ALLOCATIONS FAMILIALES
Caisse nationale

Favoriser la motivation au travail

recueil de pratiques

Édition • octobre 2009

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question.

C'est pourquoi au travers des Cog précédentes, la problématique de la motivation a toujours été présente.

Les travaux du chantier n° 4 dans le cadre du Plan d'Actions Institutionnel 2001-2004, relatifs à l'accompagnement du développement des compétences, ont mis en évidence des facteurs de motivation et de démotivation du personnel et ont posé les bases d'un socle à approfondir.

L'article 26 de la Cog 2005-2008 a fixé un objectif de renforcement de la politique de ressources humaines pour la branche, par le développement progressif et harmonisé de la gestion des emplois et des compétences.

C'est le Projet Prioritaire n° 10 intitulé *« Dynamiser la gestion des ressources humaines »* qui a inscrit dans son programme de travail non seulement la réalisation d'un guide sur le recrutement et l'intégration des salariés, mais également la réalisation d'un recueil des pratiques autour de la motivation.

De même lors des rencontres ressources humaines de 2006 ayant pour thème central *« Les enjeux RH dans la période de la Cog 2005/2008 »*, était proposé un atelier autour de *« La motivation et l'adaptabilité des salariés face au changement »*. Au cours des échanges, les Responsables ressources humaines avaient pu témoigner de leur préoccupation grandissante sur cette question au moment où s'annonçaient pour la branche de nouveaux enjeux concernant aussi bien ses missions que son organisation.

Un groupe de travail composé de représentants de la Branche et intitulé « Rim » (Recrutement - Intégration - Motivation) a par la suite été constitué pour proposer au réseau des outils d'accompagnement des organismes locaux en matière de recrutement (réalisation d'un guide du recrutement - mars 2007), d'intégration (participation active de la Cnaf aux travaux interbranches Pass – 2007-2008) et de motivation (2008-2009).

La motivation, un phénomène complexe et multifactoriel

La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun.

La motivation des hommes a été beaucoup théorisée dans le but de comprendre ce qui peut motiver en situation professionnelle (Cf. Annexe 1 : les théories de la motivation).

Le mot « motivation » a la même racine que « moteur » : c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à faire. Toutefois *« un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement »* (Rivaleau, 2003).

Les diverses études ont montré qu'il existe une corrélation entre la motivation et la satisfaction des besoins. Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins.

- **La satisfaction renvoie à un vécu subjectif et affectif qui découle des expériences au travail. Il s'agit d'un sentiment positif que le travailleur éprouve à divers degrés lorsque ses attentes vis-à-vis du travail se réalisent. La satisfaction est une conséquence de la motivation lorsque celle-ci conduit à la réalisation de certaines attentes.**
- **La motivation intervient dans le choix d'un métier ou d'un secteur d'activité, et dans 3 étapes du processus de travail :**

- la détermination par la personne de ses objectifs ou l'acceptation des objectifs qui lui sont confiés,
- la décision, consciente ou inconsciente, de l'intensité de l'effort que la personne va consacrer à ses objectifs,
- la persévérance, c'est-à-dire le maintien de l'intensité de l'effort sur la durée.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence automatique de tel ou tel mode de management ou d'organisation. **Enfin, ce n'est pas un état stable mais un processus toujours remis en question.** En effet, l'individu et son environnement évoluent, le contenu du travail change, du fait de l'employeur, mais aussi des résultats du travail du salarié, ce qui le conduit à devoir trouver de nouvelles sources de motivation.

Les nombreux facteurs qui influent sur la motivation

→ **La psychologie individuelle : chaque individu a des préférences et des besoins différents (rémunération, conditions de travail, développement des compétences, relations avec les collègues, reconnaissance sociale, etc.).**

Ces besoins ne sont pas figés mais évoluent en permanence en fonction des interactions entre l'individu et son environnement.

Il est donc important de comprendre ce qui motive prioritairement le personnel pour améliorer l'adéquation entre ce que la personne recherche et ce que lui apporte son travail.

Les volontés et motivations des individus peuvent en effet être différentes de celles de l'entreprise, il en découle deux types de motivation distincts et complémentaires :

- la motivation/identification où il y a similitude entre la motivation du salarié et les objectifs de l'entreprise.
- La motivation/utilisation où le salarié trouve au travers de son travail les moyens de vivre sa motivation.

→ **Les processus cognitifs : Ce n'est pas l'environnement objectif de travail qui joue directement sur la motivation, mais la façon dont l'individu le comprend. Bien évidemment, l'environnement objectif de travail notamment les facteurs périphériques tels que l'ergonomie des postes de travail (éclairage, répartition des espaces de mouvement et de rangement, sonorisation, etc.) sont également des facteurs de bien-être et participent au mieux à la motivation, au pire à la démotivation.**

La décision de faire des efforts est déterminée par la représentation qu'a l'individu du résultat de ses efforts.

D'où l'importance notamment :

- De l'instrumentalité : le niveau de corrélation que l'individu établit entre ses efforts et son niveau de performance d'une part, et entre son niveau de performance et la « récompense » (pas nécessairement monétaire) qu'il recevra d'autre part.
- Du sentiment d'équité : l'individu compare les « inputs » (ce qu'il pense apporter à l'organisation) et les « outputs » (ce qu'il pense en retirer). Cette comparaison ne se fait pas dans l'absolu mais par rapport à d'autres personnes (dans le service, dans l'organisme, ou à l'extérieur). Une iniquité ressentie provoque une tension négative, et peut favoriser des comportements destinés à rétablir l'équilibre inputs / outputs.

→ **L'autorégulation : C'est ce qui fait passer de l'intention à l'action, notamment :**

- un but précis,
- des informations régulières sur le travail exécuté (point de situation par rapport au but à atteindre).

Les enjeux liés à la motivation

Dans toute entreprise, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation et à la démotivation. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. D'autant plus qu'il **n'existe pas de méthode ou de mécanisme de motivation unique s'adaptant à toutes les entreprises et à toutes les organisations.** Il est par conséquent important d'identifier et de se préoccuper des signes de démotivation.

Les sources de démotivation peuvent être nombreuses, elles seront abordées tout au long de ce dossier. Nous pouvons en citer quelques unes ici :

→ **Les sources de démotivation**

- Un travail aliénant, inintéressant et dénué de sens.
- Le manque d'objectifs clairs, le salarié ne sachant pas précisément ce que l'on attend de lui.
- Le manque de qualification par rapport à la tâche qui est confiée.
- L'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif.
- L'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.
- Le traitement inéquitable.
- La complexité des organisations ou des réorganisations permanentes.
- Les attentes élevées qui ne sont pas comblées par les résultats atteints.
- Les défis irréalistes.
- Les communications déficientes.
- Etc.

Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe.

→ **Les risques de la démotivation**

• **Pour la structure :**

- Perte de l'avantage compétitif - Baisse de la productivité.
- Augmentation des coûts liée à une productivité insuffisante.
- Moins de dynamisme et d'efficacité des individus et des équipes.
- Perte en qualité de services.
- Hausse, voire explosion du turn over - Départs non désirés.
- Hausse de l'absentéisme - absentéisme moral.
- Manque d'implication ou de challenge.
- Développement de « l'auto paiement » (ex : absences non justifiées pour compenser).
- Creusement de l'écart avec la direction.
- Fort risque de désengagement.
- Fuite des compétences.

• **Pour les individus :**

- Pas de sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise.
- Mauvaise ambiance de travail.
- Développement d'un sentiment d'injustice.
- Stress, dépression, anxiété et souffrance au travail.
- Sentiment de promesses non tenues ou d'impossibilité d'évoluer.
- Prétentions salariales croissantes (demandes d'augmentations régulières).
- Conditions de travail ressenties comme pénibles (cadence, travail posté, délais tendus).
- Sensation d'épuisement.
- Pas d'épanouissement personnel.
- Difficultés d'adaptation.

• **Pour l'équipe :**

- Risque de dégradation de l'ambiance de travail pour toute l'équipe à partir d'un seul individu.
- Développement d'un sentiment de flou dans l'organisation et les responsabilités.
- Augmentation des conflits dans le service et avec les autres services.
- Pas d'émulation.
- Rejet de toutes responsabilités supplémentaires.
- Incompréhension des orientations de l'entreprise.
- Risque de dévalorisation, aux yeux du management, du travail de l'équipe qui peut être générée par un seul salarié. En effet, non seulement le salarié démotivé ne remplit pas efficacement ses attributions, mais il tire bien souvent vers le bas les autres membres de l'équipe.

Une approche modeste et pratique

Compte tenu de la complexité de la problématique, ce recueil n'a pas vocation à être un « guide de la motivation » prétendant apporter des solutions clé en main à la question. De plus, les éléments théoriques ne s'adaptent pas nécessairement à la réalité du terrain. Cela dit, s'il n'y a pas de recette miracle pour motiver, il est en revanche facile de démotiver.

Il nous a donc semblé plus réaliste d'une part d'identifier, dans un certain nombre de situations de travail, les questions à se poser et les facteurs de risque, et d'autre part de proposer des illustrations de situations professionnelles vécues dans les Caf favorisant la motivation, qui peuvent être utiles aux autres organismes (directions, managers, services ressources humaines). C'est pourquoi ce recueil de pratiques des caisses a été réalisé, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

- **Le groupe s'est appuyé sur :**

- des ouvrages spécialisés sur le sujet,
- les travaux du groupe « benchmark » du PP10 – Cog 2005-2008,
- les actions de certaines caisses,
- les résultats de l'enquête « Vie au travail » réalisée en janvier 2008 qui a recueilli les opinions de 52 % des salariés de la branche sur leur travail, et qui apporte des éléments d'analyse intéressants. *Les renvois à cette enquête sont présentés au sein de chaque fiche dans des encadrés de couleur.*

L'idée est avant tout d'étayer la réflexion pour permettre à chaque organisme de trouver les réponses les mieux adaptées à son contexte favorisant le maintien de la motivation de ses salariés.

- **Ce document est donc structuré autour de grandes thématiques perçues comme les plus significatives au regard du contexte actuel :**

- Le sens du travail, les valeurs de la branche famille et du métier.
- Le contenu du travail et son organisation.
- La reconnaissance tant professionnelle (rémunération et fixation des objectifs notamment) que personnelle.
- Le maintien de la motivation tout au long de la carrière : recrutement, intégration, gestion des âges et des parcours.

Pour ceux qui souhaitent approfondir la question de la motivation nous proposons en annexe un exposé des principales théories de la motivation ainsi qu'une note relative à une démarche de management participatif : l'Appréciative Inquiry, comprenant un rapport sur le retour d'expérience de la Caf des Côtes d'Armor qui a utilisé l'AI pour travailler sur le thème de la qualité de vie au travail.

Le document est construit de manière interactive. Chaque expérience de caisse est directement consultable en cliquant sur le lien :

Expérience de la Caf de Mulhouse : Journée du personnel sur le service public et la lutte contre la fraude

Remerciements

Ont participé au groupe de travail « Rim – motivation »

- **Monique Bihr** – Caf Mulhouse
- **Isabelle Vauterin** – Caf Cholet
- **Anne Rousselet** – Caf Avranches
- **Jean-Yves Clautour** – Caf La Roche sur Yon
- **Françoise Bonnet** – Cnaf
- **Fatima Bonneau** – Cnaf

Un remerciement spécial aux représentants du réseau qui ont su apporter une coopération précieuse à ce recueil en termes de réflexions et de rédactions.

Ont contribué à l'enrichissement de ce recueil de pratiques les Caisses suivantes :

- **Caf Blois** - Stages immersion services
- **Caf Nantes** - Intégration
- **Caf Dijon** - Parcours professionnels
- **Caf la Roche sur Yon** – Entretiens d'évolution professionnelle
- **Caf Avranches** - Contrat de mobilité interne
- **Caf Mulhouse** - Journée du personnel
- **Caf Grenoble** - Tutorat
- **Caf Angers** - Service informatique

Sommaire

Thème 1 : le sens du travail, les valeurs de la branche Famille et du métier 9

Les valeurs de la branche Famille : vecteur de motivation 10
Les enjeux pour la branche Famille 11
Des pistes d'actions pour faire des valeurs un vecteur de motivation 11

Thème 2 : Le contenu du travail et son organisation 16

Organisation du travail favorisant la motivation 17
Identification des sources de démotivation 20

Thème 3 : La reconnsaissance 22

La reconnaissance professionnelle - Rémunération et fixation des objectifs 23
Le positionnement salarial des employés 24
Les outils pour que la rémunération soit un vecteur de motivation 26
La reconnaissance personnelle 29
Les enjeux 29
La reconnaissance, vecteur de motivation 30
Outils/Pistes d'actions 31

Thème 4 : Le maintien de la motivation tout au long de la carrière 33

La motivation à toutes les étapes de la vie professionnelle 34
Des pistes pour susciter, maintenir ou relancer la motivation 36

Bibliographie 38

Annexes 39

Annexe 1 Les théories de la motivation 40
Annexe 2 Appreciative Inquiry 43
Annexe 3 Retour d'expérience de la Caf des Côtes d'Armor 44
Annexe 4 Caf du Haut Rhin - Journée du personnel 46
Annexe 5 Caf de Blois : Stages "découverte des métiers et des services" 48
Annexe 6 Caf de Nantes : Parcours d'intégration 58
Annexe 7 Caf de La Roche sur Yon : Entretiens d'évolution professionnelle 66
Annexe 8 Caf de Côte d'Or : Parcours professionnels 72

Thème 1

Le sens du travail

Les valeurs de la branche Famille et du métier

Une valeur est « une croyance stable selon laquelle certains modes de conduite et certains buts poursuivis dans l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres » (Rokeach, 1973).

Les valeurs ne sont pas des principes moraux, ce sont des forces inhérentes à la personnalité de chacun. Elles constituent un système de références qui conditionnent et justifient les actions. Elles sont ce qui nous donne envie d'agir, ce qui donne du sens à notre action.

Tous les salariés aspirent à exercer une activité qui soit en harmonie avec leur propre système de valeurs. C'est un ressort central qui forge l'identité sociale des individus, suscite le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et donne un sens au travail. Les valeurs sont donc une source d'énergie, un levier de motivation qui donne un sens à l'engagement des collaborateurs en passant par le vecteur de la communication.

Ainsi, peut être vecteur de motivation, la communication portant sur :

- Les valeurs portées par la branche Famille
- La notion de service public et la mission des caisses
- La politique générale définie au sein de l'organisme
- La valorisation de la contribution apportée par chacun des services de l'organisme
- La valorisation de la contribution de chacun
- L'engagement sociétal de l'organisme

Les valeurs de la branche Famille : vecteur de motivation

→ Le rôle des valeurs dans la motivation

La motivation n'obéit pas à une simple logique matérielle. L'adhésion aux valeurs d'une entreprise constitue le ciment de la culture d'entreprise. Elles sont un levier de motivation (au même titre que la reconnaissance par exemple) et représentent un fort levier dans la gestion des ressources humaines.

En effet, le partage des valeurs suscite un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise. Les valeurs représentent une ligne directrice qui permet de donner un sens à un métier et de le « garder ». Dans les moments de démobilisation que peut rencontrer tout un chacun dans l'exercice de son métier, les valeurs bien ancrées d'une entreprise peuvent représenter une balise qui permettra au salarié de rester en phase avec la finalité de l'entreprise et évitera le désengagement.

Les valeurs sont favorables à l'adhésion et à la fidélisation des personnels. Elles suscitent l'implication car elles développent un sentiment de fierté d'appartenir à l'entreprise. Le partage des valeurs est également favorable à l'émulation et au développement de l'esprit d'équipe, il permet d'éviter l'écueil de l'individualisation des relations de travail, source d'isolement et de démotivation.

Enfin, les valeurs aident à forger l'identité et l'utilité sociales des salariés. En ce sens, elles favorisent l'image de soi, ce qui est propice à l'engagement.

→ Les valeurs de la branche Famille

De par la mission de service public dont elle est investie, la branche Famille est porteuse de valeurs sociales fédératrices. Ces valeurs, mises en œuvre au quotidien, sont citées dans le préambule de la Convention d'objectifs et de gestion 2005-2008 :

« La branche Famille est un acteur majeur des politiques familiales et sociales. Elle est reconnue comme un service public qui apporte sa contribution essentielle à leur mise en œuvre.

Cette contribution s'exerce dans le cadre d'une éthique fondée sur des valeurs fondamentales : l'équité, la solidarité, la laïcité et la neutralité.

L'organisation de la branche Famille privilégie une démarche décentralisée, qui repose sur une étroite collaboration entre le conseil d'administration et la direction, ***et sur la forte mobilisation de ses personnels au service des familles*** *».*

Elles sont également rappelées dans le préambule de la nouvelle Cog 2009-2012 :

« Acteur essentiel de la politique familiale, la branche Famille de la Sécurité sociale a en effet connu au fil des années un élargissement progressif de ses missions. Elle apporte désormais une contribution importante aux politiques de solidarité et d'insertion sociale. Si l'identité de la Branche est ancrée sur sa vocation familiale, cette coexistence des missions – être au service des familles et de leurs enfants et développer la solidarité envers les plus vulnérables – est aujourd'hui assumée et cohérente. Elle est au cœur des valeurs qui fondent l'engagement de l'ensemble des personnels et des administrateurs de la Branche. »

C'est l'enquête salariés portant sur les valeurs et la prospective lancée en 2006 qui a permis de révéler le fort attachement du personnel des Caf à l'Institution et aux valeurs portées par la Branche. L'implication dans les missions de la Branche était identifiée comme un point fort permettant de faire face aux enjeux actuels et à venir.

