A P Γ O N A Y T E Σ

RECHERCHE ET CONSEIL EN SCIENCES HUMAINES

LES CONDITIONS D'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE

UCANSS

RAPPORT FINAL

SEPTEMBRE 2001

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Isabelle MOUSSAOUI, Anthropologue, Directrice de la recherche et des études à Argonautes, chercheur associée au CERLIS (Paris V/CNRS)

Etude réalisée par :

Florence BRUNET, Sociologue, Responsable d'études à Argonautes, chercheur associée au CERLIS (Paris V/CNRS)

Avec la collaboration de :

Nedjma MEKNACHE, étudiante en maîtrise de sociologie (Sorbonne – Paris V)

Cécile PAVAGEAU, Anthropologue, Chargée d'études à Argonautes

INTRODUCTION **5**

CHAPITRE 1 L'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES AU POSTE DE TECHNICIEN DANS CINQ ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE **8**

I. ENJEUX ET CONTRAINTES DU RECRUTEMENT POUR LES ORGANISMES VISITES **9**

A. DES MOUVEMENTS DE CENTRALISATION ET DE DECENTRALISATION, OU COMMENT GERER LA MOBILITE DES TECHNICIENS 9

1. L'URSSAF : vers une décentralisation des services 9
2. La CRAM : créer des « mini-CRAM » dans les départements 10
3. La CPAM 2 : centralisation et spécialisation des activités par pôles 11
4. La CPAM 1 : gérer les effectifs parmi des centres plus ou moins « difficiles » 13
5. La CAF : gérer la mobilité inter-services pour assurer la qualité de l'accueil 14

B. GERER LES CONTRAINTES DE PRODUCTION TOUT EN ASSURANT LA TRANSITION VERS UN CHANGEMENT DES METIERS 15

1. Vers un nouveau métier de technicien 15
2. Résorber les soldes : une contrainte toujours forte 16

C. LES PROCEDURES DE RECRUTEMENT : UN SYSTEME DE CONCOURS QUI PERDURE DANS CHAQUE CAISSE 17

1. Le profil recherché pour les candidats au poste de technicien 17
2. Le système de concours 20

D. AU NIVEAU DES CAISSES NATIONALES : UNE PRISE DE CONSCIENCE A PEINE AMORCEE 22

II. LE PARCOURS DES JEUNES AVANT L'EMBAUCHE **26**

A. LE PARCOURS ETUDIANT : DES ETUDES SOUVENT TRONQUEES ET PEU VALORISABLES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL 26

1. L'absence de projet professionnel pour l'orientation des études 26
2. Des jeunes qui se cherchent 28
3. Pour les plus diplômés : quelles stratégies ? 30

B. LES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES ANTERIEURES : DES EMPLOIS PRECAIRES ET SOUS-QUALIFIES 31

C. UNE MOTIVATION LARGEMENT PARTAGEE : TROUVER UN EMPLOI STABLE 32

1. Un emploi à tout prix : le rôle du hasard dans l'embauche à la caisse 32
2. L'effet de contraste par rapport aux conditions de travail antérieures : la stabilité recherchée à tous prix 34

D. COMMENT ON IMAGINE SON EMPLOI A LA CAISSE : ENTRE REALISME ET PREJUGES 36

1. Peu nombreux sont ceux qui connaissent vraiment l'institution et son rôle 36
2. L'image livrée par un proche qui travaille déjà dans la caisse : les avantages divers d'un travail peu contraignant 38
3. Sur le futur travail à la caisse : un travail *« de bureau »* 39
4. L'illusion du travail « social » 41
5. L'image d'une entreprise où l'on peut « évoluer », monter dans la hiérarchie 43

III. LE PREMIER CONTACT AVEC LES CAISSES : DES SITUATIONS TRES CONTRASTEES 47

A. LES PREMIERS JOURS A LA CAISSE : DES ACCUEILS DIVERS SELON LES SERVICES 47

1. Des procédures d'accueil formelles, déjà existantes ou à mettre en place 47
2. Pour les nouveaux embauché, un vécu contrasté selon les organismes et à l'intérieur même des organismes 51

B. LA PERIODE DE FORMATION : UN DECALAGE ENTRE METIER D'AUJOURD'HUI, ET METIER DU FUTUR 54

1. L'évolution des systèmes de formation 54
2. Des lacunes pratiques : une formation jugée trop éloignée des réalités du métier 55
3. L'attente pour entrer en formation et le « stockage » en niveau 2 57

