

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
octobre 2016

numéro

131 le cnam
ceet

GÉRER LES ASSURÉS DE PRÈS ET DE LOIN, UN ENJEU POUR LES TECHNICIENS RETRAITE

Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan,

Céline Mardon,

Cnam, CEET, Creapt,

Corinne Gaudart,

Cnam, Lise, Creapt

La relation au public est une composante essentielle de nombreuses situations de travail. C'est le cas pour les personnels en charge de dossiers administratifs d'usagers ou d'assurés. Ces personnels font l'objet de fortes attentes tant du public que de leur organisme employeur souvent en pleine mutation, et soucieux de rationaliser le service produit et de renforcer les modes d'évaluation et de contrôle du travail. De nombreuses recherches ont montré les conséquences de ces mutations sur le travail des personnels. Les objectifs sont souvent multipliés ; les agents sont confrontés à une pression croissante et à des contradictions ; ils sont amenés à des tâches supplémentaires et à des régulations individuelles et collectives dans le travail au quotidien sur leurs dossiers, ainsi qu'à des ajustements avec les assurés.

Une partie de ces recherches ont porté sur le face à face avec les clients-assurés : il s'agit pour les personnels d'instaurer une relation sociale (Jeantet, 2003) en tenant compte d'un

De nombreuses recherches consacrées aux organismes de service distinguent deux versants du travail, l'un au plus « près » du public (assurés, clients, usagers...) et l'autre de plus « loin » (traitement des dossiers).

S'agissant des techniciens conseil retraite, une recherche ergonomique portant sur le rôle de leur expérience pour assurer la qualité de service montre comment ces deux versants du travail sont articulés dans leur activité. Les observations s'appuient sur la notion de « distance » aux assurés, en la déclinant dans plusieurs registres : distance spatiale, cognitive, émotionnelle, temporelle. Le réglage de toutes ces distances constitue une composante essentielle du travail des personnels. Le faire avec succès est le gage de la qualité de service que les agents s'efforcent de maintenir malgré des marges d'action limitées et un contexte permanent de mutation de ces organismes.

ensemble de contraintes de l'organisation (Ughetto, 2006). D'autres recherches se sont davantage centrées sur le travail en *back-office* sur les dossiers, « en coulisses » de la relation de service (Denis, 2011).

Cette distinction entre deux versants du travail, l'un au plus « près » de l'assuré et l'autre de plus « loin », prévaut aussi dans les modes de pilotage et d'évaluation de la qualité du service. Cette dernière est surtout appréhendée à partir de deux sources. La première consiste en une batterie d'indicateurs élaborés à des fins de pilotage du changement et de contrôle ; elle représente la qualité selon l'organisme. La seconde provient des enquêtes continues de satisfaction, qui cherchent à mesurer la qualité du point de vue des assurés.

C'est le cas pour les « techniciens conseil retraite » (TCR), chargés à la fois de la conduite de dossiers d'assurés – futurs retraités – et des relations avec eux. Notre recherche a été

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR L'ANALYSE ERGONOMIQUE DE L'ACTIVITÉ

La démarche a été fondée sur l'analyse ergonomique de l'activité, une approche compréhensive du travail qui vise à proposer de nouveaux repères, pour susciter des transformations.

L'intervention auprès des techniciens s'est déroulée sur une période de quinze mois dans quatre agences, en Île-de-France et en région. Une méthodologie d'analyse spécifiquement élaborée a été déployée auprès de volontaires :

- des entretiens semi-directifs avec 22 techniciens (une heure environ chacun) portant sur l'analyse fine de cinq dossiers en cours prélevés dans leur portefeuille (type de dossier et spécificités, avec historique et évolutions, relations à l'assuré, dynamique de suivi et attentes) ;

- des observations systématiques de l'activité de *back-office* auprès de 12 autres techniciens (une demi-journée pour chacun) en relevant leurs actions, interactions (manager, collègues ou assuré), déplacements et les outils utilisés (logiciel, téléphone, papier...).

L'interprétation des résultats a été discutée et validée en premier lieu lors de séances d'auto-confrontation individuelle avec les techniciens concernés, puis avec l'ensemble de l'équipe dans chaque agence (76 personnes au total, dont 6 responsables d'agence). Ces phases étaient indispensables pour des raisons éthiques comme pour la compréhension du travail et de ses enjeux.