Cet attachement aux valeurs est également ressorti de l'enquête « Vie au travail » réalisée auprès des salariés de la Branche en 2008.

- **75 %** des agents sont fiers de leur métier
- **87 %** des agents estiment faire un travail utile pour leur organisme
- **78 %** un travail utile pour le public

Les salariés de la Branche sont conscients de leur contribution à *« assurer l'existence et la cohésion de la cellule familiale… »* (Cog 2009-2012), ils adhèrent aux valeurs de la branche Famille et estiment avoir une utilité sociale importante.

Les enjeux pour la branche Famille

Plus que pour toute autre organisation, l'adhésion des salariés aux valeurs est, pour la branche Famille, essentielle. En effet, l'action quotidienne des salariés de la branche Famille impacte directement la vie de millions de citoyens.

Mais au-delà de sa contribution importante aux politiques de solidarité et de cohésion sociale, la branche Famille doit inscrire son action dans une politique de maîtrise des risques. Ainsi, la Convention d'objectifs et de gestion signée pour la période 2009-2012 a fixé des objectifs ambitieux et ciblés tels que ceux relatifs à la lutte contre la fraude qui donnent un nouveau sens à l'action de la Branche et à la mobilisation de ses salariés. Dans ce contexte, il importe de développer le sentiment d'utilité sociale du travail et d'amener les salariés à avoir une représentation positive de leur travail en leur permettant au travers des valeurs de la branche de donner du sens à leur action.

La mise en œuvre

Connecter les valeurs des salariés à celles de l'entreprise permet de disposer d'un système de référence commun. Cela fluidifie les relations et la communication, facilite la prise de décision et entretient la confiance dans la stratégie de l'entreprise.

→ Les conditions favorables à l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise

• Afficher et porter les valeurs

Les valeurs d'une entreprise sont un étendard. Elles doivent être rappelées dans les publications et les communiqués de l'entreprise à destination de l'interne et de l'externe.

La direction se doit de porter les valeurs de l'entreprise et les actions qu'elle engage doivent les traduire.

En effet, au-delà de l'image grand public souvent négative véhiculée par la Sécurité sociale et son « trou » financier, les valeurs portées par la branche Famille peuvent être mises en avant dans la communication qui est faite sur ses emplois et ses métiers.

• Communiquer sur les valeurs

La communication est essentielle. Les salariés ont besoin de connaître les valeurs de leur entreprise pour mieux appréhender sa stratégie et le rôle qu'ils ont à y jouer. Sans cela, il leur est difficile d'adhérer aux discours et de se sentir engagés.

• Développer les compétences managériales

Les managers ont un rôle important à jouer pour susciter ou entretenir la motivation de leurs collaborateurs. Ils doivent être porteurs d'un dynamisme suffisant, qui transparaisse dans leurs paroles et dans leurs actes. Ils sont le vecteur des valeurs de l'entreprise. Au-delà du pilotage de l'activité, les managers de proximité doivent donnent du sens au travail de chacun pour obtenir en retour une implication professionnelle de qualité. C'est la raison pour laquelle il convient d'apporter un soutien actif à cette catégorie de cadres dont le positionnement hiérarchique peut être lui-même générateur d'une baisse de la motivation.

En effet, lorsqu'on parle de donner du sens, on associe souvent l'idée d'un objectif, d'un idéal que le manager se doit de faire passer concrètement auprès de son équipe. Donner du sens c'est fournir un contexte pour chaque acte, décision ou ordre. C'est préciser le lien avec les autres événements, c'est mettre en perspective les facteurs sociaux et économiques, c'est aider à comprendre. Cela permet ensuite aux autres de construire leur propre sens.

→ Préconisations/Pistes d'action pour la Branche

• Susciter l'adhésion aux valeurs de la Branche dès le recrutement et l'intégration

Les missions de la Branche peuvent être valorisées pour attirer de nouveaux collaborateurs lors de recrutements ou de mobilités inter Branches.

En effet, les valeurs et missions de la Branche sont des facteurs qui peuvent être facilement abordés dès l'entretien de recrutement. Ce sont des éléments d'attractivité qu'il convient de valoriser car proposer des métiers qui ont du sens est un élément concret d'attractivité qui permet au candidat de se situer par rapport à son propre système de valeurs. Il est important pour l'organisme recruteur de s'interroger sur l'adhésion du salarié par rapport à ces valeurs. Ainsi des questions du type *« À quelles valeurs êtes-vous attaché et quelles sont celles que vous vous efforcez d'incarner, personnellement, dans votre activité professionnelle au quotidien ? »* peuvent tout à fait être posées en entretien de recrutement.

L'intégration est une étape stratégique de la vie professionnelle, la question du sens et des valeurs doit donc être abordée durant le parcours d'intégration Pass (Parcours d'accueil à la Sécurité sociale) dont l'objectif consiste à familiariser et à faire adhérer le nouvel embauché avec la culture et les valeurs de l'Institution, de la branche et de l'organisme qu'il intègre.

Pistes d'actions

Le tutorat, outil d'intégration et d'accompagnement des nouveaux embauchés, favorise l'appropriation des valeurs. Il permet aux salariés expérimentés de transmettre la façon dont ils vivent les valeurs de la Sécurité Sociale au quotidien. Ce point peut d'ailleurs être identifié clairement dans le contrat du tuteur.

De surcroît le tutorat peut constituer une source de motivation pour des salariés se situant en deuxième partie de carrière (Cf. fiche n° 5 sur la gestion des âges et des parcours). En effet, le rôle de référent redonne souvent confiance au tuteur par la valorisation de l'expérience qu'il a acquise au fil du temps. Le tuteur, tout en assurant un transfert de connaissances, transmet simultanément les valeurs fondatrices de notre Institution.

• Communiquer sur les valeurs de la Branche et sur la notion de service public

La finalité des missions de tous les salariés de la Branche est d'assurer un service public de qualité. Ces missions s'exercent en adéquation avec les valeurs portées par la Branche.

Pistes d'actions

Une communication régulière auprès des salariés sur les résultats de l'action de leur Caf par le biais de réunions de services ou de publications est nécessaire.

• **Communiquer sur la politique générale de l'organisme et sur son environnement**

Une Direction se doit d'expliquer sa politique générale. Il est important de communiquer sur les axes du plan stratégique de l'entreprise pour permettre aux salariés de trouver des ancrages à leur activité quotidienne, en insistant sur la cohérence avec les valeurs de l'Institution, clairement définies et déclinées dans tous les processus de production et de gestion. Ce type de communication contribue à motiver, à renforcer la valeur « travail », chacun apportant sa pierre à l'édifice.

Une réelle volonté d'engagement au niveau supérieur génère un dynamisme communicatif :

• **Chacun s'identifie à la structure et adhère à sa vocation, à ses valeurs.**

• **Les difficultés sont mieux surmontées et sont considérées comme des phénomènes presque normaux.**

Selon l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008,
- **61** % des agents s'estiment bien informés sur la Cog
- **59** % sur la vie quotidienne de leur organisme
- **57** % sur l'évolution des missions de leur organisme
- **55** % sur les orientations de la branche Famille

Pistes d'actions

Il est important d'organiser des journées thématiques ou de type assemblée générale, avec des ateliers de réflexion sur des thèmes porteurs (ex. bilan du contrat pluriannuel de gestion, nouvelles orientations de la Cog, projets pour l'entreprise).

• **Apporter une attention particulière à la communication au moment d'un renforcement des objectifs de gestion**

Les impératifs de production et le renforcement des objectifs de la Cog relatifs à la maîtrise des risques et à la lutte contre la fraude peuvent, dans l'esprit de certains salariés, entrer en contradiction avec les valeurs d'équité et de solidarité et l'exigence d'une meilleure qualité de services tel que cela a pu être exprimé dans les verbatim de l'enquête salariés « Vie au travail » de 2008. Ce qui représente un risque de déstabilisation, de confusion ou d'incompréhension.

Une communication spécifique et adaptée s'avère indispensable pour éviter certains risques évoqués par les salariés dans le cadre de l'enquête « Vie au travail ».

Pistes d'actions

• **Il peut être judicieux de profiter de réunions de type assemblée générale du personnel pour sensibiliser les salariés à la nouvelle dimension de l'enjeu de lutte contre la fraude et son intégration dans notre mission de service public.**

• **Il est important d'expliquer régulièrement lors des réunions de service, la cohérence entre les valeurs développées en interne et les valeurs externes, ceci afin de favoriser l'adhésion des salariés et la bonne compréhension d'un discours en adéquation avec les actes.**

Expérience de la Caf de Mulhouse : Journée du personnel sur le service public et la lutte contre la fraude

• **Favoriser le sentiment d'appartenance et le décloisonnement entre services**

Selon l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008,

- **47** % seulement des salariés estiment que les différents services de l'organisme tendent vers des objectifs partagés
- **28** % qu'ils s'informent réciproquement
- **33** % qu'ils sont solidaires en cas de difficultés
- **28** % qu'ils s'informent réciproquement

Il apparaît donc que les salariés ne connaissent pas bien les missions et les contraintes des secteurs, autres que celui dans lequel ils travaillent. Il peut en résulter une perte d'efficacité, des tensions internes et une moindre solidarité.

Pistes d'actions

> **Présentation de l'activité et de l'actualité d'un service à l'ensemble des salariés (ex : un secteur selon une périodicité à déterminer localement)**
> **Participation de personnes des différents secteurs à des projets transversaux**
> **Stages de découverte des services**
> **Organisation de journées portes ouvertes des différents services**
> **Mise en place d'une organisation visant à améliorer l'offre de service en s'appuyant sur la complémentarité entre les Pf et l'As**

Expérience de la Caf de Blois : stages de découverte des services

• **Participer à des projets institutionnels d'importance tels que le développement durable**

Le sentiment d'appartenance à l'entreprise peut également être développé à travers l'engagement de l'Institution dans la démarche actuelle de développement durable, qui s'accorde aux valeurs de la Branche telles que la solidarité, le respect des personnes et l'épanouissement des enfants. (Cf. Engagement de l'Institution dans la Responsabilité sociale de l'Entreprise ou Rse : intégration par l'entreprise des préoccupations sociales et environnementales, attitude écoresponsable).

Le Plan cadre 2007-2010 de mise en œuvre du Développement Durable dans l'Institution Sécurité sociale a retenu deux axes prioritaires :

- **un axe environnemental :** agir en institution solidaire - faire de nos collaborateurs des écocitoyens.
- **un axe social :** développer une image d'institution socialement responsable.

Pistes d'actions

Une telle démarche peut être mise en place de manière participative, en associant des représentants de tous les secteurs et en valorisant la contribution de tous. Il est important de communiquer sur les résultats pour valoriser l'apport concret de la démarche, au delà de l'effet de mode.

En conclusion, il faut retenir qu'une démarche participative qui implique personnellement les salariés afin que chacun s'approprie les enjeux et les priorités de l'entreprise, est un facteur de motivation quand les actions sont visibles par tous.

Le fil conducteur permettant de relier les différentes actions menées, les projets en cours ou à venir permettra ainsi de donner du sens au travail et de mettre en perspective la finalité des actions engagées.

Encourager les initiatives et projets concrets, responsabiliser le management et les équipes, et, de façon plus générale, valoriser les ressources humaines de l'organisme par la reconnaissance de l'investissement de ses collaborateurs, sont autant de pistes à exploiter pour les directions d'organismes. Rendre les salariés acteurs du changement, génère un degré d'adhésion plus important et constitue un élément indissociable du maintien d'un bon niveau de motivation.

La politique Rh développée au sein du réseau de la branche Famille doit s'appuyer sur une Grh partagée et transparente, qui promeut et concrétise les valeurs de transparence, d'équité et de participation.

Thème 2 :

Le contenu du travail et son organisation

Dans un monde du travail en forte évolution, ce qu'on reçoit en échange de son travail - la motivation « extrinsèque » - ne suffit plus pour créer la motivation. La motivation « intrinsèque », qui vient du travail lui-même, est devenue la source principale de l'énergie et de l'implication. Partant de ce principe, l'organisation du travail devient fondamentale pour motiver les salariés dans la durée et optimiser l'efficacité du personnel.

Organisation du travail favorisant la motivation.

→ Une définition claire des contours du poste

• Une définition claire des missions et du contenu du travail

La nature du travail joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié. En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte. En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et pour lequel le salarié ne sait pas précisément ce qui est attendu de lui est une source certaine de démotivation.

Pistes d'actions

> Décrire les missions et le contenu du travail à plusieurs niveaux :

- sur l'offre d'emploi
- pendant l'entretien d'embauche
- sur le référentiel d'emploi

> Connaître les attentes des salariés (et non les supposer) pour organiser le travail (contenu et contexte)

- Optimiser les Eaea (Entretien Annuel d'évaluation et d'Accompagnement) pour recueillir les attentes des salariés et profiter de l'échange pour expliquer les évolutions en cours ou les contraintes qui risquent d'induire d'éventuels changements.
- Mettre en place des fiches de définition, de révision et d'évaluation d'objectifs en cours d'année.

> Une explicitation claire de son champ d'action

Le salarié doit connaître clairement son champ d'action, savoir ce qu'il peut faire ou décider seul et les questions pour lesquelles il doit consulter ses collègues ou sa hiérarchie. La connaissance de ses marges de manœuvre ne doit pas pour autant avoir pour effet de brider ses initiatives. En effet, celles-ci sont à valoriser par les innovations qu'elles peuvent apporter à l'organisation, à la structure, etc. La période d'intégration est particulièrement importante pour préciser ces points avec le supérieur hiérarchique et/ou le tuteur. C'est un élément qui doit être inclus dans les objectifs de la période d'intégration.

Pistes d'actions

> Le référentiel d'emploi

> La délégation de signature

> L'habilitation informatique

→ L'enrichissement du travail

La variété du contenu du travail, des activités et des tâches qui sont confiées au salarié est un élément qui permet d'agir sur la motivation. Varier le contenu du travail et enrichir les tâches permet à la fois d'éviter la monotonie, de mettre en œuvre les talents personnels et d'appréhender sereinement les évolutions des métiers pour en faire un levier de motivation.

Actions possibles

> **Donner au salarié la possibilité d'identifier les effets de son travail par un « feed-back » régulier lors de ses différents entretiens (évaluation, carrière, objectifs etc.), ce qui suppose que le salarié soit chargé d'opérations suffisamment nombreuses pour que leurs produits soient identifiables.**

> **Favoriser autant que possible l'autonomie et les initiatives (choix des procédures et de leur organisation dans le temps). Le sentiment de ne pas avoir de contrôle sur son environnement et sur son travail peut générer du stress. Aussi, en offrant des marges d'autonomie, on permet aux salariés de mieux gérer leur charge de travail, particulièrement lorsqu'elle est élevée. En effet, en période de forte charge, certaines contraintes d'organisation peuvent apparaître comme des difficultés supplémentaires. Il est utile dans ce cas de permettre des souplesses temporaires ou permanentes notamment sur l'horaire variable, en contrepartie d'une demande d'investissement important. La souplesse laissée dans l'organisation peut tout à fait se concilier avec la précision des objectifs, des modes opératoires et des priorités et elle permet de sécuriser les salariés dans des périodes de tension.**

> **Faire des points réguliers sur l'évolution du métier en vue de l'adaptation des compétences en prévoyant un accompagnement.**

> **Développer le tutorat qui est un outil valorisant car il positionne le tuteur en tant que référent/expert. Il permet le développement de nouvelles compétences telles que la pédagogie dans la transmission de ses propres connaissances par exemple, (Cf. guide du Tutorat de l'Ucanss ; http://www.ucanss.fr/index_espaceorg.htm).**

> **Déléguer certaines tâches normalement dévolues au responsable est une marque de confiance particulière, source de motivation. Mais cela nécessite un cadre : définition précise de la mission/activité/tâche, accompagnement par le hiérarchique et évaluation. Au delà de la reconnaissance personnelle, c'est la question de la revendication de la reconnaissance financière (évolution professionnelle, points de compétences, parcours professionnels, primes…) qui est posée.**

> **Positionner les salariés comme acteurs permanents du processus d'intégration : présentation du service ou du métier à chaque session d'intégration par exemple.**

> **Impliquer les salariés dans des projets transversaux :**

- Définir les objectifs finaux du projet et les différentes étapes aboutissant à sa réalisation.
- Préciser les rôles et objectifs de chacun (chef de projet, pilotage, membres du groupe…) et la contribution attendue de chacun.
- Déterminer avec le salarié et son responsable direct la priorité de ce projet par rapport à son activité courante.

Attention :

Confier des activités nouvelles à un salarié qui a déjà une charge de travail élevée, peu d'autonomie, de mauvaises conditions de travail et sans accompagnement peut être source de stress et de démotivation. Dans cette situation, il convient en premier lieu d'agir sur les conditions de travail et l'autonomie avant de pouvoir enrichir le travail.