IV. L'APPRENTISSAGE DU METIER : LE JEUNE EMBAUCHE ET SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL **60**

A. L'APPRENTISSAGE PAR LE TUTORAT : DE GRANDES DISPARITES A L'INTERIEUR MEME DES CAISSES 60

1. L'apprentissage des gestes pratiques 60
2. Le hasard : « bien tomber » ou pas 62
3. Le rôle clé de l'encadrement dans l'intégration du nouvel embauché 64
B. LES JEUNES EMBAUCHES ET LEUR ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL : UN SOUTIEN ET UN CONTRE-MODELE 66
1. Un système de prise en charge par les collègues lorsque le tuteur n'est pas suffisamment disponible 66
2. Un contre-modèle : ne pas « devenir comme elles » 68
3. Le danger de l'intégration négative : le jeune qui « se coule dans le moule » 71
C. LES VALEURS INTEGREES AU TRAVAIL 72
1. L'identité culturelle des différents services 72
2. La valeur accordée à l'expertise technique 74
V. L'IMPATIENCE DES JEUNES EMBAUCHES FACE AU POIDS DE LA STRUCTURE 77
A. QUAND LE SYSTEME DE PROMOTION A L'ANCIENNETE DEVIENT INJUSTE AUX YEUX DES NOUVEAUX EMBAUCHES 77
1. Des jeunes techniciens performants, parfois frustrés par l'absence de gratification de leurs efforts 77
2. Le poids du système de gratification de l'ancienneté au poste 78
B. L'IMPATIENCE DE NE PAS POUVOIR EVOLUER PLUS RAPIDEMENT 81
1. Changer de service pour ne pas « s'encroûter » 81
2. Les sources de frustration ou de satisfaction dans l'exercice concret du métier 83
3. Des directions qui freinent la mobilité des nouveaux techniciens 85
C. DE L'IMPOSSIBILITE DE « BOUGER LES CHOSES » 86
1. Des méthodes de travail qui différencient les anciens des nouveaux techniciens 86
2. Lutter en vain contre le poids de la structure 87
VI. AMBITIONS ET PROJETS PROFESSIONNELS DES JEUNES EMBAUCHES 90
A. TYPOLOGIE DES PROJETS DE CARRIERE 90
1. Les « ambitieux » : évoluer ou quitter l'institution 90
2. Les « stables » : un arbitrage vie privée / vie professionnelle 91
3. Les « déçus du système » 92
4. Pourquoi changer de métier ? Un arbitrage salaire / avantages 94
5. Changer de service, bouger à l'intérieur de la « Sécu » : un souhait réalisable ? 96
B. LE ROLE DE L'ENTOURAGE FAMILIAL ET AMICAL 98
1. Les parents plutôt rassurés 98
2. Un entourage amical plus nuancé 99
C. UN CERTAIN MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES POSSIBILITES D'EVOLUTION 101
1. Un déficit d'informations lié à un manque de suivi du nouvel embauché 101
2. L'information qui circule par bouche-à-oreille au sein des services 103
3. Les réelles perspectives d'évolution : les organismes dans l'embarras 104
CHAPITRE 2 LE CAS DES JEUNES « EXPERTS » : ANALYSE DES TABLES RONDES 108
INTRODUCTION 109
A. COMMENT LES JEUNES EXPERTS PERÇOIVENT LE MONDE DU TRAVAIL ET LA SECURITE SOCIALE 111
1. Les représentations négatives et positives associées au monde du travail 111
2. Les représentations positives et négatives associées à la Sécurité Sociale 113
B. L'ENTREE A LA SECURITE SOCIALE : CHOIX DU METIER ET RECRUTEMENT 114
1. Les motivations des jeunes experts 114
2. Les perceptions des méthodes de recrutement 116
C. L'ARRIVEE A LA SECU, ET L'INTEGRATION DANS LE CADRE PROFESSIONNEL 118
1. L'accueil et les premières impressions 118
2. L'environnement professionnel 120
D. LE POIDS DE LA STRUCTURE ET DE LA HIERARCHIE 122
1. Le respect des règles 122
2. Les supérieurs hiérarchiques : freins ou moteurs 124
E. MISSION SOCIALE ET CULTURE D'ENTREPRISE 125

