une branche à une autre, nous n'observons pas la même hiérarchie des principaux moyens d'information : ainsi, les agents de la branche Retraite et Famille choisissent en premier lieu les réunions de service (respectivement 62% et 57%) puis la messagerie électronique (56% et 53%) avant l'intranet (48% et 45%). Pour les agents de la branche Recouvrement, la messagerie électronique est le principal moyen d'information (65%) avant les réunions de service (54%) et l'intranet (40%).

VI – La rémunération

Comme en 2009 et 2010, la rémunération apparaît comme l'un des points les moins satisfaisants pour les agents de l'institution, avec seulement 23% de satisfaits en 2011. Traditionnellement point d'insatisfaction au sein du secteur public (standard BVA = 38%), il l'est davantage encore au sein de la Sécurité Sociale, avec une tendance à la baisse par rapport à 2009 (-3 points).

Les agents de la branche Retraite (35% d'opinions positives) se montrent un peu moins insatisfaits de leur rémunération par rapport aux agents appartenant aux autres branches.

En termes de profils, les agents les plus anciens (20 ans et plus), et ceux dont les niveaux de classification sont élevés apparaissent logiquement plus nombreux à en être satisfaits, ainsi que le Personnel médical et paramédical des établissements (42%) et ceux exerçant leur activité en Intervention et développement social (49%).

Ce résultat trouve son explication à la fois :

- **dans un sentiment d'inéquité entre rétribution et contribution** : environ un quart des agents seulement estime être rémunéré à sa juste valeur par rapport au travail accompli (28%) et à l'atteinte des objectifs (26%)
- **et dans la comparaison faite avec l'extérieur de l'institution** : seuls 22% pensent qu'ils sont rémunérés à leur juste valeur par rapport aux salariés exerçant un travail comparable dans d'autres entreprises hors Sécurité Sociale.

En outre, les règles d'attribution des mesures de rémunération individuelle, jugées opaques par une majorité des agents (seuls 31% les jugent claires), **apparaissent très majoritairement inéquitables** : seuls 16% les considèrent équitables contre 82% qui pensent l'inverse, un constat similaire quelle que soit la branche d'appartenance des agents.

Les agents de niveaux B et C, ainsi que ceux des métiers Contrôle, Production, Informatique et Régulation Médicale sont plus négatifs encore sur la question. Quant à l'ancienneté des agents, plus elle est importante, moins ces règles apparaissent claires et équitables.

Au final, 7 agents sur 10 déclarent connaître les éléments composant la rémunération, et parmi ces derniers, seul 1 sur 5 les juge motivants (22%), des résultats équivalents à ceux de l'enquête 2010. Ici aussi, les agents de la branche Retraite se démarquent en positif (31% les jugent motivants) par rapport aux agents des autres branches.

Si les agents de la Sécurité Sociale apparaissent insatisfaits de leur rémunération, ils se montrent moins négatifs voire positifs à l'égard des avantages sociaux et de l'intéressement :

- En effet, 72% estiment les avantages sociaux satisfaisants : il s'agit ici d'un point particulièrement positif de la Sécurité Sociale en comparaison à ce qu'on observe dans le service public (standard BVA = 62% de satisfaits). Si les agents de la branche Retraite sont plus positifs encore (81%), ceux de la branche Maladie sont plus en retrait (69%). Notons également qu'ils sont particulièrement bien accueillis à l'entrée de l'institution (Moins de 1 an d'ancienneté : 91%/ De 1 à 4 ans : 84%), alors qu'ils sont jugés de moins en moins satisfaisants au fur et à mesure des années passées au sein de la Sécurité Sociale (20 ans et plus : 67%).

A noter que le terme « avantages sociaux » fait avant tout référence pour les agents de l'institution aux horaires de travail (62%), à la sécurité de l'emploi (61%) et au nombre de jours de RTT et congés (49%). Les titres restaurant (27%), l'intéressement (21%), la complémentaire santé (18%) et les chèques vacances

(16%) sont seulement évoqués dans un second temps. Viennent ensuite les réductions et propositions sur le cinéma, les voyages ou les colonies de vacances (8%) et les CESU (1%) moins associés encore aux avantages sociaux.

Quelle que soit la branche d'appartenance et le profil des agents, les horaires de travail, la sécurité de l'emploi et le nombre de jours de RTT et congés sont considérés comme les trois principaux avantages sociaux de la Sécurité Sociale.

- **L'intéressement vient également nuancer les résultats concernant la dimension de la rémunération : 59% des agents apprécient le principe de l'intéressement, et 47% estiment son montant motivant.** Plutôt bien connu (66% déclarent connaître les indicateurs d'intéressement), il est perçu comme un juste retour du travail fourni puisqu'une très large majorité (82%) déclare contribuer personnellement à l'atteinte des objectifs liés à l'intéressement.