L'enrichissement du contenu du travail (activités/tâches) est une solution qui a une facilité de mise en œuvre remarquable. Toutefois elle ne peut être appliquée à toutes les situations de travail ni systématiquement sur une longue période.

Il convient donc d'opérer par étapes :

- **Restructuration des activités : étudier et analyser les activités spécifiques en recherchant comment optimiser les ressources.**
- **Enrichissement des activités : augmenter les responsabilités et/ou la variété des activités.**
- **Élargissement des activités : en accroître le nombre et/ou accroître le nombre de responsabilités, ce qui peut inclure une participation aux décisions.**

- Identifier les résultats du travail par la mise en place d'un système d'évaluation de la performance avec fixation d'objectifs par exemple, est favorable à l'identification des résultats du travail et à la reconnaissance de l'apport de chaque salarié dans l'organisation générale. Il est effet important que chacun puisse identifier sa participation et que cette dernière soit non seulement connue mais reconnue, autant par la hiérarchie que par les collègues.
- La nouvelle organisation par processus représente une occasion de revoir la répartition des activités et d'identifier les apports de chacun. De plus elle crée un lien et une cohésion entre les différentes activités et redonne un sens à l'action générale. Cela donne aux salariés une meilleure visibilité sur leur travail, ce qui est propice à la motivation. Néanmoins, il est important de définir les critères à partir desquels le salarié va être évalué : la référence à la productivité individuelle ne peut être la seule retenue.

→ Un mode de management adapté

Il n'existe pas de mode de management universel, valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire de compétences et de motivation de son ou ses équipes (théorie du management situationnel de Hersey et Blanchard) et au contexte de travail (contrainte de délais notamment). Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui : le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

- **Donner** des consignes au débutant (mode directif)
- **Consulter** le débutant devenu autonome (mode persuasif)
- **Valoriser** le niveau d'expertise du salarié chevronné (mode participatif)
- **Déléguer** à l'expert autonome (mode délégatoire) tout en étant capable de revenir temporairement à un mode moins délégatif si les circonstances le nécessitent.

Concernant les managers eux-mêmes, ils doivent s'interroger sur leurs propres niveaux de motivation et sur leurs propres leviers de motivation. Il existe des outils, notamment des tests permettant des autoévaluations. Il est en effet très important de découvrir ses propres facteurs de motivation pour comprendre ceux des autres.

→ La garantie d'équité de traitement dans la gestion des équipes

Les hommes et les femmes constituent le point d'ancrage incontournable pour la réussite de l'entreprise. La qualité du management des équipes devient le véritable facteur de performance. Plus la dynamique de l'équipe est équilibrée, plus celle-ci est performante et c'est aux managers que revient cette tâche.

Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences.

C'est pourquoi il est important de bien connaître ses collaborateurs, apprendre à communiquer et créer une dynamique d'équipe. Il est important que chacun se sente impliqué dans les objectifs à atteindre et en devienne acteur.

Les exigences de la fonction d'encadrement et d'animation requièrent du manager d'équipe, des qualités personnelles et de leadership positif, des logiques et techniques. L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement.

Selon l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008 :

Seuls 55 % des salariés pensent que la répartition des tâches est équitable dans leur service.

Actions possibles

> **Établir des tableaux de répartition d'activités en prévoyant pour chaque tâche un titulaire et un suppléant. Établir également des tableaux de présentation collective des objectifs et de leur répartition entre membres de l'équipe. Ces actions permettront le décloisonnement des services afin que chaque membre connaisse les missions et les contraintes de chacun.**

> **Afficher des règles de fonctionnement, veiller à leur respect et les respecter soi-même. En effet un responsable doit faire preuve de constance et doit manager équitablement. Il doit faire preuve d'équité et d'égalité de traitement pour chaque situation (gestion du temps de travail, absentéisme, demandes individuelles, protestations…).**

Identification des sources de démotivation

→ La dégradation des conditions générales de travail

• L'urgence constante

Si l'évolution normale d'un emploi peut être source de motivation, elle peut être source de démotivation en cas d'évolution permanente dans l'urgence. L'absorption continue dans l'urgence de nouveaux dispositifs réglementaires, par exemple, génère stress et démotivation du fait du manque de temps (pourtant nécessaire à la bonne maîtrise des sujets) et du manque d'approfondissement.

Les managers peuvent veiller, en particulier pour les services prestations, en plus de se référer à l'outil @DOC de commenter collectivement les nouveautés, et pour tous les services, à prévoir des formations suffisantes et des recyclages basés sur des cas concrets.

• L'aménagement du temps de travail

La RTT a accentué dans certains cas cette impression de travail dans l'urgence et de manque de temps collectifs. Il est donc particulièrement important de s'assurer que tous les membres de l'équipe aient accès à toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur travail (ex : le manager peut commenter individuellement les informations aux salariés revenant de congés).

• **Des lignes hiérarchiques pesantes**

Nos organisations hiérarchiques peuvent constituer une source de démotivation : la longueur des lignes hiérarchiques pouvant être contraignante et perçue comme un frein à la bonne réalisation des missions.

L'enquête salariés « Vie au travail » - 2008 a souligné un sentiment de dégradation des conditions de travail.

C'est donc un point à prendre fortement en considération dans les processus motivationnels qui seront décidés.

→ **Les contraintes budgétaires**

Les contraintes budgétaires impactant les ressources humaines notamment à travers la politique de non remplacement de certains départs en retraite peuvent constituer, pour ceux dont la charge risque d'être augmentée, une source de démotivation. Ce risque se trouve accentué pour ceux dont l'accroissement de la charge de travail est constant.

Certains collaborateurs sont susceptibles de penser qu'il leur est demandé toujours plus d'investissement sans reconnaissance de cet effort supplémentaire. Ce qui peut générer un sentiment d'inutilité et de manque de reconnaissance de la valeur du travail fourni, voire provoquer un phénomène d'usure se traduisant par des manifestations d'ordre somatique ou relevant des risques psychosociaux.

Il est donc nécessaire de communiquer sur ce thème en expliquant l'évolution des priorités de l'organisme et en valorisant les économies de gestion comme faisant partie intégrante des objectifs d'un service public efficient.

Cela peut-être réalisé par l'appropriation des objectifs stratégiques de la Cog avec un fort investissement dans la communication et une traduction dans les objectifs opérationnels de chacun.

Thème 3 :

La reconnaissance

Désirer être reconnu est légitime. Cette reconnaissance porte sur l'identité d'un individu, son histoire, son appartenance à un groupe de travail ou à un métier. Elle porte également sur ce que fait l'individu, sur ce qu'il met en œuvre, sur les efforts qu'il fournit pour réaliser un travail, sur sa contribution, sur la maîtrise professionnelle d'une activité. Elle porte enfin sur le résultat obtenu, la conformité à la demande, la rétribution reçue en retour.

La reconnaissance est de nos jours un sujet de préoccupation pour les entreprises qui doivent prendre en compte cette notion dans la dimension motivationnelle. Les salariés ont en effet pris conscience de leur apport et ont un profond désir de reconnaissance. Ils entendent être traités comme des partenaires et non plus comme des exécutants et veulent voir leurs efforts et leur contribution reconnus au même titre que les résultats obtenus.

La reconnaissance est une notion complexe, car elle découle des subjectivités de chacun et l'entreprise ne peut agir sur les individus pour obtenir leur engagement. Elle ne peut que créer les conditions favorables à cette implication. En effet, si la reconnaissance ne garantit pas à elle seule l'engagement du salarié, sans elle, la performance ne sera pas au rendez-vous. Une entreprise a donc tout intérêt à mettre en place une véritable politique de reconnaissance professionnelle.

La reconnaissance professionnelle – Rémunération et fixation des objectifs

Les mécanismes de motivation sont très complexes et répondent à une multitude de facteurs. Il serait réducteur d'avoir une vision manichéenne des processus motivationnels tant ils sont subjectifs et propres à chaque individu. Néanmoins, de nombreux travaux ont montré la place relativement importante que peut prendre la rémunération dans la capacité de mobiliser, ou de ne pas démobiliser, les personnes au travail.

La théorie bi factorielle de Frederik Herzberg distingue deux catégories de facteurs ayant des conséquences différentes sur la motivation des salariés. Les facteurs physiologiques et les facteurs psychologiques. Les premiers n'apportent aucune satisfaction supplémentaire, en revanche, s'ils ne sont pas réalisés, l'individu va éprouver de l'insatisfaction à l'égard de son travail. La rémunération appartient à cette catégorie. Les facteurs psychologiques sont sources de satisfaction si les éléments sont réunis (perspective de carrière, responsabilité, contenu de travail, reconnaissance), mais leur absence n'entraînera aucune insatisfaction (uniquement de la non satisfaction).

La théorie du processus, développée par V. Vroom, conclut que la motivation au travail est liée à l'espérance de réussir et d'être récompensé. Un salarié se poserait ainsi trois questions dont les réponses déterminent la motivation :

- Suis-je capable de faire la chose que l'on me demande ?
- À quoi cela va me servir (récompense, promotion, prime, etc.) ?
- La récompense a-t-elle de la valeur pour moi ?

Ce modèle à l'avantage de montrer que la motivation résulte des choix individuels et subjectifs des employés. Cependant, il est évident que dans notre société l'argent est fortement valorisé comme indicateur de réussite sociale, la rémunération joue donc un rôle significatif dans le processus de motivation.

Il est intéressant de s'interroger sur la capacité de la politique actuelle de rémunération à motiver, ou à ne pas démotiver, les salariés. Dès l'origine, au sein de l'Institution, la culture d'entreprise et la politique de rémunération qui la véhiculait, étaient de type « égalitariste ». Cette dernière reconnaissait fortement l'ancienneté par la fidélisation de ses salariés, ne cherchant que très peu l'individualisation des performances.

La volonté de l'Institution de faire évoluer ses méthodes de gestion des ressources humaines s'est traduite par l'instauration d'un nouveau système de rémunération et d'un élément de rétribution complémentaire, l'intéressement.

Le système actuel de rémunération des salariés de l'Institution, qui est issu du Protocole d'accord du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois du 14 mai 1992, présente deux aspects majeurs, il a l'ambition de :

- replacer la gestion de la compétence au coeur du dispositif ressources humaines et de créer les outils de la modernisation de celles-ci dans l'Institution, dans la prolongation de l'accord du 14 mai 1992,
- proposer un système de rémunération rénové, dans lequel la diminution du poids de l'ancienneté permette d'optimiser la reconnaissance et la valorisation des compétences.

Quatre ans après ce changement de système de rémunération caractérisé principalement par la réduction du poids de l'ancienneté et l'introduction d'éléments sélectifs dans le salaire, les salariés ne semblent pas satisfaits de leur salaire.

Ainsi, l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008 révèle que le salaire est l'élément le plus cité parmi ceux qui satisfont le moins (16 %), devant le manque de dialogue avec la hiérarchie (15 %).

En réponse à des questions fermées, 69 % des salariés ne se déclarent pas vraiment satisfaits de leur rémunération et 61 % des agents se disent non motivés par la rémunération. Cette faible satisfaction se retrouve plus chez les employés de niveau 3 qui ne sont que 16 % à être satisfaits de leur rémunération (en moyenne 30 % le sont). Notons que 49.2 % des personnels sont positionnés sur le niveau 3.

Enfin, la rémunération se situe au premier rang des éléments à améliorer (31 %), suivie par la reconnaissance et par l'encadrement (25 %).

Cette moindre satisfaction à l'égard de la politique de rémunération relevée par l'enquête vie au travail est de l'ordre du ressenti. Il parait donc pertinent de faire un bilan rapide de la situation salariale des employés et du système de rémunération avant de réfléchir à des pistes d'actions susceptibles de répondre à certaines attentes des salariés.

Le positionnement salarial des employés

→ Les changements liés au protocole d'accord de 2004

• Élargissement des plages salariales

Le P.A. du 30 novembre 2004 a apporté une « bulle d'oxygène » aux salariés ayant une forte ancienneté en élargissant les plages d'évolution salariale. Ainsi, l'étude sur les positionnements salariaux *(Étude salariale branche Famille, Ddrh- Cnaf – 2008)* relève qu'en moyenne, les salariés disposent encore d'une marge de progression significative et que très peu de personnes sont arrivées au coefficient maximum de leur niveau. Néanmoins, 42 % des employés et cadres ont déjà atteint le maximum des points d'expérience (50 points). Il leur reste donc, comme évolution salariale possible (outre les parcours professionnels), les points de compétence et les révisions de la valeur du point. Il semble donc pertinent, pour ne pas susciter de démotivation ou d'insatisfaction chez ces salariés, que la direction établisse et communique des règles équitables et compréhensibles relatives à ces rémunérations individuelles.

• Augmentations annuelles

Les augmentations annuelles comprennent des mesures sélectives (points de compétence, parcours professionnels) et d'autres non sélectives (points d'expérience, valeur du point). Celles-ci, toutes mesures confondues (Gvt, valeur du point), se situent aux alentours de 2.8 % (2.98 % en 2006 et 2.7 % en 2007) de la masse salariale. Ce niveau se situe dans les standards (de 2 % à 4 %) et ne permet pas d'expliquer le sentiment de moindre satisfaction des salariés.

• Les points de compétence : Quelle individualisation ?

La nouveauté du P.A. de 2004 a été d'instaurer une plus forte individualisation des rémunérations (points de compétence, prime de résultat pour les niveaux 8 et 9), et en corollaire, une forte décroissance de l'ancienneté (passage de 2 % par an à 2 points).

Une rupture a donc été opérée avec la culture qui reconnaissait dans l'ancienneté un gage de compétence et de connaissance allant de pair avec la forte fidélisation des employés (beaucoup de personnes font toute leur carrière au sein de l'institution).
L'objectif du P.A. de 2004 était donc de *« reconnaître les compétences développées par des avantages de rémunération dénommés points de compétence, attribués dans un cadre formalisé et des règles transparentes »*.
D'après les résultats de l'étude sur les rémunérations (Étude salariale branche Famille, Ddrh- Cnaf – 2008), il apparaît que ces points de compétence ont été saupoudrés (distribution à environ 30 % des effectifs chaque année, les attributions étant dans 78 % des cas égales au minimum conventionnel 7, 12 ou 15 points). Ainsi en l'absence de politique volontariste et de communication sur cette pratique nouvelle, la pratique la plus commune est le saupoudrage (couverture d'une grande partie des effectifs, sinon de la totalité, sur quatre ans). Ceci peut avoir un effet négatif étant donné qu'il présente les inconvénients des augmentations générales (non reconnaissance des compétences) et ceux des augmentations individuelles (affaiblissement du sentiment collectif d'appartenir à une organisation unie). En outre, il ressort de l'étude précitée que les points de compétence sont dans la plupart des cas réservés aux salariés ayant une ancienneté moyenne. En effet, 65 % des collaborateurs ayant 5 ans d'ancienneté ont moins de 12 points de compétence.

• Une évolution salariale en ralentissement pour les seniors

L'étude sur les rémunérations éclaire également sur la forte diminution de l'évolution salariale (hors points d'expérience) dans la deuxième partie de la vie active. Ainsi, entre 20 et 40 ans, la rémunération moyenne évolue d'environ 43.6 %. Son évolution n'est plus que de 22.1 % entre 40 et 60 ans (avec un pic de progression entre 58 et 60 ans). Ceci représente une diminution de quasiment 50 % dans la seconde partie de carrière. Ce constat doit s'inscrire dans la réflexion concernant la motivation des « seniors ». Toutefois, il est sûrement difficile de conserver le même rythme de progression tout au long de la vie active, mais cette tendance doit être prise en considération afin d'instaurer d'autres mesures visant à conserver l'implication des seniors (contenu du travail, mobilité, responsabilité, autonomie, tutorat, etc.).

→ L'intéressement, élément de rétribution complémentaire

Le mécanisme de l'intéressement a pour finalité la reconnaissance des efforts collectifs accomplis chaque année dans l'atteinte des objectifs assignés contractuellement, tant globalement au niveau de chaque Branche que localement au niveau de chaque organisme. Les politiques d'intéressement ne sont pas des stratégies isolées du reste de la politique de gestion des ressources humaines. Elles peuvent servir à renforcer la culture de l'organisation dans la mesure où elles définissent clairement les comportements qui doivent être encouragés. Elles correspondent à l'importance qu'il y a à développer une main d'œuvre flexible et ayant des compétences multiples, ce qui peut être mis en œuvre en encourageant l'acquisition de nouvelles compétences, la capacité à travailler en groupe.

Les politiques d'intéressement sont définies pour être des instruments efficaces dans le développement des motivations. C'est ce qui a présidé à la mise en place au sein de l'Institution du *PA du 28 juin 2002*. Les parties signataires ont considéré indispensable, à l'instar de ce que d'autres régimes de protection sociale obligatoire avaient mis en pratique, et dans le cadre de la relance de la politique contractuelle, de faire bénéficier l'ensemble des salariés d'un élément de rétribution supplémentaire qui traduise la prise en compte des performances réalisées par chaque branche et chaque organisme. Cette rétribution ne devait se substituer en aucune manière aux composantes conventionnelles de la rémunération et constituait un élément indépendant de la négociation salariale. Cet élément de motivation supplémentaire devait avoir des conséquences positives sur l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers. Il s'inscrivait dans un processus d'adaptation du cadre collectif de travail aux évolutions et enjeux de l'Institution, en conciliant les impératifs d'une gestion optimisée des organismes et la prise en compte des intérêts des personnels.