1. L'intérêt pour la mission sociale 125
2. Affirmer un projet commun face aux préjugés extérieurs 126
F. REGARD DES JEUNES EXPERTS SUR LEUR EVOLUTION A LA SECURITE SOCIALE ET LEURS PERSPECTIVES DE CARRIERE 129
1. Les perspectives d'évolution 129
2. Pourquoi quitter la Sécu ? 132

CHAPITRE 3 LES CANDIDATURES A LA SECURITE SOCIALE : ANALYSE QUANTITATIVE DE CV RECUEILLIS AUPRES DE TROIS ORGANISMES LOCAUX 138

INTRODUCTION 139

I. QUI SONT LES CANDIDATS ? 140
A. LE SEXE ET L'AGE 140
B. LA SITUATION MATRIMONIALE 140
C. LE PARCOURS ETUDIANT ET PROFESSIONNEL ANTERIEUR 141
1. Le niveau d'études et le diplôme 141
2. Le parcours professionnel antérieur 143
3. Croisement entre parcours universitaire et professionnel 146
D. COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENTES CAISSES DE SECURITE SOCIALE : CRAM, CPAM, CAF . 152
1. Le sexe et l'âge 152
2. La situation matrimoniale 153
3. Le parcours professionnel et universitaire 153

II. LE PROFIL RETENU 157
A. LE SEXE ET L'AGE 157
B. LA SITUATION MATRIMONIALE 159
C. LE PARCOURS PROFESSIONNEL ET UNIVERSITAIRE 159

CONCLUSION 162

CONCLUSION GENERALE 164

INTRODUCTION

Les organismes de Sécurité Sociale doivent actuellement faire face à **un vieillissement progressif de leurs effectifs**, la moyenne d'âge des agents étant de 43,3 ans. Les départs en retraite ou en préretraite, qui se feront de plus en plus nombreux aux environs de 2005, obligent les organismes à recruter rapidement de nouveaux agents.

Parallèlement, avec la récente reprise du marché de l'emploi, les candidats disponibles au poste de technicien, qui constitue le métier de base dans les différents organismes de chaque branche, se font plus rares et plus exigeants. Soumises à la concurrence du secteur privé, les caisses de Sécurité Sociale cherchent à rendre ce métier plus attractif pour les jeunes embauchés, et souhaitent donc **améliorer les conditions d'accueil et d'intégration de ces jeunes au sein du collectif de travail**. L'enjeu est de taille, car il s'agit d'assurer la transition vers un rajeunissement des effectifs sans pour autant laisser disparaître la culture professionnelle et le savoir-faire des anciens.

Ce questionnement sur les jeunes embauchés (dans le sens de nouveau et d'expériences professionnelles précédentes réduites) doit permettre d'apporter des pistes d'amélioration des pratiques actuelles de recrutement, dans le cadre d'une réflexion sur les évolutions en cours des métiers de la Sécurité Sociale.

Dans le cadre de cette étude, 5 organismes de Sécurité Sociale ont été visités : **deux CPAM, une CAF, une CRAM et une URSSAF, dans 5 villes de France (Cergy, Lyon, Dijon, Rennes et Paris).**

Des **entretiens semi-directifs d'1h30 environ** ont été menés auprès de **jeunes techniciens** (embauchés **depuis moins de deux ans**). Au total, nous avons rencontré 27 jeunes techniciens (parmi lesquels 23 filles et 4 garçons). Nous avons aussi rencontré 4 nouveaux embauchés pour des **postes annexes** au sein des organismes locaux (agent d'accueil, conseiller téléphonique, assistant GRH, secrétariat), également embauchés depuis moins de deux ans, dont trois filles et un garçon[1].

Le tableau suivant indique l'âge des nouveaux embauchés rencontrés lors des entretiens :

Age	**20 à 25 ans**	**26 à 30 ans**	**> 30 ans**
Nombre	19 personnes	8 personnes	5 personnes

Le tableau suivant indique le niveau de diplôme des nouveaux embauchés rencontrés :

[1] Les nouveaux embauchés que nous avons rencontrés avaient été choisis par les organismes d'accueil.