Les agents de la branche Retraite semblent moins bien connaître les indicateurs de l'intéressement (57% déclarent les connaître). S'ils sont mieux connus au sein de la branche Recouvrement (76%), en revanche son montant apparaît moins motivant (39%). Enfin, contrairement à ce qu'on observait pour la rémunération, moins les agents ont d'ancienneté et plus le niveau de classification est bas, meilleure est la perception de l'intéressement.

VII – Les formations et l'entretien annuel d'évaluation

Comme les années précédentes, près des trois quarts des agents (72%) déclarent avoir suivi une ou plusieurs formations depuis trois ans.

Si seul 1 agent sur 2 se dit satisfait des possibilités de formation au sein de la Sécurité Sociale et 43% de la possibilité de développer leurs compétences, dans le détail en revanche, les formations sont bien perçues par les agents qui en ont suivies.

En effet, pour la majorité d'entre eux, les formations suivies étaient adaptées à leurs besoins professionnels (79%), correspondaient à leurs attentes (72%), et leur ont permis de progresser dans leur travail (70%).

Globalement, la branche famille se démarque avec une perception plus positive des formations suivies par ses agents. Selon le profil, les agents de niveaux B et C sont un peu moins positifs à ce sujet, ainsi que ceux du métier Production.

Si certains agents n'ont pas suivi de formation depuis trois ans (27% des personnes interrogées), c'est selon eux parce qu'on ne leur a pas proposé de formation (39% de citations), ou encore, dans une moindre mesure, parce que les formations n'étaient pas adaptées (22%), par manque de temps (17%) ou parce qu'ils estiment n'en avoir pas besoin (17%).

Ne pas avoir de propositions de formation apparaît moins fréquent dans les organismes de grande taille (38%) que dans les organismes de petite taille (44%). Quant au manque de temps pour suivre une formation, il est une explication davantage avancée dans les petits organismes (22%) que dans ceux de grande taille (16%).

Les agents appartenant aux métiers Production (43%), Informatique (46%) et Régulation médicale (48%) n'ayant pas suivi de formation depuis 3 ans sont plus nombreux à évoquer le fait qu'on ne leur en ait pas proposé.

Comme l'an dernier, quasiment tous les agents déclarent avoir eu un entretien annuel d'évaluation au cours de l'année (91%, +3 points par rapport à 2009), et parmi eux, 95% déclarent que le responsable hiérarchique direct a fixé des objectifs annuels, un

résultat qui progresse de 6 points par rapport à 2010 après une baisse observée entre 2009 et 2010. Cette amélioration est homogène puisque toutes les branches observent une progression sur ce point.

Si ces objectifs apparaissent clairs (86% d'avis positifs), adaptés aux fonctions des agents (85%) et atteignables (77%) pour une majorité d'entre eux, ils sont moins d'un agent sur deux seulement à les considérer motivants (45%).

L'entretien apparaît comme une véritable occasion d'échange entre le supérieur hiérarchique et l'agent : une large majorité d'entre eux déclare avoir pu discuter de façon satisfaisante du bilan de son activité (80%), de ses objectifs de travail (78%), de ses besoins en formations (73%), et de ses éventuelles difficultés (70%). Ils ont dans une moindre mesure pu discuter de façon satisfaisante de leurs souhaits d'évolution (63%), de leurs préoccupations (64%, résultat en progression de 6 points depuis 2009) ou du fonctionnement du service (64%).

Au final, près de 3 agents sur 5 estiment que leur entretien a été utile (58%), une perception positive qui progresse nettement par rapport à l'enquête 2010 (+5 points). Ce sentiment d'utilité grandissant s'observe dans chacune des quatre branches (hausse de 2 à 5 points).

Quant à ceux qui considèrent que leur entretien a été peu ou pas du tout utile (42% des agents interrogés), ils regrettent surtout qu'on ne leur ait pas proposé d'évolution professionnelle (46%). Egalement raison d'insatisfaction évoquée, un tiers a le sentiment de ne pas avoir été écouté lors de l'entretien (33%), 31% auraient souhaité parler de leur rémunération et 20% n'ont pas pu parler de sujets qu'ils souhaitaient aborder.

Le non suivi d'une formation (13%), le manque d'information délivrée par le manager (11%) ou encore le manque de temps (4%) sont des raisons beaucoup plus minoritairement évoquées par les agents insatisfaits de l'entretien.

VIII – Les possibilités d'évolution

Principal regret lors de l'entretien annuel d'évaluation, les agents de l'institution sont seulement 27% à se dire satisfaits des possibilités d'évolution professionnelle, soit deux fois moins que dans le service public (standard BVA = 50%)

D'ailleurs, 1 agent sur 5 seulement pense avoir de réelles possibilités d'évolution, que ce soit au sein de l'organisme (21%), au sein d'un autre organisme de la branche (19%) ou dans une autre branche de la Sécurité Sociale (18%), des résultats équivalents à ceux observés lors des précédentes enquêtes.