L'enquête salariés « Vie au travail » - 2008 révèle que moins d'un agent sur deux déclare bien connaître le système d'intéressement (ils sont 52 % à déclarer mal connaître le système d'intéressement). L'enquête n'a pas mesuré le taux de satisfaction de cet élément de rétribution isolé de la rémunération globale.

Repères

Au sein de la branche Famille l'intéressement est composé de :

- **Une part nationale (50 % de l'intéressement global) qui résulte de l'atteinte d'objectifs mesurés avec quinze indicateurs :**

- Taux de pièces traitées dans un délai de traitement < 15 jours
- Indice qualité accueil physique
- Indice qualité communication téléphonique
- Respect limite dépenses Fnga
- Écart aux coûts d'objectifs 2010 < - 5 %
- Respect des échéances de restitution comptables à la tutelle
- Taux de couverture du référentiel maîtrise des risques
- Taux de contrôle des faits générateurs Cristal
- Taux de contrôle des aides financières individuelles d'action sociale
- Taux de contrôle des aides financières collectives d'action sociale
- Nombre de places d'accueil de jeunes créées
- Respect limite budget Fnas
- Respect enveloppes limitatives Fnas
- Qualité de la prévision budgétaire des prestations de services
- Régularisation des prestations de service enfance et temps libre

- **Une part locale (50 % de l'intéressement global) qui dépend de la performance de l'organisme visé.**

Cette performance se mesure avec les mêmes critères que pour la part nationale

La rémunération : un vecteur de motivation

L'application du P.A. de 2004 qui réduit le poids de l'ancienneté au profit d'une plus grande individualisation de la rémunération, implique une grande rigueur dans la définition des outils d'évaluation afin de garantir un système de rémunération, équitable, transparent et compréhensible par tous.

→ Les outils d'accompagnement de l'individualisation

Pour être en cohérence avec la politique de rémunération, il semble opportun d'inciter à individualiser davantage les points de compétence (au contraire du saupoudrage), selon des règles objectives, connues de tous et atteignables par tous. Ceci pose la question de l'évaluation dont l'Eaea est un moment privilégié pour échanger, notamment sur l'atteinte d'objectifs, l'implication et la fixation d'objectifs pour l'année suivante. Si les salariés jugent cette évaluation et les règles définissant l'attribution de points de compétences inéquitables, ou encore s'il n'y en a pas, alors la rémunération risque d'être perçue comme étant injuste et peu cohérente, ce qui peut conduire à la démobilisation ou à l'insatisfaction des salariés.

Selon J.M. Peretti, il existe quatre conditions sine qua non pour que la rémunération soit juste et équitable :

- Le salarié doit connaître les critères et les méthodes de mesure de sa contribution.
- Le salarié doit pouvoir améliorer sa contribution, les objectifs ne doivent pas être inatteignables.
- Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.
- Le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

C'est le principe d'un système Smac : Simple, Mesurable (objectivement et avec les mêmes règles pour tout le monde), Atteignable, Compréhensible. Ce système Smac doit aussi s'inscrire dans un espace temps.

Selon l'enquête vie au travail, 42 % des salariés n'ont pas connaissance des critères utilisés dans l'organisme pour évaluer leurs compétences et 29 % de ceux qui les connaissent ne les trouvent pas clairs.

Il semble donc qu'un effort de pédagogie soit nécessaire sur ce point, passant par des actions d'accompagnement et de formation des managers et d'information des salariés. Il est important que les objectifs soient débattus avec les managers et la direction.

Parallèlement à sa définition, chaque objectif doit être associé à des indicateurs de mesure. Un accompagnement du service Rh peut aider les managers à les formaliser.

→ La définition d'une politique de rémunération et la communication

Le P.A. de 2004 a amené des changements importants (forte diminution de la reconnaissance de l'ancienneté, développement d'outils d'individualisation, passage d'une approche égalitariste à un principe d'équité) dans la politique institutionnelle de rémunération mais a apporté, par le biais de l'individualisation, une marge de manœuvre plus significative aux organismes. À ce titre, il semble que ces derniers gagneraient à établir une réelle politique de rémunération locale reposant sur des règles établies et connues de tous, en particulier des évaluateurs.

Il se peut que, faute d'une communication et d'une pédagogie volontaristes, les salariés se soient sentis perdus dans ce nouveau système et qu'ils aient eu un sentiment d'insécurité. D'ailleurs, certains résultats de l'enquête vie au travail (précitée) corroborent cette hypothèse.

En effet, moins d'un agent sur deux déclare bien connaître les règles de rémunération et le système d'intéressement. Seulement 19 % estiment que les règles sont équitables et seulement 32 % les trouvent claires. Enfin, 61 % (78 % chez les employés de niveau 3) ont un sentiment d'iniquité interne.

L'équité est un principe important dans les organisations et il s'applique particulièrement à la rémunération. Il existe deux niveaux d'équité : l'équité distributive et l'équité procédurale. Cette dernière correspond au « degré avec lequel les individus perçoivent que des processus ou des mécanismes sont mis en place dans les organisations […] afin d'arriver à des rémunérations plus justes. » De fait, d'après J.M. Peretti, les clés de l'équité et de la satisfaction se trouvent dans un haut niveau de communication et d'explication des règles, qui ont une importance essentielle pour garantir la justice procédurale.

Ainsi, la communication doit reposer sur trois grands axes :

- Les modes de construction et de détermination des différentes composantes de la rémunération globale.
- Les modalités d'évaluation du salarié et les décisions qui en découlent.
- La connaissance par le salarié de toutes les informations le concernant, notamment en ce qui concerne la référence au niveau.

Beaucoup de salariés attachent une importance au niveau de qualification pour se comparer à leurs collègues ou se situer dans l'organisation. Or il a été montré dans l'étude des rémunérations (précitée) que, par exemple, la rémunération des 5 % d'employés de niveau 3 les mieux payés était supérieure de 131 euros à la rémunération moyenne des cadres de niveau 5A (uniquement les salariés à temps plein). Ou encore que 64.8 % des gestionnaires conseils allocataires de niveau 3 ont un coefficient global équivalent ou supérieur au coefficient de qualification du niveau 6.

→ Conclusion

Certains facteurs agissent plus fortement sur la démotivation que sur la motivation. Il en est ainsi du salaire. Une rémunération trop faible démotive alors qu'à l'inverse, un salaire élevé n'est pas un facteur primordial de motivation. En revanche, augmenter son salaire peut-être un objectif motivant. Lorsque cet objectif est atteint, s'il n'y a pas de nouvel objectif, la motivation stagne.

C'est ainsi que Jean-Marie Peretti dit que « rémunérer » ne signifie pas seulement « payer ». Il s'agit d'encadrer la politique de rémunération par un ensemble de règles et de communiquer auprès des salariés. En l'absence de telles actions, les personnes peuvent avoir un sentiment d'iniquité, d'insatisfaction, à partir de perceptions qui ne reflètent pas toujours la réalité (l'exemple de la référence au niveau est à ce sujet très révélateur).

Repères

Motiver les salariés par le biais de la rémunération

- **Se doter** d'une politique de rémunération locale actualisée annuellement et affichée en interne.
- **Utiliser** l'ensemble des possibilités offertes par le Protocole d'accord de 2004 : individualiser les points de compétences et limiter le saupoudrage.
- **Évaluer** les salariés (Eaea) pour objectiver la rémunération de leur contribution professionnelle.
- **Respecter** l'équité entre les salariés : communication et transparence des règles concernant :

- les modes de construction et de détermination des différentes composantes de la rémunération globale
- la connaissance par le salarié de toutes les informations le concernant

- Veiller aux modalités de communication :

- réalisation d'un support écrit formalisant l'intégralité du processus (managers, organisations syndicales, salariés)
- Mise à disposition auprès des salariés d'une plaquette communicante explicitant clairement la démarche
- Relance de campagnes de communication régulièrement auprès de l'ensemble des salariés

- Favoriser une approche de la rémunération réelle indépendamment de la référence au niveau : doter les managers de l'ensemble des éléments de rémunération réelle concernant chaque salarié de leur équipe.

La reconnaissance personnelle

Les enjeux

→ Le rôle fondamental de la reconnaissance dans le processus motivationnel

Les signes de reconnaissance sont un gage d'épanouissement de la personne, ils constituent le carburant de la motivation, car plus on reconnaît l'implication et la participation des personnes aux succès de la structure, plus on accroît les chances que ces mêmes personnes soient satisfaites de leur condition. Cette satisfaction entraînera leur mobilisation et l'amélioration de leur performance : on est en présence d'un cercle vertueux.

Le besoin de réussite et d'estime est un besoin fondamental : l'encouragement et l'appréciation positive d'un supérieur hiérarchique permet de maintenir ou de relancer la motivation. La reconnaissance est donc un élément fondamental pour le bien-être des salariés, elle permet l'accomplissement de soi et peut favoriser la réduction du turn-over dans les entreprises. Elle permet aussi une meilleure productivité et améliore le climat social. Elle développe de surcroît le sentiment d'appartenance. Elle favorise l'entraide, la coopération, la confiance et engendre un meilleur climat de travail donc une meilleure mobilisation et par ricochet une meilleure qualité de service.

→ Les enjeux de la reconnaissance pour les organismes

« La reconnaissance n'est perceptible que sous forme négative, lorsque les sujets souffrent visiblement de son absence ». L'entreprise doit donc être vigilante et anticiper cette situation au risque d'une démotivation et d'une baisse de la performance des salariés.

En effet selon un sondage Enjeux /Csa les principales raisons de l'altération du travail sont le manque de reconnaissance manifesté par les employeurs, la pression que ces derniers exercent sur les salariés, la précarité de l'emploi et la faiblesse des rémunérations. Le manque de reconnaissance constitue l'une des principales raisons du désengagement des salariés.

Au sein de la branche Famille les impératifs de la Cog demandent un engagement croissant avec des objectifs de plus en plus ciblés et quantifiés : maîtrise des risques et lutte contre la fraude, pour ne citer que ceux-là. Une telle exigence suppose une motivation renouvelée alors que les marges de manœuvre en matière de rémunération sont réduites. D'autres leviers doivent donc impérativement être identifiés.

Par ailleurs, les salariés sont en recherche de sens, ils veulent donner du sens à leur action, ils veulent connaître la stratégie de leur entreprise et de son organisation, adhérer à ses valeurs et se les approprier. Ils veulent avoir le sentiment d'être utiles à l'organisation et aux clients. Par sa mission de service public, la branche Famille peut répondre aux besoins des salariés dans ce domaine. (Cf. Fiche n° 2 – Le sens du travail – les valeurs de la branche Famille et le métier).

Dans l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008,

- **Le manque de reconnaissance et la mauvaise ambiance sont cités respectivement en 4ème et 5ème positions sur 17 motifs d'insatisfaction.**
- **56 % des agents de prestations, 60 % de techniciens conseil et près de la moitié des agents en général se plaignent d'un manque de reconnaissance.**
- **L'ambiance est citée en première position des éléments qui satisfont le plus ; la reconnaissance, quant à elle, n'est pas citée spontanément…**

→ Les risques d'une absence de reconnaissance

Plusieurs études soulignent l'importance de l'augmentation de la détresse psychologique au travail et parmi les causes, le manque de reconnaissance est cité en deuxième position après la surcharge de travail.

Le manque de reconnaissance se manifeste par un désengagement qui est tout à fait mesurable concrètement par l'absentéisme et le présentéisme.

Dans la branche Famille, la qualité de services rendus aux allocataires est primordiale. Le manque de reconnaissance entraîne une grande frustration. Dans ces conditions, comment un salarié qui se sent frustré ou ignoré peut-il satisfaire pleinement aux demandes des allocataires et faire preuve d'écoute ?

Par ailleurs, les salariés peuvent se sentir inutiles du fait des contraintes budgétaires entraînant des départs en retraite non remplacés, d'où un sentiment de non reconnaissance, lui-même entraînant de la démotivation.

À travers les Verbatim de l'enquête salariés « Vie au travail » - 2008, les agents expriment un manque de communication, d'information et de concertation avec leur hiérarchie.

- Ils relèvent également un manque de considération. Mais ces manques sont associés aux surcharges de travail qui entraînent des difficultés organisationnelles.

- Ils dénoncent également un manque de reconnaissance quant aux résultats obtenus, aux compétences mises en œuvre et aux efforts fournis.

- Ils souffrent également d'une « mise en concurrence » qui dégrade les relations de travail.

- Ils sont par ailleurs demandeurs de davantage d'écoute dans les difficultés qu'ils rencontrent.

La reconnaissance, vecteur de motivation

→ Objectifs

La motivation fait (ou doit faire) partie intégrante du management partagé des ressources humaines (Direction, Rrh, management). Identifier et concrétiser les facteurs de motivation de l'homme au travail est une nécessité reconnue. À l'initiative de la Direction, la reconnaissance doit devenir une véritable pratique de Grh incluse dans les processus motivationnels : communication descendante et ascendante, confiance, responsabilisation, orchestration (projets novateurs, challenges), ambiance de travail et rémunération (longtemps considérée à tort comme unique levier de motivation).

→ Conditions favorables de la pratique de la reconnaissance

La reconnaissance s'exprime au quotidien, dans les situations et relations de travail. En effet pour être efficace elle doit être sans cesse renouvelée.

Elle implique :

- Une communication importante, notamment par le biais de réunions de service et de diffusions de publications internes (on peut par exemple prévoir au niveau de la direction ou du service communication un suivi de la tenue régulière des réunions de service et de leur contenu, et fixer des objectifs aux responsables en ce sens).
- Un management sensibilisé aux enjeux de la reconnaissance.
- La confiance dans le personnel.
- Le recueil du point de vue des salariés sur les questions relatives au travail, y compris la compréhension qu'ils ont des difficultés rencontrées et les solutions qu'ils proposent.
- De favoriser l'esprit d'équipe, de fédérer autour des valeurs, de favoriser le sentiment d'appartenance.
- De déléguer, de responsabiliser, de mettre en place l'autocontrôle : reconnaître aux collaborateurs le pouvoir d'agir (à condition de leur allouer les ressources nécessaires).
- Un management basé sur la participation de l'équipe.
- De permettre les initiatives, de réduire la monotonie, de faire appel aux compétences non exploitées.
- D'apprécier régulièrement le travail en dehors de l'Eaea et d'informer les salariés des résultats et des conséquences de leur travail.
- De prévoir des espaces de convivialité et/ou des temps de convivialité permettant des échanges qui influeront nécessairement sur l'esprit d'équipe.
- Une politique de rémunération en phase avec le marché et équitable en interne.

Outils/Pistes d'actions

Outils

- Les enquêtes de satisfaction : permettent de recueillir le ressenti, la perception des salariés (Ex : Enquête salariés « Vie au travail » - 2008 de la branche Famille – Baromètre social institutionnel 2009).
- L'organisation d'échanges de pratiques entre pairs dont l'organisme tire des enseignements pour améliorer la façon de réaliser l'activité.
- La formation des managers (vecteurs de reconnaissance) à la pratique de la reconnaissance afin de les sensibiliser à l'importance qu'elle revêt pour chaque membre de l'organisation et aux effets, tant individuels que collectifs, qu'elle produit. Ils seront ainsi en mesure de valoriser les actions de leurs équipes, et de les récompenser.
- Actions concrètes de reconnaissance : récompenses lors d'atteintes d'objectifs ou célébrations des succès, organisation de visites de la direction, valorisation dans le journal interne ou dans le journal de Branche Résonances, etc.
- L'Eaea : le processus d'évaluation doit être explicite, connu de tous et susciter l'adhésion. Les collaborateurs attendent de l'entretien de pouvoir s'exprimer, d'être entendus et reconnus. L'Eaea représente la possibilité d'avoir une vision sur l'entreprise, le poste, l'évolution possible. C'est un moment privilégié qui renforce la relation de confiance : attention à bien prendre en compte les difficultés rencontrées dans la mission pour l'évaluation des résultats.

Pistes d'actions

La reconnaissance se traduit par la mise en place d'actions concrètes qui peuvent être faciles à mettre en œuvre et qui permettent un meilleur épanouissement grâce au sentiment d'être écouté et compris :

- La participation à la prise de décision.
- Les réunions régulières, avec une partie réservée aux propositions et à la participation active.
- Les réunions ponctuelles permettant une émulation des idées et une cohésion d'équipe, de créer les conditions de la coopération, de l'échange des compétences et de prévenir l'exclusion d'un membre de l'équipe.
- Inciter les managers à entretenir des liens étroits et réguliers avec leur équipe.
- Prise en compte de l'opinion du personnel, et sa traduction par des actions concrètes (Cf. thème n° 3 - le Contenu du travail et son organisation – « Appréciative Inquiry »).
- Accent mis sur les valeurs et les comportements communs au sein des équipes.
- Prévoir des temps pour les objectifs personnels.
- Mettre en place une politique de gestion des carrières en adéquation (dans la mesure du possible) avec les volontés d'évolution.
- Définir avec chaque collaborateur sa mission.
- Savoir donner des signes de reconnaissance : reconnaître le mérite, féliciter par contact direct et si possible publiquement, ou par mail ou lettre, fournir des symboles de l'importance de la fonction (cartes de visite, diplôme de fin de formation, etc.).
- Adopter des attitudes traduisant l'estime : visite de début de journée du chef de service.
- Proposer des challenges sur le mode participatif.
- Prévoir, quand cela est possible, de confier de nouvelles tâches, des responsabilités ou de l'autonomie à certains salariés.
- Favoriser la participation à des projets, à des groupes de travail, à des processus d'amélioration continue. (Cf. thème n° 2 Les sens du travail – les valeurs de la branche Famille et du métier).