Ces analyses se sont inscrites plus largement dans une démarche d'élaboration commune avec l'organisme, suivie par un groupe de pilotage. Elles ont été mises en débat avec des acteurs de différents niveaux décisionnels. Les résultats ont aussi été alimentés par des restitutions/discussions auprès d'un groupe de membres d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) régional, d'un groupe de responsables RH de différentes régions, ainsi qu'auprès de la direction centrale de l'organisme.

effectuée (cf. encadré) à partir d'un questionnaire sur le rôle de leur expérience pour assurer la qualité du service. L'examen de leur activité de « gestion des assurés » a permis d'attirer l'attention sur les différentes dimensions de celle-ci et sur les combinaisons de logiques mises en œuvre dans cette gestion, avec pour enjeu l'atteinte d'une qualité de service aux multiples facettes.

● Au cœur de l'activité des techniciens : la gestion des assurés

Les TCR sont les principaux interlocuteurs des assurés au moment de la liquidation de leur retraite, mais ils doivent se coordonner, en amont, avec les collègues chargés de reconstituer les carrières et, en aval, avec les contrôleurs qui vérifient les dossiers avant la mise en paiement. Malgré l'informatisation qui allège les tâches et prend en charge les calculs très techniques, les dossiers nécessitent de plus en plus de compétences spécialisées, d'autant que le logiciel « métier » se trouve souvent en décalage par rapport aux changements législatifs et procéduraux qui se succèdent. Quant à leur mission de conseil aux assurés, elle évolue aussi et se renforce : ils doivent être en mesure de leur permettre un « choix éclairé » et de les accompagner dans la compréhension des options qui s'offrent à eux, tout en les laissant faire leurs choix, car ils doivent prendre des décisions qui relèvent au final de préférences personnelles.

L'approche de l'activité des TCR met en évidence une dynamique d'actions et d'interactions par lesquelles ils suivent et pilotent les

dossiers, en ajustant une relation avec les assurés qui dépasse le cadre des rencontres en face-à-face. Les 70 à 135 dossiers, que chacun suit (selon nos relevés), vivent leurs avancées et leurs inerties, avec des attentes, des incertitudes, mais aussi des délais souvent impératifs. Cela amène les techniciens retraités à gérer les assurés à la fois de près et de loin, en tenant compte de nombreuses exigences entremêlées et évolutives.

On voit apparaître ici une notion de « distance » à l'assuré. Celle-ci est couramment évoquée dans les études sur les relations de service, mais selon une acception surtout centrée sur la dimension relationnelle, voire émotionnelle : l'injonction faite aux agents de « trouver la bonne distance », entre indifférence et empathie, entre souci d'apaisement et défense de sa dignité dans les situations de conflit (Jeantet, 2003). Or, d'autres « distances » sont tout aussi importantes à régler.

Il s'avère en effet qu'en mobilisant les ressources de leur expérience, les TCR procèdent en continu à des réglages de distance sur plusieurs dimensions : spatiales, cognitives, émotionnelles et temporelles. Ces réglages sont eux-mêmes dépendants des conditions techniques et organisationnelles du travail dans les agences, des modes d'évaluation des résultats et des compétences que les TCR se sont construites au fil de leur parcours.

● Écrire, téléphoner, se rencontrer : des réglages de « distances spatiales »

Ce qui est appelé ici distance « spatiale » renvoie au mode de communication entre le technicien et l'assuré. Au fil du traitement d'un dossier, c'est-à-dire pendant les semaines ou les mois qui séparent la première prise de contact de la décision de liquidation, les TCR ont de multiples échanges avec l'assuré. Cela se traduit par des communications au téléphone (ou des messages sur répondeur), par des courriers papier, avec des délais d'acheminement, des attentes, des relances à programmer. À divers moments se pose la question de faire venir (ou non) l'assuré en rendez-vous.