Logiquement, la perception de possibilités d'évolution s'amenuise à mesure que les agents avancent en ancienneté, et, en termes de niveau de classification, ce sont les agents de niveaux B et C qui sont les plus négatifs sur le sujet. En termes de métiers, les agents du Contrôle, de la Production, d'Intervention et développement social, ceux de Régulation Médicale et le Personnel médical et paramédical sont plus en retrait encore alors que ceux du Management sont un peu moins critiques.

Notons que les agents franciliens semblent percevoir un peu plus de perspectives d'évolution (23% à 25% d'agents positifs) comparés aux agents des autres régions.

Dans ce contexte, le changement d'activité professionnelle est un souhait pour 37% des agents, un souhait plus fréquent encore auprès des agents d'Ile de France (45%), et partagé par plus d'un agent sur deux chez les agents ayant 1 à 9 ans d'ancienneté au sein de l'institution.

S'ils souhaitent changer d'activité professionnelle, 59% envisagent ce changement au sein de la Sécurité Sociale : 45% au sein de leur organisme actuel, 10% dans leur branche, 5% dans une autre branche de l'institution. Seuls 10% l'envisageraient dans le secteur privé.

Les branches Recouvrement et Famille se caractérisent par le souhait moins marqué de changer d'activité au sein de son organisme actuel (34% et 38%) tandis qu'ils l'envisagent davantage dans un autre organisme de la branche (13 et 12%).

Comme en 2009 et 2010, les principales motivations au souhait de changement d'activité professionnelle sont la volonté d'évoluer vers de nouvelles fonctions (63%), la recherche d'un emploi plus motivant, plus intéressant (61%) ou encore le souhait d'une meilleure rémunération (59%).

Alors que la rémunération est un facteur de motivation au changement d'activité plus important au sein de la branche Famille (63%), il l'est moins dans la branche Retraite (55%)

Par ailleurs, l'évolution vers de nouvelles fonctions est davantage mise en avant par les agents de niveaux D, E et F tandis que les agents de niveau B évoquent avant tout le fait d'avoir un emploi plus motivant avant le souhait d'une meilleure rémunération.

IX – Questions d'actualité : le développement durable

L'engagement de l'organisme en faveur du développement durable est bien perçu par la majorité des agents (67% dont 11% qui parlent même d'un engagement « fort »), **une perception qui gagne du terrain** puisqu'ils étaient 62% à le penser en 2010.

De l'ensemble des actions mises en place par leur organisme dans le domaine environnemental, ce sont avant tout celles relatives à la gestion du papier que les agents perçoivent (70% ; -3 points par rapport à 2010), devant la gestion des déchets (41%), la gestion de l'eau et des énergies (33% ; + 3 points) et la mise en place d'un plan de déplacement (19%). Comme lors des précédentes enquêtes, un agent sur cinq (19%) ne sait pas quelles actions son organisme a mis en place.

Les actions dans le domaine social apparaissent moins connues des agents, mais davantage que les années précédentes : 41% déclarent ne pas savoir quelles actions ont été mises en place contre 44% en 2010 et 50% en 2009. Cette année, ce sont celles relatives à l'emploi de seniors qui ont fait une percée en termes de visibilité (32% les ont perçues, contre 23% en 2010 et 11% en 2009), tout autant citées que les actions liées à l'intégration de travailleurs handicapés (32%) ou celles concernant la santé au travail (29%). Comme les années précédentes, seul 1 agent sur 10 cite la promotion de la non discrimination.

Au final, en fonction des résultats du baromètre, les principaux axes de progrès sont les suivants :

⇒ Mettre en place des actions d'optimisation de l'organisation du travail au sein des organismes et leurs services :

- Mettre en place des actions pour diminuer la charge de travail, jugée importante et principale source de stress selon les agents. A l'échelle du service, une meilleure répartition des tâches est attendue, actuellement jugée peu équitable.

- Davantage associer les agents aux projets du service et mieux coordonner le travail entre services.

- Améliorer les conditions matérielles de travail, sources de stress pour certains agents

⇒ Accompagner les agents dans leur progression professionnelle / développement de leurs compétences afin de valoriser la nature et le contenu du travail des agents

- Sensibiliser/former le management à la conduite du changement, à l'accompagnement dans la progression professionnelle et à la reconnaissance du travail de ses collaborateurs

- Proposer des formations qui répondent aux souhaits d'évolution et besoins professionnels

⇒ Dégager des perspectives d'avenir professionnel aux agents en les informant sur les possibilités d'évolution professionnelle actuellement peu perçues et dont les agents regrettent ne pas pouvoir aborder lors de l'entretien.

⇒ Eclairer les agents sur les différents éléments composant la rémunération, et en particulier sur les règles d'attribution de rémunération individuelles, jugées opaques et peu équitables

⇒ Développer la communication interne et l'information sur les actions mises en œuvre par la direction qui est perçue comme éloignée des préoccupations du terrain et jugée peu attentive aux conditions de travail