Thème 4

Le maintien de la motivation tout au long de la carrière

La motivation au travail est un phénomène complexe qui recouvre une grande part de subjectivité. Elle varie donc nécessairement en intensité tout au long de la carrière professionnelle. Se pose alors une question cruciale qui est de savoir comment entretenir la motivation tout au long du parcours du salarié, de son recrutement jusqu'à son départ en retraite, surtout dans une institution comme la nôtre qui, du fait de sa convention collective, fidélise ses salariés.

De plus, la situation démographique (papy boom) et la volonté des pouvoirs publics obligent aujourd'hui les entreprises à porter une attention particulière au maintien dans l'emploi des seniors et à la gestion des secondes parties de carrière.

La motivation à toutes les étapes de la vie professionnelle

→ Le recrutement

L'entretien de recrutement est un moment privilégié pour tenter d'identifier les leviers de motivation des candidats. Il permet de rechercher si leur système de valeurs et si leurs leviers personnels de motivation correspondent à ceux du poste proposé, de la branche et de l'institution (Cf. Guide du recrutement).

Le manager et/ou le responsable Rh qui conduit l'entretien doit par ailleurs tenir un discours clair en matière de contenu du poste, de perspectives d'évolution, de rémunération et de niveau d'autonomie requis notamment.

→ L'intégration

Le moment de l'intégration peut également conditionner l'engagement du nouvel embauché. Ce salarié nouvellement intégré va se focaliser sur l'apprentissage de son secteur d'activité voire de son métier s'il est nouveau pour lui. Il attendra de son manager un accompagnement et souhaitera développer ses bonnes pratiques. Il est donc important de construire un véritable parcours d'intégration. Le dispositif Pass y contribue.

Expérience de la Caf de Nantes : Intégration

→ La gestion de la seconde partie de carrière

Le lien entre l'âge et la motivation des salariés n'est pas automatique. Bien évidemment les leviers de motivation diffèrent avec l'âge, on ne motive pas les agents « juniors » comme des « seniors » et vice versa. Mais il est cependant des éléments incontournables dont on doit tenir compte lorsqu'on aborde la question de la motivation ou de la potentielle démotivation des seniors.

• Prendre en compte la condition physique

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) apporte un éclairage intéressant sur la notion de vieillissement : *« Il convient de distinguer le déclin fonctionnel de l'usure liée au travail. En effet, les conditions de travail et les contraintes dans l'exécution des tâches sont des facteurs de vieillissement prématuré. L'usure au travail peut-être vécue par tous, quel que soit l'âge, même si les seniors la ressentent de manière plus prégnante. Cette distinction est fondamentale : si nous n'avons aucune prise sur le phénomène de vieillissement, l'usure peut être combattue. »*

Existe-t-il néanmoins un âge à partir duquel les premiers effets du vieillissement se font sentir ? Là encore, l'Anact apporte une réponse nuancée : *« Selon les individus, ces manifestations de déclin peuvent apparaître entre 45 et 60 ans. Elles sont immédiatement compensées par des stratégies de travail : l'expérience et les compétences acquises tout au long de la vie professionnelle sont utilisées pour pallier les déficits, ces stratégies compensatoires étant associées à un comportement de prudence et à une manière d'apprendre spécifique. »*

« Du point de vue biologique et physiologique, des recherches (Jolivet, 2003) montrent que les performances physiques maximales déclinent de toute façon très tôt (entre 25 et 35 ans) et que les plus de 50 ans ne connaissent de problèmes accrus que dans un nombre restreint de domaines, comme :

- *la réduction de la souplesse articulaire,*
- *la limitation des capacités cardio-vasculaires pour des efforts brefs et intenses,*
- *la modification des cycles de sommeil qui rendent plus difficiles la récupération pour le travail posté,*
- *des altérations des systèmes auditifs et visuels rarement sensibles avant 60 ans,*
- *quant à l'impact du vieillissement sur les capacités cognitives, il est discuté par les spécialistes et semble modéré avant 65 ans. »*

Pour autant l'usure ou le vieillissement ne sont pas synonymes de démotivation et les seniors trouvent tout à fait leur place dans les organisations où ils peuvent servir un management profitable pour l'organisme. Ce sont donc les conditions de travail et la pénibilité qui sont davantage en cause dans la motivation ou la démotivation du public seniors.

• Travailler à l'amélioration des conditions de travail

L'articulation entre santé, conditions de travail, maintien dans l'emploi des seniors et motivation, met en évidence des liens de cause à effet. Un environnement de travail dégradé est une source de démotivation pour tous et particulièrement pour les seniors. Les organismes doivent avoir pour objectif de conserver leurs salariés âgés dans de bonnes conditions de santé et d'efficacité économique.

• Exemples d'actions à mettre en place :

- Recueillir, au cours des entretiens annuels, toutes les propositions des salariés en matière d'amélioration des conditions de travail.
- Travailler avec le Chsct sur ces propositions et dans la mesure du possible les mettre en œuvre.
- Expliquer en quoi certaines propositions ne peuvent être suivies d'effet afin de ne pas annihiler la volonté des salariés de contribuer à la bonne marche de l'organisme.
- Travailler sur la gestion du stress.
- Contacter l'Anact pour réaliser des diagnostics sur les conditions de travail.

La motivation se mesure également à l'aune de la reconnaissance (Cf. thème n° 4) qui est exprimée au salarié. Le sentiment d'un manque de reconnaissance touche en priorité, ou de manière plus importante, des salariés exerçant le même emploi depuis un temps relativement long (15, 20 ans, parfois moins) ou qui ne comprennent plus le sens des évolutions que l'on donne à leur métier.

Enquête salariés « Vie au travail » - 2008

- Le taux de satisfaction diminue avec l'ancienneté : il s'établit à 85 % en dessous de 5 ans d'ancienneté, chute à 75 % de 5 à 9 ans d'ancienneté et continue ensuite à décroître jusqu'à atteindre 71 % pour les personnes ayant 35 ans et plus d'ancienneté

Des pistes pour susciter, maintenir ou relancer la motivation

→ Les entretiens annuels

L'Eaea n'est pas une formalité. En effet, en abordant le thème de la motivation on en vient forcément au rôle essentiel du management garant de la cohérence entre objectifs collectifs et projets individuels notamment via l'entretien d'appréciation. Les seniors ne sont pas exclus de ce dispositif et l'on ne doit pas en réduire la portée symbolique sous le prétexte que les potentiels d'évolution sont réduits en raison de l'âge. Les Eaea menés avec des collaborateurs seniors doivent être vécus comme une démarche de management et non comme un outil de contrôle ou une formalité.

Par ailleurs, on peut utiliser les Eaea comme outils permettant d'approfondir les causes d'une éventuelle usure physique ou psychologique, ainsi que l'origine des déceptions et des situations de blocage. Les Eaea sont l'occasion de :

- Échanger sur ce qui motive ou démotive pour prévoir des actions correctrices.
- Définir des objectifs susceptibles de relancer la motivation mais qui soient atteignables.
- Mettre en place des plans de carrières (il est également possible de mettre en place des comités de carrières).
- Etc.

Enquête salariés « Vie au travail » - 2008

- l'entretien annuel est davantage perçu comme utile chez les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté

- 61 % des salariés estiment que l'entretien a permis de parler de leurs souhaits d'évolution

Expérience de la Caf de la Roche-sur-Yon : Entretiens d'évolution professionnelle

On peut par ailleurs prévoir éventuellement un second entretien avec le service ressources humaines pour étudier les souhaits et possibilités d'évolution, à condition de pouvoir y répondre. Il importe dans ce cas de bien analyser ce que recouvre le souhait d'évolution : mobilité verticale, changement d'emploi, exercice de nouvelles activités dans l'emploi actuel, etc.

Propositions pouvant être faites aux salariés :

- Délégation d'activité relevant en temps normal de la compétence du manager.
- Participation à des groupes de travail internes à l'organisme, régionaux ou nationaux.
- Mise en place ou développement de la pratique du tutorat, les seniors représentant « la mémoire » technique et organisationnelle de l'entreprise.

Expérience de la Caf d'Avranches : contrats de mobilité en interne

→ La formation professionnelle

- Analyser le plan de formation pour s'assurer que les salariés bénéficient d'un accès à la formation tout au long de leur carrière. Si ce n'est pas le cas, lever les freins, notamment en sensibilisant les managers sur les questions d'accompagnement au changement, facteur de stress.
- Favoriser l'utilisation du Dif, du Cif et de la Vae pour des actions de formation ayant trait au développement personnel.

→ Le tutorat

Formaliser le tutorat permet d'en faire un outil de valorisation des compétences et de l'expertise des plus anciens. Il existe de nombreuses occasions de développer cette pratique (Cf. guide Tutorat Ucanss, http://www.ucanss.fr/index_espaceorg.htm) vis-à-vis :

- des stagiaires Vademecaf
- des nouveaux embauchés, dans le cadre du dispositif Pass
- d'un agent muté d'un autre organisme
- d'un nouveau salarié arrivé dans un autre service de l'organisme
- d'un salarié de retour d'une longue absence

→ La gestion de l'intergénérationnel

Le travail entre générations différentes ne semble pas poser problème dans la plupart des organismes. Il appartient au manager de s'adapter à son équipe.

Enquête salariés « Vie au travail » - 2008

70 % des salariés pensent que les plus jeunes et les plus anciens s'épaulent bien mutuellement.

Pour faciliter les relations intergénérationnelles, différentes pistes peuvent être cependant explorées :

- Mélanger les générations dans les groupes et les portefeuilles (avec une vigilance particulière du manager sur le fonctionnement)
- Réunir des personnes de différentes générations dans un groupe de travail autour d'un projet.
- Veiller à tenir un discours valorisant l'apport de chacun (le discours sur la productivité, s'il est mal expliqué, peut donner à certains salariés plus anciens le sentiment d'une dévalorisation de leur travail au profit des jeunes perçus comme plus rapides).

→ La motivation par le parcours professionnel

Un système de promotion interne (qui peut s'inscrire dans le cadre d'une Gpec), est très important en matière de motivation des salariés. Si les efforts et les résultats sont sanctionnés par une évolution de carrière positive c'est motivant sur le long terme.

Expérience de la Caf de Dijon : Parcours professionnels

Bibliographie

Documentation

« Management » 7e édition - Stephen P., Robbins et Mary Coulter

« De la motivation à l'implication au travail » - cours de G. Lécrivain, université du littoral

« La motivation dans l'entreprise » - Claude Lévy-Leboyer, Editions d'organisation

« La lutte pour la reconnaissance Honneth A. », Ed. Lecerf

Sites internet

• **Cadredesante.com :** article « Les théories de la motivation »

• **Helios.univ-reims.fr :** article : « Théories de la motivation au travail : les contenus »

• **Management.journaldunet.com :** article « Motivation, mode d'emploi »
article « Cinq tactiques pour motiver ses collaborateurs »

Jecommunique.com/management_la_motivation.htm : article « Attitude managériale : la motivation »

Lenouveaucourrier.ccip.fr : article « Comment motiver ses salariés ? »

Études et sondages

• **Tns-Sofres.com**

• **L'Usine Nouvelle/Sofres 1998**
« Enquête de motivation après des cadres » (issue de l'étude « La motivation au sein de l'entreprise » de Kévin Edelin et Mathias Soullier de l'Université de Nantes).

ANNEXES

Annexe 1 : Les théories de la motivation (extrait de Doc. oboulot.com)

→ Introduction

Réfléchir sur la motivation revient pour le Drh ou l'équipe dirigeante à se poser la question de savoir : quelles actions, appliquées aux salariés, peuvent susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes dans une logique de performance économique et de plus grande rentabilité pour l'entreprise ?

Ce contexte va entraîner une prise de conscience des entreprises sur la richesse que représentent leurs ressources humaines et l'importance de les motiver. La motivation a toujours été l'une des variables les plus importantes et les plus difficiles à mettre en œuvre. En effet, depuis la fin des années 1970, confrontées aux difficultés économiques et à une très forte concurrence, les entreprises cherchent constamment des solutions pour optimiser leurs résultats. Cela conduit de nombreux auteurs à proposer, à travers leurs écrits, des moyens pour atteindre cet objectif. C'est ainsi que nous avons pu constater une multiplication des théories concernant la motivation.

Aussi, nous nous attacherons dans un premier temps à présenter ces différentes théories de la motivation avant d'envisager les applications de celles-ci dans la pratique actuelle et notamment le type d'actions que les managers sont amenés à mettre en œuvre au quotidien dans l'entreprise. La réponse à cette question se fera, entre autres, par l'analyse de cas concrets.

→ Présentation de la motivation

Définition de la motivation

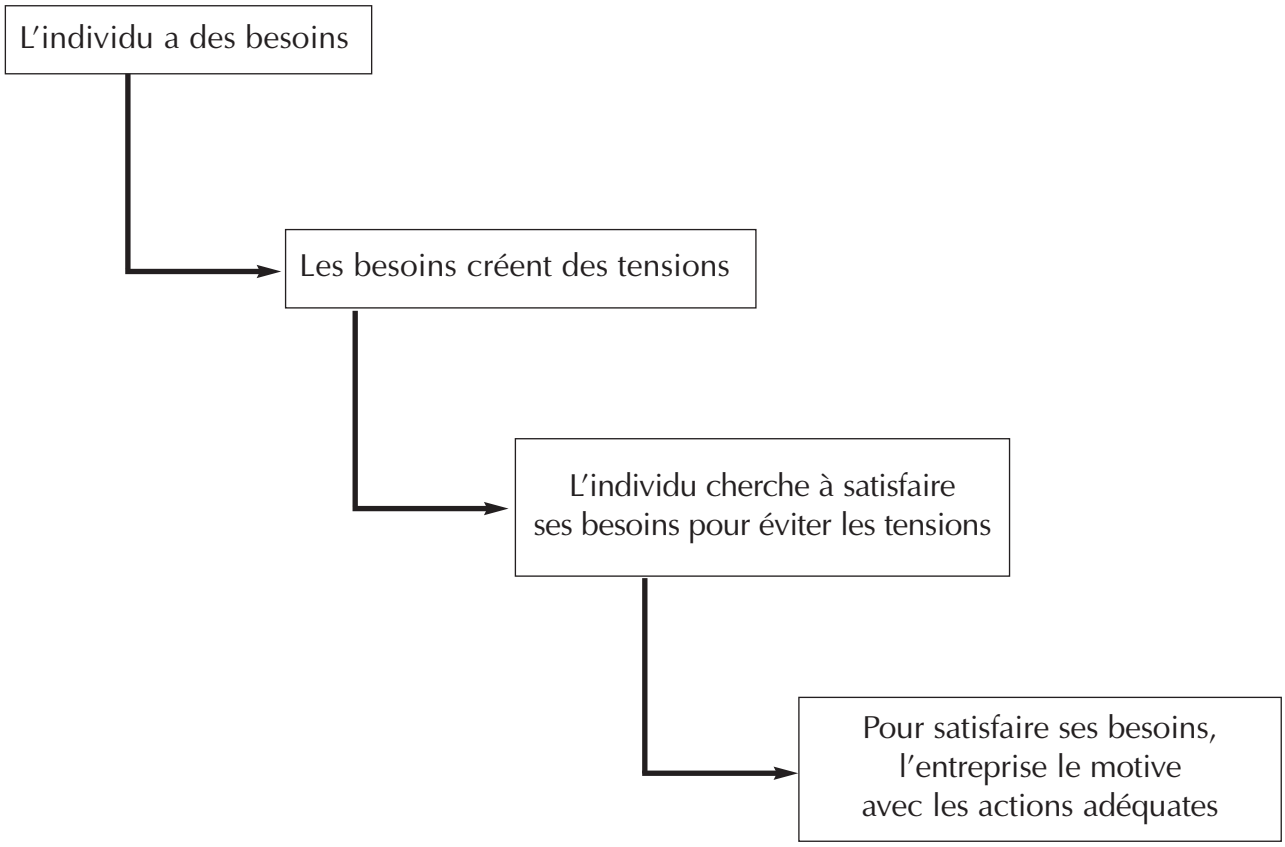
Qui dit performance de l'Homme au travail dit motivation. Celle-ci se décrit comme l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. Elle est un objet de recherche mais aussi un sujet de préoccupation pratique pour les encadrants au quotidien : comment faire pour motiver ou remotiver les travailleurs afin d'augmenter la productivité, diminuer l'absentéisme, améliorer la qualité, freiner le turn-over,… ?

Cet effort de l'individu ne sera possible que s'il est motivé, cette motivation étant elle-même basée sur des besoins. Autrement dit, il n'y aura aucun intérêt à motiver si l'individu n'a pas de but poursuivi ou que la valeur de celui-ci est faible.