Cette rencontre est précieuse pour l'avancement du dossier. Elle est préparée de part et d'autre, au besoin en téléphonant à l'assuré auparavant, plusieurs fois si nécessaire. C'est l'occasion d'obtenir de lui qu'il rassemble ses documents : « *quand les gens viennent, on leur dit de venir avec tel document, donc les dossiers sont quand même relativement complets* »¹. Le technicien, de son côté, établit souvent une fiche récapitulative informelle, « *comme un petit pense-bête* » ; il y mentionne les particularités du dossier, les points à éclaircir ou à signaler ; il la relit avant la rencontre et l'apporte avec lui dans le box de rendez-vous. Ensuite, l'échange en face-à-face permet des ajustements dans les explications, des redondances utiles (préciser un point tout en annotant un formulaire sous les yeux de l'assuré), des échanges sur des sujets personnels qu'on peut hésiter à aborder par téléphone ou *a fortiori* par écrit. D'où ce constat : « *les dossiers des gens qu'on reçoit en rendez-vous sortent plus vite parce qu'on a pris le temps de discuter* ».

Bien que cet apport soit précieux, ou justement pour ne pas gâcher cette occasion, la décision de rendez-vous se prend avec prudence. Le trajet peut être long pour l'assuré (notamment suite aux fusions d'agences). Certains ont besoin d'être accompagnés, pour aider à leur déplacement ou à la compréhension de ce qui leur est dit. Il faut donc que le déplacement

¹ Les propos en italique sont extraits d'entretiens avec des TCR.

en vaille la peine. En outre, le rendez-vous peut créer chez l'assuré l'idée qu'ensuite la procédure va s'accélérer (idée en partie fondée : « *après le rendez-vous, tout se met en route* »), voire que l'aboutissement est proche. D'où l'intérêt de ne pas placer cette entrevue trop tôt si l'on pressent des obstacles : « *il y avait un autre régime, de toute façon, qui me bloquait. Je ne voyais pas l'intérêt de faire déplacer l'assurée pour venir me porter un document, car je ne pourrais pas aller plus vite* ».

Parfois, il s'agit de distancier un peu le conseil, comme avec cette assurée indécise sur sa date de départ, souvent conseillée au téléphone, qui se présente en rendez-vous pour la troisième fois. Pour le TCR, l'enjeu de l'entrevue est que, désormais, « *elle comprenne que la balle est dans son camp* ». Après la rencontre, il confirme la mise à distance : « *Elle a les éléments chiffrés ; je lui ai dit : "prenez votre temps pour décider mais, moi, je ne peux plus aller plus loin"* ».

Enfin, la conduite des rendez-vous peut être délicate compte tenu de leur durée très calibrée, d'autant que les échanges « *débordent* » parfois sur de nouvelles demandes de conseil ou sur une question concernant le conjoint. Lors de l'étude, la durée prévue était de 40 minutes mais, par endroits, une réduction à 30 minutes était tentée, ce que les techniciens rejetaient désapprouvaient.

● Expliquer, jusqu'où ? Des réglages de « distances cognitives »

« *Les gens, des fois, ils ne savent même pas que l'âge de la retraite, ce n'est plus 60 ans. Alors quand ça commence comme ça, on se dit : "bon, ça démarre déjà très mal"* ». Ce cas, qui n'est pas exceptionnel, illustre les lacunes d'une partie des assurés dans la connaissance des règles et procédures. C'est cette « distance cognitive » que les TCR tentent dans une certaine mesure de combler, soit avec l'assuré lui-même, soit avec quelqu'un de son entourage : « *c'est une personne qui est un petit peu en difficulté, elle ne comprend pas bien. La voisine parlait pour elle au téléphone* ».

Sans forcément réexpliquer les fondamentaux du système, les techniciens doivent apporter des précisions sur les droits (« *je lui dis : "vous pensez arrêter au 1^{er} décembre mais, attention, l'année 2013 ne sera pas comptée dans le SAM². Il faut que l'année soit complète. Donc, réfléchissez bien"* »), insister sur certaines informations (« *ça, je surligne parce que, sinon, ils ne lisent pas* ») ou les « traduire » dans un langage plus accessible afin de rendre aussi clairs que possible le processus de traitement du dossier, son état d'avancement et les étapes à venir (« *vous allez recevoir...* »).

Les facteurs de complexité de ce travail d'explication sont de deux ordres. D'une part, certaines difficultés sont inhérentes à l'organisme : l'outil informatique ne délivre pas tous les éléments dont le TCR aurait besoin ; les procédures se modifient (et certains aspects laissent le technicien lui-même perplexe ou peu convaincu) ; la rédaction des imprimés est plus ou moins limpide. D'autre part, il n'est pas toujours aisé d'adapter le discours à chaque assuré, compte tenu de ses possibilités de compréhension, de sa connaissance des procédures, de sa situation plus ou moins rare ou compliquée.