Ainsi, on décrit la motivation via plusieurs caractéristiques :

- son orientation : c'est le choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités,
- son intensité : c'est-à-dire l'effort que l'individu accepte de faire et la quantité d'énergie qu'il acceptera de déployer,
- sa persistance : c'est la durée sur laquelle peut s'étendre cet effort.

La motivation est aussi directement liée au contexte dans lequel elle est appliquée et il y a donc interaction entre les individus et leur environnement. On observe donc un enchaînement d'étapes logiques :



La motivation et les actions choisies pour satisfaire ces besoins revêtent un caractère spécifique et ont donné lieu à plusieurs théories.

→ Quelques exemples de théories de la motivation

Pour analyser la motivation et guider les choix des dirigeants, plusieurs concepts se sont développés au fil du temps.

Théorie des pulsions
C'est la plus ancienne et la plus connue des théories de motivation. Selon les théories hédonistes développées par les Grecs, les hommes choisissent parmi diverses actions possibles, **celles qui accroissent leur plaisir et/ou diminuent leur souffrance.** Thorndike a expliqué pour quelle raison le comportement s'oriente vers des états de satisfaction et tend à s'éloigner d'événements désagréables.

Dans le cadre de cette théorie, les incitations financières et autres compensations, provenant de l'organisation, telles que les opportunités de promotion, la nature de la tâche, la reconnaissance par ses pairs etc. peuvent également influer sur le comportement.

Théorie classique (Taylor)
Selon la théorie classique, fondée sur les principes du management scientifique de Taylor, le meilleur élément motivant est l'argent. Il s'agit du **concept de l'homo economicus qui agit de manière rationnelle** prenant ainsi la décision qui lui permet d'accroître l'ensemble de ses compensations monétaires.

Si une incitation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense.

Cette théorie a raison de mettre l'accent sur l'incitation monétaire en tant qu'élément de motivation mais elle néglige, à trop d'égards, d'autres facteurs et a, par conséquent, une validité réduite.

Théorie des relations humaines (Mayo)
Elton Mayo a recherché une corrélation entre les **conditions de travail** (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. Il a mis en évidence une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la **dynamique du groupe de travail**. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Théorie des besoins (Maslow)
Contrastant avec la théorie classique, Maslow a fondé sa théorie sur l'hypothèse que l'homme au travail est motivé par le **désir de satisfaire toute une série de besoins** et que l'argent ne peut en satisfaire qu'une minorité.

La pyramide bien connue de Maslow fait l'hypothèse d'une hiérarchie des besoins. Les besoins de base doivent être largement satisfaits avant qu'un autre besoin, d'un niveau d'abstraction plus élevé, puisse devenir opérationnel. **Un besoin satisfait n'est plus un élément de motivation** et ne peut ainsi plus agir de manière primordiale.

La hiérarchie simplifiée des besoins est la suivante : besoins physiologiques (soif, faim...) puis besoins de sécurité (protection contre certains dangers, menace, privation…) puis besoins sociaux (amitié, affection, amour…) puis besoins d'estime (respect de soi-même, réalisation d'un idéal...) puis besoins d'actualisation (réalisation de soi, développement individuel...).

La théorie nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin. De plus, cette théorie ne donne aucune indication quant au mécanisme du processus de motivation qui mène à la performance.

Théorie X et Y (Mac Gregor)
La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que les efforts physiques et intellectuels nécessaires au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité.

Théorie des deux facteurs (Herzberg)
D'inspiration similaire à celle de Maslow, cette théorie tente d'éclairer sous un jour différent les origines de la motivation.

Herzberg émet en postulat l'existence de deux classes de facteurs de motivation : **les facteurs extrinsèques** (d'insatisfaction ou d'hygiène) **et les facteurs intrinsèques** (de satisfaction ou de motivation).

Les facteurs extrinsèques (par exemple, les méthodes d'administration et la politique de l'organisation, le style de direction, les relations interpersonnelles...) sont perçus comme étant capables d'empêcher l'insatisfaction ou de la faire disparaître. Les facteurs intrinsèques (la réalisation d'un idéal, la reconnaissance des autres, l'intérêt même du travail, la responsabilité et les possibilités de promotion) opèrent pour accroître la satisfaction associée au travail, et sont, donc, les seuls éléments variables de motivation.

Différentes théories ont par la suite traité de l'aspect dynamique de la motivation, décrivant de fait la manière dont les variables agissent les unes sur les autres afin de produire un certain type de comportement. D'autres théories existent donc telles que celles de **Vroom** (perception de soi et confiance), de **Deci** (motivation interne et externe), des « **attentes** » (effort fourni et performance réalisée), etc. mais nous nous sommes basés ici sur les théories qui ont le plus influencé les réflexions des entreprises.

En tout état de cause, ces théories orientent aujourd'hui les choix des dirigeants, consciemment ou inconsciemment, et influent sur les méthodes de management dans les pratiques actuelles.

Annexe 2 : L'Appreciative Inquiry

→ Les fondements de l'Appreciative Inquiry (AI)

L'Appreciative Inquiry (AI) est une méthode relativement nouvelle d'intervention en entreprise. Elle a été crée aux États Unis par David Cooperrider, docteur en psychologie des organisations, et son équipe au milieu des années 1980. Elle est utilisée depuis les années 1990 en France par des entreprises privées comme publiques.

Cette méthode repose sur l'importance du regard et sur les théories de la sociologie de la connaissance qui stipulent que la représentation qu'on se fait d'un système conditionne son évolution. En d'autres termes « notre manière de voir une organisation influence nos décisions et l'évolution de cette organisation », (Bernadette Babault, Consultante en stratégie et organisation).

→ Le principe de l'AI

L'AI est une méthode utilisée pour le développement des organisations et des équipes qui consiste à rechercher les réussites et les expériences positives chez chacun, dans l'équipe et dans l'organisation.

L'AI permet d'aborder différents thèmes et toutes les situations peuvent être l'occasion de développer cette pratique : restructuration, réorganisation, créativité, conduite de projet. Elle est une méthode privilégiée et novatrice pour appréhender la conduite du changement.

C'est une approche qui n'identifie pas les difficultés et les problèmes rencontrés par les organisations afin de les résoudre. Elle ne pose aucun diagnostic. Au contraire, elle s'attache à rechercher et à analyser, dans les expériences réussies des entreprises, les facteurs de succès et les origines de la réussite. Elle ne focalise pas sur les points à améliorer mais sur les points forts et les talents déployés qui serviront de référence et de socle pour la mise en œuvre de projets futurs.

L'AI a été décrite par des auteurs comme « l'enfant et l'héritier » de la vision de Maslow. C'est une méthode de management participatif et démocratique car ses différentes phases de mise en œuvre permettent d'associer le plus grand nombre et relient le « terrain » à la direction en nourrissant le dialogue interne. Elle invite le management et tous les membres de l'organisation à exprimer leurs objectifs de manière positive en les amenant à poser des questions qui renforcent le potentiel positif du groupe et du système pour développer une vision de futurs possibles et un « noyau positif de changement ». L'AI met en évidence les richesses positives inexploitées des personnes et des organisations. En ce sens, elle constitue un facteur de motivation.

→ Les processus de mise en œuvre de l'AI :

- Le choix d'une orientation positive pour commencer la démarche.
- La recherche d'expériences, d'histoires vécues et de réussites pour identifier ce qui donne vie à l'organisation au travers d'interviews à deux.
- L'identification de thèmes qui apparaissent dans le recueil des expériences et réussites, et le choix de sujets pour une investigation ultérieure.
- La construction d'une vision partagée du futur.
- La recherche d'actions innovantes pour réaliser le rêve commun.

→ Les phases de mise en œuvre

- **Phase de découverte :** Instauration d'un système de questionnement global.
- **Phase de rêve :** Création d'une vision claire en rapport avec le potentiel découvert.
- **Phase de design :** Possibilité de faire des propositions d'une organisation idéale.
- **Phase de devenir :** Construire un élan et un espoir autour d'un but profond.

Annexe 3 : Retour d'expérience de la Caf des Côtes d'Armor

→ Origine de la démarche

La Caf des Côtes d'Armor a souhaité travailler sur les thèmes de la qualité de vie au travail : des conditions de travail et prévention des risques psychosociaux. La Direction et le Chsct ont souhaité la conduite d'un audit ainsi que la réalisation d'un plan d'actions sur ces thématiques.

La Caf qui souhaitait trouver une méthode pour gérer le stress et prévenir les risques psychosociaux a pris le parti de travailler sur une démarche positive, centrée sur l'échange de bonnes pratiques, au lieu de focaliser sur les problèmes. Le choix s'est donc porté sur la méthode « Appreciative Inquiry » qui permettait de dégager des perspectives innovantes et intéressantes.

→ Mise en œuvre

La Caf a lancé une démarche participative avec un groupe de douze personnes représentatives de l'ensemble des services de la caisse : employés et cadres issus du siège, des antennes et des centres sociaux.

Le consultant engagé pour animer le groupe a adopté une posture d'animation et n'a pas pris position sur le contenu des échanges et des propositions du groupe afin de ne pas influencer la réflexion.

Une charte de fonctionnement du groupe a été préalablement établie avec le consultant pour rappeler les règles de confidentialité et de neutralité, ceci afin d'établir un climat de confiance pour que la parole au sein du groupe soit libre.

→ Organisation

- Une réunion de présentation de la lettre de mission du groupe de travail et de la méthodologie de travail co-animée par la Direction et le Chsct.
- Trois séquences de travail organisées pour le groupe afin de travailler sur des items retenus par la Direction et le Chsct dans l'objectif de dégager des propositions concrètes :

- Organisation du travail et accompagnement du personnel dans la conduite du changement.
- Questions relatives aux évolutions professionnelles.
- L'accompagnement de salariés en difficulté (de la détection de la situation à la recherche de solutions).
- La communication interne.
- Un item libre déterminé par le groupe de salarié.

- Une réunion de présentation des propositions du groupe de travail à la Direction et aux élus du personnel lors d'un Chsct exceptionnel.
- Une nouvelle réunion du groupe de travail pour prioriser les propositions (les plus importantes/les plus urgentes).
- Nouvelle présentation en Chsct avec un arbitrage conjoint Direction/Chsct et une définition d'un plan d'actions.
- Organisation d'une convention interne pour présenter les résultats de la démarche à l'ensemble du personnel de la Caf.
- Phase de mise en place du plan d'actions pluriannuel : des points d'avancement sont effectués à chaque réunion du Chsct.

→ Constats

Cette démarche participative et centrée sur les expériences positives permet de déboucher plus vite sur des propositions concrètes. De plus, une osmose s'est créée au sein du groupe de travail malgré la difficulté rencontrée au départ, de se mettre dans cette posture. En effet habituellement les diagnostics repose habituellement sur la critique ce qui ne va pas.

À la deuxième réunion les participants ont trouvé leur marque et ont bien reçu la méthode. Le groupe a été extrêmement dynamique et positif et la production a été effective. Compte tenu des champs à balayer les livrables utilisables et porteurs ont été remis sans difficulté. Cette méthode suppose de former à minima les animateurs car ils doivent canaliser tout en restant neutres pour ne pas dénaturer le travail, (seules trois réunions ont été animées par le consultant).

Annexe 4 : Journée du personnel - Caf du Haut-Rhin -

23 octobre 2008

> Les objectifs généraux de cette manifestation

Chaque année, il est organisé une assemblée générale du personnel dont la vocation et l'ambition sont de réunir l'ensemble des agents et cadres autour d'une thématique fédératrice dans le cadre d'une journée conviviale et d'échanges.
En 2007, le thème de réflexion a porté sur la « **lutte contre la pauvreté et la précarité** ».
Des personnels de la Caisse et des représentants d'associations caritatives ont exposé à l'auditoire (280 personnes) leurs interventions au quotidien pour lutter contre ce fléau social.
Ces échanges très riches ont permis de fédérer le personnel autour de la notion de qualité de service en direction des allocataires les plus défavorisés et d'entendre les témoignages enrichissants d'intervenants extérieurs.

Cette année, notre ambition a été de sensibiliser les personnels à la nouvelle dimension de l'enjeu de lutte contre la fraude et son intégration dans notre mission de service public.
Pour enrichir les débats, organisés sous la forme de questions/réponses aux intervenants, sous l'égide d'un animateur, des personnalités du monde judiciaire ont été invitées à nous apporter leur contribution.

Entre autres :

- le président du Tgi de Mulhouse
- le procureur de la République
- le juge de l'application des peines
- le directeur départemental de la Sécurité
- le responsable Régional de la lutte contre la fraude
- des avocats, des représentants de la Cpam, de l'Urssaf, etc.

> Les objectifs spécifiques de la manifestation

- En priorité, mobiliser le personnel autour de l'enjeu de qualité de service à l'allocataire intégrant une nouvelle dimension de lutte contre la fraude.
- Donner à cette thématique un écho médiatique en direction des allocataires et des partenaires bénéficiant de prestations et de fonds de la Caf.
- Apporter à l'ensemble des personnes présentes, intervenants et spectateurs, une vision micro sur notre action en interne et une vision macro sur les enjeux politiques, économiques, sociaux et judiciaires de la lutte contre la fraude.

> L'organisation pratique

La thématique est abordée en deux parties, introduites par deux petits films :

- Micro-trottoir auprès d'allocataires rencontrés à l'accueil du Siège.
- Questions à divers intervenants de la journée.

Les enjeux de la lutte contre la fraude (au sens global du terme) :

- **Les intervenants**

  Le Directeur : Service public et lutte contre la fraude : enjeux antinomiques ou complémentaires ?

  La Responsable du Service Maîtrise des Risques : La typologie des fraudes – les textes qui organisent nos interventions en la matière – des chiffres sur la fraude 2007/2008.

  L'Agent comptable : Le contexte économique dans lequel se situe la lutte contre la fraude : relation de cause à effet ?

  Le Président du Tgi

  Un avocat

  Le Directeur départemental de la Sécurité Publique, Commissaire Divisionnaire

  L'Agent comptable de la Cpam

  Le Référent Régional de la lutte contre le travail illégal de l'Urssaf

  Le Directeur de la Solidarité au Conseil Général

Les dispositifs pour lutter contre la fraude.

Comment s'organise la lutte contre la fraude au plan national et au plan local ?

- **Les intervenants**

  Le Responsable Départemental de la lutte contre la fraude

  La responsable adjointe au Service Maîtrise des Risques : les structures internes de lutte contre la fraude à la Caf

  Le Sous-Directeur : Fraude informatique et sécurité du système d'information

Les mécanismes de la fraude, les sanctions, l'application des peines

- **Les intervenants**

  Un avocat

  Le procureur de la République

  Le juge de l'application des peines

  Le sous-directeur: L'application des pénalités

La lutte contre la fraude à la Caf-68 :

- **Les intervenants**

  Des techniciens conseil

  Un contrôleur allocataires

  Un technicien vérification, un contrôleur en action sociale

  Des assistantes sociales spécialisée et de polyvalence de secteur

La matinée s'est poursuivie autour d'un buffet convivial qui a permis de poursuivre les échanges entre les invités.

Annexe 5 : Les stages « découverte des métiers et des services »

Caf de Blois

Public concerné :

Tous les agents en CdiI de l'organisme sont concernés par cette opération sauf les agents mis à disposition.

Objectifs :

- Favoriser le décloisonnement entre les services.
- Faire émerger ou conforter d'éventuels souhaits de mobilité interne chez certains agents

Principe :

Chaque service propose, chaque année, 2 stages d'une durée de 0.5 à 2 jours.
Les agents intéressés font une demande déconnectée des entretiens d'évaluation (pour des raisons d'organisation pratique). Les stages sont attribués par ordre d'arrivée de la demande.

Conditions de réussite :

Le service d'accueil doit être disponible : c'est lui qui fixe les semaines d'accueil à l'avance, détermine la durée du stage et désigne les tuteurs. Le responsable de service doit être présent pour assurer l'accueil.
L'accueil doit être personnalisé : un stagiaire par service à la fois
Le cadre du service d'origine de l'agent doit tenir compte de la demande qui entraînera une absence de l'agent de son service.
L'approche est transversale, ce qui implique de ne pas tenir compte des niveaux hiérarchiques, un cadre pouvant avoir comme tuteur un agent par exemple.

Evaluation :

Expérience conduite en 2008, et renouvelée en 2009.
Un questionnaire de satisfaction est remis aux stagiaires en fin de parcours. La formule fait l'unanimité auprès des agents.
En 2008, il y a eu plus de demandes que de stages disponibles : les personnes dont la demande n'a pas été satisfaite sont prioritaires sur l'attribution des stages 2009.