Il importe alors de doser le degré d'exhaustivité des explications. Le minimum est de fournir celles qui permettent au

futur retraité de remplir et déposer ses éléments de dossier, ce qui suppose de repérer ou pressentir les obstacles qu'il rencontre : « *On est obligé de les rappeler parce qu'on se doute bien qu'ils n'ont pas compris cette question. (...) je me mets à leur place* » [rire]. La plupart du temps, les techniciens n'en restent pas là et tiennent à développer chez les assurés la compréhension de leurs droits et des calculs qui leur sont appliqués – au point de refaire, si besoin, ces calculs pas à pas avec eux au téléphone.

Outre les préoccupations éthiques dont cette façon de procéder témoigne, ces explications approfondies ont des retombées concrètes (« *il a compris je pense, et ne m'a pas rappelée depuis* ») et à longue portée : l'assuré pourra relayer ce qu'il a compris auprès de son entourage. Les bénéfices secondaires de cet investissement pédagogique des TCR n'entrent pas dans l'évaluation de leur travail par les indicateurs. Un tel effort relève de leur propre conception du métier.

● Accompagner mais faire bonne garde : des réglages de « distances émotionnelles »

Les tensions avec le public dans un organisme de retraite sont plus rares que dans d'autres services où les situations de détresse et d'urgence sont le lot commun, comme à Pôle emploi ou dans les caisses d'allocations familiales par exemple. Dans la plupart des cas, les actions des assurés et des techniciens sont suffisamment anticipées pour éviter des situations d'anxiété extrême. En revanche, on l'a souligné, la relation entre eux est fortement marquée par la complexité des réglementations et des procédures.

La question de la « distance émotionnelle », dans ce contexte, se joue donc surtout dans la combinaison chez le TCR d'une posture d'accompagnement, d'explications et de conseils, et d'une posture de contrôle – renforcée par la présence en aval de contrôleurs qui, eux, n'ont pas de lien avec les assurés. Le volet « émotionnel » est présent de part et d'autre. Chez des assurés ayant peu de ressources, il faut savoir surmonter une forme de gêne (« *c'est toujours les gens qui ont le plus besoin qui ne disent jamais rien* »). Quand des attentes longues se produisent, dues à des informations manquantes d'autres régimes de retraite par exemple, une TCR redoute que l'assurée se sente abandonnée ou même juge négativement son travail : « *elle va se dire : "mais qu'est-ce qu'elle fiche, Mme X ?"* ». À l'opposé, quand certains aspects du dossier laissent supposer que le futur retraité a fourni de façon plus ou moins délibérée une information inexacte ou incomplète sur sa carrière, le technicien va « déclencher une enquête » en s'efforçant cependant de ne pas lui nuire, dans l'éventualité où le soupçon serait infondé.

Des changements dans les consignes de travail pèsent sur ces arbitrages, comme ce fut le cas en 2008 quand la lutte contre les fraudes a pris rang parmi les objectifs opérationnels majeurs de l'organisme.

● Ajuster les calendriers : des réglages de « distances temporelles »

Le terme « dynamique », utilisé plus haut pour qualifier le traitement des dossiers par les TCR, renvoie à l'idée que ceux-ci gèrent au mieux des cadres temporels en les repérant de façon pertinente et en prenant en compte leur part d'incertitude.

2 Salaire annuel moyen.

Ici encore, la diversité des situations est considérable, d'où un effort d'ajustement entre des prescriptions strictes et une réalité mouvante. Cet ajustement implique : des suppositions (à quel moment cette assurée va-t-elle finalement décider de sa date de départ ?), des raisonnements (à quoi est dû le long temps d'attente imposé par tel autre régime ? Comment en déduire le moment opportun d'une relance ?) et des prises de décision qui relèvent parfois d'un arbitrage entre divers objectifs légitimes mais non conciliables dans l'immédiat (il reste une imprécision dans le relevé de carrière, mais elle n'influencera sans doute pas le montant de la pension ; le TCR donne priorité au délai et décide de liquider, quitte à lancer une révision après coup).

Le traitement d'un dossier est en général discontinu et demande d'y revenir à plusieurs reprises, souvent espacées, tout en cherchant à maîtriser la cohérence de l'ensemble, pour régler ainsi la « distance temporelle » entre le TCR et l'assuré. De plus, chacun des dossiers doit être instruit avec d'autres dans le portefeuille, ce qui nécessite une gestion plus globale, s'appuyant sur l'outil informatique. Chaque technicien s'organise pour instaurer des régularités de consultation, apprécier les priorités et détecter les urgences qui, parfois, nécessitent de se rapprocher de l'assuré.

Au regard de cet objectif de cohérence, les dispositifs, organismes ou personnes avec lesquels les techniciens sont en contact tout au long du processus constituent à la fois des points d'appui et des facteurs de difficultés, pour des raisons déjà évoquées : imperfections de l'outil informatique et de la logistique (par exemple, des courriers postaux passent par plusieurs étapes avant d'être expédiés au tarif lent), règles juridiques qui ne peuvent avoir prévu la multitude des cas particuliers. Une contrainte majeure provient de l'articulation avec des organismes extérieurs plus ou moins en surcharge : « *déjà, quand c'est un autre régime c'est long, mais en plus quand c'est à eux de statuer sur l'incapacité...* »

Dans ce contexte, la qualité du pilotage des dossiers au fil de leur itinéraire doit beaucoup aux relations que les techniciens parviennent à construire avec les assurés : celles-ci constituent donc à la fois un objet de travail et une ressource. Révélateur, de ce point de vue, est le propos d'une TCR qui, parlant d'une assurée à carrière incomplète et petit salaire qui veut tirer le meilleur parti de sa dernière année d'activité, utilise tour à tour les expressions : « *elle court après les trimestres* », « *je cours après les trimestres* » et « *on court après les trimestres* »...

● Les conditions d'une qualité de service

Une composante essentielle de l'activité des techniciens conseil retraite est donc de régler et articuler ces multiples « distances »

avec les assurés dans la conduite de leurs dossiers. La qualité du service rendu s'élabore au moyen de ces réglages. Cependant, les marges d'action des techniciens dépendent de leurs conditions de travail ou des dispositifs de gestion mis en place au sein de l'organisme. Cela permet d'esquisser ici quelques pistes d'amélioration.

Certaines, déjà évoquées, portent sur les outils informatiques et les moyens matériels de travail ainsi que sur l'importance des conditions temporelles et matérielles des rendez-vous. Plus largement, dans ce secteur en évolution continue, il semble primordial de renforcer les pratiques réflexives collectives en matière d'appropriation de la réglementation, d'application des procédures ou de gestion des portefeuilles. Ces pratiques valent d'être favorisées et étendues aux échanges avec les métiers en amont et en aval des TCR, en impliquant des acteurs de différents niveaux décisionnels.

Du côté des dispositifs de gestion, les observations incitent à interroger les indicateurs classiques « de qualité ». Certains, utiles au pilotage gestionnaire, sont notamment fondés sur les « retours » (rejets) du contrôle. Ils ne retiennent toutefois qu'une étape précise du travail, celle de la liquidation du dossier, et assimilent la « qualité » à sa seule justesse, délaissant ses autres dimensions : ajustements multiples pour synchroniser le traitement avec les projets des assurés, clarté des explications fournies à ceux-ci et traces laissées dans le dossier pour permettre un suivi cohérent. Quant aux items de « satisfaction » des assurés, ils semblent trop généraux et soumis à des influences trop diverses pour prendre ces dimensions en compte.

De façon générale, une partie de la contribution des TCR à la qualité de service est difficilement accessible à la quantification. Un premier pas vers une évaluation affinée de leurs résultats serait de mieux appréhender le réel de l'activité par laquelle la qualité de la prestation s'élabore.

RÉFÉRENCES

- Denis J., 2011, « Le travail de l'écrit en coulisses de la relation de service », *@ctivités*, 8(2), 32-52. <http://activites.revues.org/2549>.
- Jeanet A., 2003, « À votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, 191-209.
- Ughetto P., 2006, « La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs ? », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 61(3), <http://id.erudit.org/iderudit/014187ar>.
- Zara-Meylan V., Volkoff S., (à paraître), « Gérer l'assuré de près et de loin : la conduite des dossiers retraite. Actes du séminaire CREAPT [mai 2016] », *Rapport de recherche CEET*, Noisy-le-Grand.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

Elles sont également disponibles via la lettre électronique flash.cee, ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1610-050 - Octobre 2016 - ISSN : 1767-3356