Documents joints :

- Présentation de l'opération en réunion de cadres
- Formulaire d'inscription
- Formulaire de proposition de stage
- Questionnaire d'évaluation

OPERATION DECOUVERTE

Pour qui ?	
	Après réflexion, il est évident que cet investissement en temps ne peut s'appliquer qu'à des agents sous contrat à durée indéterminée (seuls les agents mis à disposition ne pourront y prétendre, la réciprocité étant impossible, et mobilisant un service dépendant d'un autre organisme)
Quels services seront concernés ?	
	Pour permettre une équité et une transversalité réelle, tous les services seront concernés, aussi bien en tant que service accueillant que service donateur. Il paraissait difficile d'établir un roulement entre les services par année, avec des aléas non prévisibles sur la durée (absences…).
La découverte sous quelle forme ?	
	Le groupe envisage cette découverte sous la forme de mini-stages dont la durée varierait entre 0,5 à 2 jours.
A la demande de qui ?	
	Le volontariat est jugé par le groupe comme le facteur de réussite de cette découverte.
Sous quelle forme ?	
	Une discussion s'est engagée dans le groupe notamment sur la possibilité d'évoquer cette découverte dans l'Entretien Annuel d'Evaluation et d'Accompagnement. Mais le risque est de mélanger les genres : Si dans l'Eaea, la mobilité est évoquée, c'est dans le cas d'un parcours professionnel, qui n'est pas le seul de ces mini-stages. De plus, les bilans des entretiens n'arrivant pas tous à la même date au GRH, il sera difficile de gérer les accords et le planning. Il est donc défini que la demande sera envisagée sous une formalisation particulière, déconnectée du planning des Eaea. Elle sera signée par l'encadrement.
	La demande serait à effectuer entre le 1er et le 15 octobre de l'année N pour être prise en compte sur l'année N+1. Pour la première année (2007/2008), le calendrier pourrait être décalé, du fait du démarrage de l'action.
Le nombre de stagiaires	
Le nombre de stages/agent	L'organisation de ces mini-stages ne doit ni pénaliser la production des services qui accueillent, ni celle du service qui envoie un stagiaire. Il est donc listé en séance dans un premier temps le nombre de services qui pourraient accueillir (Cf.annexe 1). Le nombre de stagiaires, après plusieurs chiffrages, est déterminé à 2 : soit 2 personnes qui peuvent être accueillies dans chaque service, au nombre de 21, soit 42 personnes au maximum qui peuvent faire un stage dans l'année. Pour que le stagiaire se sente partie prenante et pour favoriser un accueil personnalisé, il sera seul en stage. Chaque agent ne peut faire qu'une seule demande par an. Par contre, dans la demande, il pourra fait 3 vœux par ordre de priorité. Il n'y aura pas de report sur l'année suivante, la demande sera à reformuler.
Les périodes d'accueil	
	Afin de faciliter la mise en place des plannings, il est défini que : • Chaque service par le biais du responsable, sera sollicité pour connaître dans le cadre de cette démarche : • Durée du stage envisagée (de 0,5 à 2 jours) • Les périodes précises pour deux stagiaires - Période 1 (semaine et jours) - Période 2 (idem)

	• Le (s) tuteur (s) envisagé (s) sur le stage Cette sollicitation (Cf. annexe2) sera effectuée en amont de la demande des stagiaires, afin de fournir avec la demande le calendrier (service, période 1 ou 2, tuteurs) (Cf. annexe3). Elle devrait avoir lieu en septembre du 10 au 25
Ordre des accords	
	Pour la première année, si plusieurs personnes ont demandé le même service, l'ordre d'arrivée primera. Un bilan sera fait au terme de la démarche ; en cas de demandes nombreuses sur un même service, des modalités particulières pourraient être envisagées pour les années suivantes. Toutefois, un agent qui aura déjà obtenu 1 stage ne sera pas prioritaire si une demande est formulée sur un service faisant l'objet d'autres demandes. Les accords et les refus feront l'objet d'un écrit remis au cadre pour connaissance notamment des périodes d'absence (Cf. annexe 5)
Règles particulières	
	Si un stage est accordé, mais qu'une formation est programmée sur la même période, la priorité reste à la formation.
Modalités particulières	
	Quand un stage est accordé, le stagiaire doit prendre contact avec le responsable du service accueillant pour définir les modalités d'accueil (horaire, etc.)
	Au terme du stage, un questionnaire sera remis au stagiaire pour évaluer sa satisfaction générale sur le dispositif (Cf. annexe 6)
	Le tuteur n'est pas forcément un pair : un cadre peut être accueilli par un agent.
Le rôle des Managers	
	Choisir la durée du stage, les périodes possibles, les tuteurs. Déterminer le cadrage de l'accueil (cf. annexe 3) Vérifier avant signature l'adéquation entre la demande de l'agent/calendrier d'accueil/absentéisme/charge de travail propre au service pour permettre l'absence dans de bonnes conditions. Ne pas bloquer la demande (ordre de priorité à l'inscription) Prendre en compte l'absence si accord stage

OPERATION DECOUVERTE

ANNEXE 1

SERVICES POSSIBLES	
1	Centres CAF Quinière, Vendôme, Batiss'CAF
2	GRH
3	Logistique
4	Communication
5	Informatique
6	Tutelles
7	SDSL
8	Contentieux
9	Comptabilité
10	Vérification
11	Services Administratifs Action Sociale
12	Contrôle AF
13	Contrôle AS
14	Accès aux droits
15	Secrétariat de direction
16	GED
17	Itinérants
18	Prestations groupes 1
19	Prestations groupes 2
20	Prestations groupes 3
21	Direction

OPERATION DECOUVERTE

(COURRIER A DESTINATION DES MANAGERS)

Nom/Prénom du Responsable.....

Service

Nous allons mettre en place des stages de « découverte des métiers et des services » pour l'ensemble du personnel en Cdi.

Tous les services sont concernés.

La fréquence d'accueil par service serait de 2 stagiaires par an à raison de 2 jours maximum.

Pour définir un planning de réalisation, nous souhaiterions connaître :

La durée du stage envisagé par votre service

☐ 0,5 jour ☐ 1 jour ☐ 2 jours

Les périodes possibles (semaines et jours)

1er stagiaire Période d'accueil.....

2ème stagiaire Période d'accueil.....

Les tuteurs envisagés

- Période 1 .....
- Période 2 .....

Ces questionnaires doivent être retournés au service RH avant le 25 septembre 2007.

CADRAGE DE L'ACCUEIL

- Présence obligatoire à l'accueil du responsable (dans la mesure du possible)
- Choix du ou des tuteurs (s)
- Définir en amont les activités à découvrir
- Présentation du service (encadrement)
    - Mission du service
    - Composition de l'équipe
    - Profil des différents postes
    - Moments forts de l'activité
    - Intérêt du travail et ses contraintes
    - Données chiffrées
    - Les liens avec les autres services
    - Les liens avec les partenaires externes
    - Exposé de l'emploi du temps du stagiaire
- Donner le questionnaire de satisfaction à la fin du stage pour transmission au service Ressources Humaines

OPERATION DECOUVERTE

Nom/Prénom .....

Service ..... N° Agent
.....

Vous souhaitez découvrir un service de l'organisme et les métiers exercés.

Ce questionnaire est à retourner au service GRH avant le 15 octobre 2007.

Les demandes seront étudiées par ordre d'arrivée selon les critères d'accueil définis par le planning ci-joint.

Vous pouvez formuler 3 vœux au maximum (*Indiquer dans la case correspondante vos choix par ordre de priorité : 1,2,3)

	SERVICES POSSIBLES	CHOIX * (3 maximum)	Période choisie
1	Centres CAF Quinière, Vendôme, Batiss'CAF		
2	GRH		
3	Logistique		
4	Communication		
5	Informatique		
6	Tutelles		
7	SDSL		
8	Contentieux		
9	Comptabilité		
10	Vérification		
11	Services Administratifs Action Sociale		
12	Contrôle AF		
13	Contrôle AS		
14	Accès aux droits		
15	Secrétariat de direction		
16	GED		
17	Itinérants		
18	Prestations groupe 1		
19	Prestations groupe 2		
20	Prestations groupe 3		
21	Direction		

Si vous souhaitez découvrir un métier en particulier, veuillez le préciser :

.....

Les horaires d'accueil seront définis selon les contraintes du service accueillant.

Signature de l'agent

Date
Nom et signature du Responsable de service :

☐ accord
☐ refus et motif :

OPERATION DECOUVERTE

Service : .....

Responsable : .....

Vous accueillerez dans le cadre de la découverte des services et métiers :

Pour la période 1

Nom et prénom : .....

Fonction : .....

Service : .....

Tuteur : .....

Pour la période 2

Nom et prénom : .....

Fonction : .....

Service : .....

Tuteur : .....

Merci pour votre engagement dans l'opération découverte !

Le présent document est adressé au responsable et au(x) tuteur(s)

OPERATION DECOUVERTE

Questionnaire de satisfaction

Nom et prénom : .....

Lieu du stage : .....

Etes vous satisfait de votre stage découverte ? :

☐ oui ☐ non

Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

Qu'avez vous découvert ?

.....

.....

.....

Avez vous des suggestions ?

.....

.....

.....

Pensez vous renouveler
l'expérience ? :.....

.....

.....

.....

OPERATION DECOUVERTE

Nom/Prénom .....

Service.....N°
Agent.....

Vous avez demandé à découvrir les services :

1 : .....

2 : .....

3 : .....

Votre demande est acceptée pour votre choix (indiquer numéro).....

Service : ..... Période :
.....

Pensez à prendre contact un mois à l'avance avec*.....*(indiquer nom du responsable)

Bonne découverte !

Votre demande est refusée :

☐ Lieu de stage déjà attribué

☐ Non prioritaire compte tenu des stages dont vous avez déjà bénéficié

☐ Refus de l'encadrement : motif : .....

N'hésitez pas à reformuler votre demande l'année prochaine

Annexe 6 : Les parcours d'intégration - Caf de Nantes

Public concerné :

Tous les cadres et certains postes fonctionnels (ex : conseillers techniques) arrivant dans la caisse par recrutement externe ou mutation.

Objectifs :

Permettre au nouvel embauché de situer rapidement ses futurs interlocuteurs, créer le contact.
Lui donner de manière structurée toutes les informations nécessaires à sa prise de poste.

Principe :

Le service ressources humaines établit en lien avec le service d'appartenance du futur cadre un planning de rendez-vous sur 3 à 4 semaines.

Ces rendez vous incluent :

- présentation et signature du contrat de travail par le service du personnel
- visite de la caisse par le service communication
- présentation aux personnes du service
- Une présentation de chaque service
- les informations concrètes sur l'organisation du service (missions de chacun, organisation de la documentation et des fichiers informatiques
- les formations aux outils informatiques nécessaires dans l'exercice de la fonction (lotus, logiciels concernés)
- la participation à des réunions en lien avec le poste

Conditions de réussite :

Le futur cadre doit être disponible pour ce parcours. Cela incite donc à prévoir des périodes de tuilage lorsque cela est possible.

Evaluation

Cette pratique est mise en place depuis 1 an
Les retours des personnes concernées sont positifs.

Parcours d'intégration de :

Madame …	☎ 4517	salle : 3235
Monsieur…	☎	salle : 3231
Madame …	☎	salle : 3232

Embauchés en qualité de conseiller technique le 3 septembre 2007

Semaine 36 : parcours d'intégration CAFLA

DATE	PERSONNE CONCERNEE	☎ N° Salle	THEME	OBJECTIFS POUR LES CONSEILLERS TECHNIQUES
lundi 3 septembre 2007				
08h30 – 09h00	**Accueil SRS**		Signature contrat	
09h00 – 10h30	**Responsable service communication**	☎ **4572** **4232**	Visite des locaux	Pouvoir s'orienter dans les locaux
10H30-11h00	**Sous-directeur AS**	☎ **4907** **4235**	Accueil + présentation aux ADD	
11h00 – 12h00	**Responsable service AS**	☎ **3368** **3101**	Présentation du service gestion et conseil	Situer son bureau, ses collègues conseillers techniques, techniciens conseils et secrétaires
13h30 – 16h00	**Responsable service AS**	☎ **3368** **3101**	Présentation du service gestion et conseil	Percevoir les attentes de l'institution vis à vis des conseillers techniques Connaître les modalités d'intégrations Connaître l'organisation actuelle du service Connaître le plan d'accompagnement interne des conseillers techniques (tutorat, formations techniques…)

mardi 4 septembre 2007				
09h30 – 12h00	**Responsable service gestion des aides collectives**	☎ **4603** **3108**	Présentation service gestion Présentation environnement informatique (Lotus notes, gestion congés…) par une secrétaire	Situer les missions de la responsable d'unité, des techniciens conseils et des secrétaires, ainsi que leur organisation
14h00 – 15h30	**Sous-directeur AS**	☎ **4907** **4235**	Présentation branche AS	Situer le positionnement de la branche : action sociale au sein de l'institution, son organisation, ses enjeux et objectifs (SDAS)
mercredi 5 septembre 2007				
9h30 – 11h30	**Directrice Jardin des Lucioles**	☎ **4409** **3218**	Présentation du Jardin des Lucioles	Situer les missions du Jardin des Lucioles, son organisation, ses particularités (horaires atypiques, accueil enfants handicapés…)
14h00 – 15 h 30 **15h30 – 16h30**	**Responsable service d'intervention sociale (SIS)** **Responsable des aides financières individuelles (AFI)**	☎ **4537** **3762** ☎ **4910** **4237**	Présentation du SIS Présentation des AFI	Percevoir l'intérêt de l'offre de service du SIS, complémentaire aux aides collectives. Cerner les modalités de gestion des AFI extralégales.
jeudi 6 septembre 2007				
09h30 – 11h30	Bureau			
14h00 – 15h00	**Responsable service ESF**	☎ **4507** **3223**	Présentation du service ESF Fixation d'une date pour visite relais CAF	Comprendre l'organisation territoriale et fonctionnelle du service ESF. Comprendre les missions des CESF, et les interactions possibles avec celles des conseillers techniques. Visualiser un relais Caf

vendredi 7 septembre 2007				
09h00 – 11h30	**bureau**			
14h00 – 15h00	**Responsable service gestion et conseil en action sociale**	☎ **3368** **3101**	Bilan première semaine	Recueillir les interrogations Compléter les informations manquantes

Semaine 37 : parcours d'intégration CAFLA

DATE	PERSONNE CONCERNEE	☎ N° Salle	THEME	OBJECTIFS POUR LES CONSEILLERS TECHNIQUES
lundi 10 septembre 2007				
09h30 – 12h00	**bureau**			
14h00 – 16h00	**Cellule statistique**	☎ **4567** **3115**	Présentation de la cellule statistique *M. X participera également*	Comprendre les apports de la cellule statistique au service gestion et conseil en général, aux conseillers techniques en particulier : extraction, applidiag, demande de données statistiques… Comprendre les modalités de saisine de la cellule statistique.
mardi 11 septembre 2007				
09h30 – 12h00	**Cadre service des relations sociales**	☎ **4561** **4118**	Présentation du SRS	Connaître la convention collective Connaître les modes du fonctionnement du SRS, notamment dans leur relation avec les agents
14h00 – 15h30	**Responsable Emploi formation**	☎ **4907** **4235**	Présentation service Emploi Formation	Connaître les modalités d'organisation du service formation, les grandes étapes de recensement des besoins de formation. Connaître les modalités de recrutement dans la CAFLA, et faire un retour sur le recours à des tests de recrutement pour le recrutement des conseillers techniques.
15h30 – 17h00	**Documentaliste**	☎ **4432** **3343**	Présentation du service documentation	Situer les ressources que peut apporter le service documentation

mercredi 12 septembre 2007				
09h00-10h30	**Secrétaire service gestion et conseil**	☎ **4432** **3343**	Présentation de l'architecture informatique du service gestion et conseil	Pouvoir repérer les informations enregistrées sous F:\Action Sociale\~Serv. Gestion & Conseil\ Créer un répertoire personnel
14h00 – 17 h 00				
jeudi 13 septembre 2007				
09h15 – 12h00	**Responsable service gestion et conseil AS**	☎ **3368** **3101**	Réunion de service – salle 2222	
14h00 – 16h00 **16h00-17h00**	**Responsable Prestation – Gestion des Allocataires** **Responsable pilotage de la relation de service**	☎ **4901** **2213** ☎ **4426** **1109**	Présentation du service prestation GDA Présentation du service pilotage de la relation de service	Identifier l'organisation de la branche prestation GDA avec ses objectifs et ses moyens. Comprendre le rôle du service « pilotage de la relation de service », et les interactions possibles avec le travail des conseillers techniques
vendredi 14 septembre 2007				
09h00 – 11h30	**Responsable service gestion et conseil en action sociale**	☎ **3368** **3101**	Bilan 2ème semaine	Recueil des interrogations Compléter les informations manquantes Situer le service gestion et conseil par rapport aux autres services Présentation détaillée du service gestion et conseil
14h00 – 17h00	Bureau			

Semaine 38 : parcours d'intégration CAFLA

DATE	PERSONNE CONCERNEE	☎ N° Salle	THEME	OBJECTIFS POUR LES CONSEILLERS TECHNIQUES
lundi 17 septembre 2007				
09h30 – 12h00	**Responsable action sociale**	☎ **4502** **3218**	Présentation du service	Situer les missions du service, notamment les liens qui peuvent exister avec les missions des conseillers techniques
14h00 – 17h00	**Attaché de direction**	☎ **4503** **3219**	Présentation du service attaché de Direction Présentation du budget d'action sociale Présentation des aides à l'investissement	Connaître l'architecture budgétaire de l'action sociale, les grandes masses budgétaires et les orientations en la matière Connaître le processus de gestion des aides à l'investissement
mardi 18 septembre 2007				
14h00 – 17h00	**Chargée de mission AS**	☎ **4506** **3103**	Présentation SIAS AFC Présentation processus charges à payer	1ère approche de l'outil SIAS AFC, ses modalités d'utilisations 1ère approche de la notion de charges à payer
mercredi 19 septembre 2007				
9h30 – 11h30	**Formateur micro-informatique**	☎ **4430** **1736**	Présentation des offres de service formation informatique Evaluation des besoins de formation en informatique	Connaître les formations bureautiques possibles en interne Avoir une évaluation des besoins les plus prégnants

jeudi 20 septembre 2007				
14h00 – 17h00	**Fondé de pouvoir**	☎ **4902** **3113**	Présentation de l'agence comptable	Connaître le rôle et missions de l'agence comptable, notamment dans le cadre de la certification des comptes.
	Responsable maîtrise des risques	☎ **4502** **3218**	Présentation service Maîtrise des risques	Connaître le rôle et missions du service MDR, principalement au niveau des aides collectives d'action sociales (vérification, contrôle).

NOTE AU DIRECTEUR

Axe 1.	Offre de service aux allocataires	
Axe 2.	Offre de service aux partenaires	
Axe 3.	Gestion des Ressources humaines	X
Axe 4.	Adaptation des leviers d'actions et de modernisation	
Axe 5.	Territorialisation	

Chantier n° 37
Référent :
Pilote :

Emetteur :

Destinataires : .

Objet : Intervention CNAF du 06/02/2008 sur la motivation

La procédure élaborée au sein du chantier 37 (Organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), a été expérimentée pour la première fois, en 2007. Elle offre la possibilité à tous ceux qui ont exprimé un vœu d'évolution professionnelle au cours de l'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement, de bénéficier d'un entretien complémentaire avec l'attaché de direction RH, afin de mesurer les attentes du salarié et de l'aider à préciser son projet.

Pour l'année 2007, la volonté de la direction a été de proposer cette offre de service à tous ceux qui avaient exprimé un souhait d'évolution professionnelle quelle qu'en soit la nature.

Ainsi, sur 44 salariés ayant reçu la proposition, 34 l'ont acceptée, soit un taux de 77%.

L'analyse de ces entretiens conduit aux constats suivants :

- 16 agents ont exprimé un désir de changer d'emploi. Parmi ces derniers, 3 envisagent d'évoluer vers une fonction d'encadrement. Quant aux autres, leur choix est davantage guidé par la perspective de l'obsolescence de leur emploi actuel (GED par exemple) ou par la volonté d'accéder à une fonction d'expertise, compte tenu des diplômes ou formations dont ils sont détenteurs.
- Plusieurs secteurs d'activité (Informatique, Aides Financières Individuelles, contrôles PF ou AS, GRH, Communication) exercent un attrait auprès de ces agents, mais sans prédominance notoire de l'un par rapport aux autres.
- Le besoin de reconnaissance (pas seulement financière) est très présent chez ceux qui exercent le même emploi depuis une vingtaine d'années. Chez ces mêmes salariés, le besoin de transmettre leurs connaissances, notamment au travers des actions de tutorat, est fortement exprimé.
- Les référents techniques ne sont pas toujours à l'aise avec les contours de leurs missions, principalement lorsqu'il s'agit de suppléer le cadre, alors qu'ils n'ont pas de rôle d'encadrement hiérarchique vis à vis de leurs collègues.

- Le sentiment de perte de confiance en soi est également fréquemment abordé et pas seulement par des salariés ayant atteint plusieurs années d'ancienneté dans le même emploi. Visiblement les changements fréquents liés aux évolutions législatives, technologiques ou organisationnelles, sont plus vivement ressentis par certains.

- Néanmoins, les 18 techniciens conseil qui se sont présentés, ont tous affirmé aimer leur métier et ne pas souhaiter en changer.

De ce bilan général, il est possible de tirer quelques indications en matière de maintien de la motivation:

1. L'expression par le salarié de son souhait d'évolution professionnelle se manifeste de 2 manières:

    - Le salarié a une idée relativement précise de l'emploi vers lequel il veut évoluer : dans ce cas, il est acteur du changement et l'entretien permet de l'aider à mesurer l'écart qui peut exister entre ses propres compétences et celles qui sont requises pour l'emploi visé, après avoir examiné avec lui les opportunités susceptibles de se présenter au sein de l'organisme. Il faut veiller néanmoins à ne pas créer des désillusions, d'où l'importance de bien connaître l'environnement de l'organisme et sa politique de GPEC.

    - Le salarié exprime un souhait d'évolution professionnelle sans en préciser la nature. Un examen plus attentif permet la plupart du temps d'identifier des blocages qui se manifestent par une perte de confiance en soi, elle même générée par la perte des valeurs fondamentales sur lesquelles le salarié s'est appuyé pendant plusieurs années pour trouver du sens à son métier.

2. Les évolutions technologiques sont souvent mises en cause par les salariés les plus en difficultés, expliquant que leur perte de repères s'est produite à l'occasion de la mise en place d'un nouveau logiciel et qu'ils n'ont pas osé le signaler, par peur d'être jugés incompétents ou d'être pénalisés à l'occasion d'une promotion, mais le doute s'installe ainsi que la perte de confiance en soi et le potentiel ou les compétences qui avaient pu être développées dans d'autres domaines (législation, par exemple) sont également en régression.

3. L'application des orientations de la COG en matière de performance, déstabilise certains salariés qui ne comprennent plus le sens donné à leur métier. C'est le cas notamment des techniciens conseil, mais ce sentiment se retrouve dans d'autres secteurs.

4. La motivation s'entretient avec de la reconnaissance qui n'est pas uniquement financière : confier une mission de tutorat à un agent dont l'ancienneté dans l'emploi remonte à plusieurs années, constitue une avancée importante. Cela atténue un sentiment fort de frustration, lié très souvent à l'impression que les plus jeunes sont mieux reconnus (plus rapidement promus ?) parce que jugés plus performants.

5. L'encadrement détient un rôle clé dans l'entretien de la motivation, les managers étant en première ligne pour détecter à l'occasion des entretiens annuels ou des contacts quotidiens, les signes précurseurs de la baisse de motivation chez leurs collaborateurs et ils sont souvent demandeurs eux-mêmes d'un soutien pour gérer ce type de situation. Cet accompagnement peut revêtir la forme d'un coaching individuel ou collectif des cadres (pour échanger sur les bonnes pratiques, par exemple). A la CAF 85, ce travail assuré par l'Attaché de Direction RH, s'inscrit dans le cadre de la politique RH voulue par le directeur.

PROCEDURE DE TRAITEMENT DES SOUHAITS D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE
(CAF de la Vendée)

ETAPES	ACTEURS	OPERATIONS	ECHEANCES
Entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement	Salarié et N + 1	Expression par le salarié de souhaits d'évolution professionnelle et échange avec l'évaluateur	Avant date fixée pour le retour des EAEA au SRH
Exploitation des EAEA	Chargée de formation	Recensement simultané des souhaits de formation et d'évolution professionnelle	1 mois
Analyse des souhaits exprimés	Attaché de Direction RH	Examen des attentes des salariés	1 mois
Entretien avec les salariés concernés	Idem	Proposition de rendez-vous, sur la base du volontariat ; Examen des motivations et mesure des écarts entre les compétences attendues pour l'emploi visé et les compétences déjà acquises.	2 mois
Compte rendu d'entretien	Attaché de Direction RH et transmission: ➢ Au salarié et au N + 1 ➢ A la RRH et à la chargée de formation	Avis et préconisations à mettre en œuvre (orientation, formation, BPC, BPI…)	1 semaine (délai maximum pour transmettre le compte rendu)
Evaluation du dispositif	Attaché de Direction	Bilan des souhaits formulés et des suites données Restitution auprès des cadres, du CE et communication à l'ensemble du personnel.	1 mois

Observations complémentaires : Cette procédure s'applique également à toute période de l'année (après un entretien de recrutement par exemple), l'entretien annuel devant néanmoins être privilégié pour l'expression de ce type de besoins. De plus, un bilan général de ce dispositif sera effectué à l'issue de la première année d'expérimentation.

Contrats de mobilité interne

> Présentation du dispositif

Depuis le 1er mars 2002, la Caf de la Manche met en place des rotations d'agents donnant lieu à la signature d'un contrat de mobilité.

Les enjeux de la démarche sont les suivants :

- Permettre une meilleure synergie des services dits « périphériques » avec la Ligne du Public
- Progresser dans la maîtrise des procédures de travail en tentant de dépasser les cloisonnements générés par les spécificités des services dans le traitement des dossiers.
- Enrichir l'expérience professionnelle des agents qui se porteraient volontaires.

La première expérience concernait un poste de technicien vérificateur. Le souhait était d'étendre cette procédure à d'autres secteurs répartis en 2 blocs :

- Ligne du public / Vérification / Créances / Contentieux / Action sociale individuelle
- Comptabilité / Gestion / Action sociale collective

Si les parcours d'expériences professionnelles peuvent sembler logiques à l'intérieur de ces 2 blocs, rien n'interdit à un agent volontaire de se porter candidat à une rotation sur des fonctions sans relation directe avec son activité en poste.

> Conditions liées au poste visé par l'affectation

Pour entrer dans le cadre d'un contrat de mobilité, la fonction concernée aura été identifiée par la Direction au vu de :

- L'intérêt à ne pas affecter durablement un agent sur le poste considéré
- L'intérêt à disposer d'une expérience professionnelle distincte pour mieux assumer la mission dévolue au service destinataire
- L'intérêt que représentera pour l'agent l'expérience vécue au cours de la période de rotation pour mieux assumer sa fonction après retour dans son poste d'origine.

> Précisions contractuelles

- Chaque rotation donne lieu à un contrat de mobilité précisant pour l'agent les conditions d'exercice de sa période de rotation
- Chaque période de rotation donne lieu à un temps de formation selon le profil de la fonction à pourvoir, et dont les modalités sont inscrites au contrat de mobilité

- La rotation a une durée de référence de 18 mois. La durée initiale prévue, 12 mois, peut s'avérer courte, compte tenu du temps de formation nécessaire. Une durée de 24 mois peut s'avérer pertinente, mais la durée maximale sera adaptée en fonction du temps nécessaire pour se réadapter au retour à son poste d'origine.
- Le contrat de mobilité intègre une reconnaissance financière de l'effort engagé : Pour des fonctions en tant que vérificateur, cette reconnaissance se manifeste par le maintien de la prime de 5 % après retour dans son service d'origine par des points de compétence. Pour les autres fonctions, la seule possibilité existant est celle de l'attribution de points de compétence dès le premier jour d'exercice de la fonction mise en contrat de mobilité.

> Processus de désignation de l'agent « mobile »

Un appel à candidature est lancé au sein de l'organisme. Cet appel précise qu'il s'agit d'un contrat de mobilité et comporte l'ensemble des particularités propres à ce dispositif. Le salarié est choisi après entretiens avec les candidats qui se sont portés volontaires.

> Retour d'expériences/Evaluation

Les expériences au service vérification

- Un premier contrat de 12 mois s'est avéré trop court, aussi l'expérience a-t-elle été reconduite pour 18 mois. Le bilan de cette expérience a été positif pour l'ensemble des acteurs : pour le salarié (anciennement TCPF), et pour l'encadrement du service vérification comme pour l'encadrement du service prestations. Pendant la durée de l'expérience, un retour d'un mois en deux fois a été organisé dans l'ancien service pour maintenir les compétences dans la gestion de la relation allocataire (liquidation, accueil physique, accueil téléphonique).
- Un autre poste au service vérification (anciennement TCPF) a été proposé de façon décentralisée, en antenne. Cette expérience n'a pas été satisfaisante pour plusieurs raisons :
- Pour le salarié : celui-ci étant immergé avec ses « anciens » collègues, il y avait confusion sur son appartenance entre le service vérification et le service de liquidation. Cette confusion entraînait un fort sentiment d'isolement.
- Pour le responsable du service vérification : même en veillant à apporter le même degré d'information à l'ensemble des agents de son service, la communication n'était pas optimale avec cet agent à distance. Une présence d'une journée par semaine au siège a d'ailleurs été mise en place.
- Enfin, pour des raisons d'organisation et des raisons techniques, cette situation ne permettait pas de tenir la fonction de façon complètement satisfaisante : Edition GIL uniquement au siège etc.
- Un contrat est toujours en cours et prendra fin à la fin du premier semestre 2009.

D'une façon générale, ce dispositif a créé un lien « meilleur » entre ces techniciens prestations et le service vérification. Par ailleurs, cette immersion au service vérification a renforcé l'approche globale du dossier allocataire des techniciens « mobiles ».

L'expérience au service créances n'a pas été reconduite car le contrat de mobilité n'est pas pertinent pour l'enrichissement de la fonction de technicien-conseil. Celle-ci peut s'acquérir par des stages « découverte » sur des périodes plus courtes et donc pour un plus grand nombre d'agents.

L'expérience au service aides financières individuelles a été positive et a permis finalement l'intégration définitive de l'agent (anciennement comptable) en contrat de mobilité dans ce service (remplacement d'un départ en retraite).

> Remarque

Le dispositif a tendance à s'essouffler car les contrats sont proposés pour des fonctions au siège or la Caf de la Manche est organisée en antennes et certaines d'entre elles sont trop éloigner pour susciter le volontariat des équipes des antennes du Nord. Mais on sait que certaines personnes sont intéressées par le dispositif.

> Projet de reconversion du contrat de mobilité à la Caf de la Manche

Il est envisagé de proposer systématiquement un contrat de mobilité sur des fonctions de contrôle dans les 5 années qui suivent l'obtention du diplôme VADEMECAF. Cette expérience peut être considérée comme suite logique à leur formation et leur permettra d'acquérir les réflexes indispensables à la bonne tenue de leur poste de technicien conseil en prestations familiales.

Annexe 7 : Parcours professionnels

Caf Côte D'Or

> Encouragement des agents à l'utilisation des ressources de l'Intranet.

Les ressources disponibles dans l'intranet :

- **L'outil parcours professionnels possibles dans la branche famille.**

- Information au moment de l'intégration des Cdi.
- Aide à la réflexion au cours de la vie professionnelle.

- **Mise à disposition de tous les référentiels emplois**

- Préparation des EAEA.
- Préparation aux entretiens de recrutement.
- Aide à la réflexion au cours de la vie professionnelle.

- **Mise à disposition**

- Des appels à candidature internes.
- De la bourse des emplois UCANSS.

> Exploitation de la rubrique « souhait d'évolution professionnelle » des EAEA.

- **Exploitation systématique des données par le service RH en lien avec les managers.**

> Ouverture d'un dossier « mobilité » dans le dossier agent.

- **Objectif : garder la trace de toutes les démarches de mobilité effectuées en interne.**
- **Utilisation de ce dossier au moment de la préparation des recrutements en interne.**

> Accompagnement, lors des recrutements internes avec appel en interne et/ou appel en externe.

Règles :

Tous les candidats internes sont sélectionnés pour la phase des entretiens.

Après l'opération de recrutement tous les candidats internes sont reçus par la RRH pour :

- **Un retour sur l'entretien : analyse des points forts et des points faibles de l'entretien.**
- **Comment corriger les points faibles.**
- **Utilisation des éléments des EAEA (2 ou 3 années précédentes).**

- Préconisations, selon les cas : bilan de compétences, VAE, formation, aide aux techniques d'entretien de recrutement, etc.
- Retour de la RRH aux managers concernés.

> Utilisation du DIF comme levier d'aide aux parcours professionnels.

- Priorité affichée : l'accès au DIF est prioritaire pour les agents ayant un projet exprimé d'évolution professionnelle au travers de l'EAEA et/ou au travers du dossier «mobilité professionnelle ».
- Les DIF sont consacrés aux bilans de compétences, aux VAE, aux préparations de concours.

> Combinaison des différentes possibilités offertes par le dispositif de formation professionnelle :

Exemples dans le cadre d'une sortie de gestion directe reconversion interne pour :

Auxiliaire de puériculture :

- Au titre du DIF : préparation au concours de l'école d'infirmière.
- Prise en charge de la formation en combinant le plan de formation et le DIF.

Agent préposé à l'entretien des locaux :

- Au titre du DIF : bilan de compétences.
- Au titre du plan de formation : renforcement des fondamentaux (français, maths, etc.)
- Au titre du CIF : formation au métier d'aide à la personne

> Points à clarifier dans la démarche

- Quel périmètre donner à la démarche de parcours professionnel ?
- L'organisme, la branche famille, les organismes de sécurité sociale, les entreprises hors sécurité sociale ?
- Quel équilibre entre intérêt général de l'entreprise et intérêt individuel ?
- Comment encourager la dynamique des parcours professionnels sans culpabiliser les agents heureux dans leur emploi ?
- Comment faire accepter l'encouragement du parcours professionnel hors de l'organisme sans que le salarié ait une impression négative ? (cf. résultats de l'enquête vie au travail)

> Travail dans la durée pour :

- Amener les salariés à être co-acteurs et co-constructeurs de leur parcours professionnels.
- Créer dans l'entreprise une disponibilité au niveau des managers pour aider les salariés à construire leur projet, répondre à leurs interrogations, les accueillir au sein de leur service pour un stage d'observation (ex : pour valider un projet professionnel).
- Importance du choix du prestataire du bilan de compétences. Contrôler en permanence la qualité de la prestation.

Caisse nationale des Allocations familiales
32 avenue de la Sibelle - 75685 Paris cedex 14