Diplôme	BEP / Bac pro	DEUG	**BTS**	**DUT / IUT**	**Maîtrise / Licence**
Nombre	4	7	9	4	7

Nous avons également rencontré, lors d'entretiens semi-directifs ainsi que lors de la visite des lieux de travail des techniciens, 27 personnes appartenant **à leur environnement professionnel direct** (cadres, tuteurs, collègues), ainsi que des personnes appartenant à **la direction des caisses ou aux services de GRH.** D'autres entretiens ont également été menés **à l'échelle nationale**, avec 6 personnes appartenant aux services de formation et aux services de GRH des caisses nationales[2].

Parallèlement **deux tables rondes** ont été effectuées afin d'étudier l'imaginaire et les représentations d'une autre catégorie de jeunes embauchés : **les jeunes « experts »** (recrutés à bac+5) à l'égard de la Sécurité Sociale et de leurs organismes. Chaque table ronde rassemblait une dizaine de jeunes embauchés, choisis afin de constituer des groupes homogènes en terme de niveau scolaire et de postes à l'embauche.

En outre, **une analyse quantitative de 600 CV** (candidatures spontanées et candidatures suite à annonces) a été effectuée par Nedjma Meknache, étudiante en maîtrise de sociologie (Sorbonne – Paris V). Cette étude quantitative, visant à mieux connaître le profil des candidats (âge, sexe, parcours professionnel, niveau de diplôme, etc.) fait l'objet d'un chapitre à part dans le rapport.

Dans ce rapport, nous présenterons dans **trois chapitres distincts** l'analyse qualitative des entretiens auprès des jeunes techniciens, l'analyse qualitative des tables rondes et l'analyse quantitative des CV :

- Pour l'analyse des entretiens réalisés auprès des jeunes techniciens **(Chapitre I), nous présenterons, en premier le contexte général des ressources humaines** pour chacune des caisses que nous avons visitées (partie I), et notamment les contraintes auxquelles elles doivent faire face en terme d'organisation du travail et en terme de recrutement.

  Nous retracerons alors l'itinéraire des nouveaux embauchés en commençant par leur **parcours avant embauche** (partie II), leurs expériences professionnelles et étudiantes,

[2] Pour des raisons de disponibilité, nous n'avons pas pu interroger les formations syndicales et la CNAV. Nous n'avons donc pas pu recueillir leur point de vue sur la problématique des nouveaux embauchés.

afin de cerner les raisons de leur choix d'emploi et de leur **volonté d'entrer dans un organisme de Sécurité Sociale**.

Nous analyserons ensuite la manière dont ils ont vécu **leurs premiers jours dans l'institution** (partie III) : comment ont-ils été accueillis ? Quelles sont les différences entre les caisses visitées ?

Nous évoquerons alors la manière dont ils se sont **intégrés à leur environnement professionnel** (partie IV), via les dispositifs de **tutorat** et les relations qu'ils entretiennent **avec leurs collègues de travail** : quelles difficultés ont-ils rencontrées ? Quelles sont les valeurs transmises par le collectif de travail ?

Il sera ensuite nécessaire d'examiner quelles peuvent être, pour les nouveaux embauchés, **les sources de frustration ou de satisfaction** dans l'exercice du métier (partie V), et la manière dont ils envisagent **leur avenir au sein de l'institution** (partie VI) : quels sont leur projets de carrière ? Ces projets sont-ils réalisables ?

- Nous évoquerons ensuite, à part, **le cas des jeunes experts (Chapitre II)**. En effet, les données recueillies lors des tables rondes n'étant pas de même nature que celles recueillies lors des entretiens avec les techniciens, nous avons jugé pertinent de traiter ces données de manière séparée.

- Enfin, le **Chapitre III** de ce rapport présentera **les résultats de l'analyse quantitative des CV** recueillis auprès de 3 organismes (CRAM, CAF, CPAM).

CHAPITRE 1
L'INTEGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHES AU POSTE DE TECHNICIEN DANS CINQ ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE

I. ENJEUX ET CONTRAINTES DU RECRUTEMENT POUR LES ORGANISMES VISITES

Avant toute chose, il est nécessaire de cerner les enjeux du recrutement pour chaque caisse, afin d'établir le « décor » dans lequel s'inscrivent les itinéraires particuliers des jeunes techniciens que nous avons rencontrés : Quels sont les besoins des caisses en terme de recrutement ? A quelles difficultés sont-elles confrontées ? Quelles sont les solutions envisagées ? Quels sont les profils de jeunes souhaités et comment sont-ils recrutés ?

A. DES MOUVEMENTS DE CENTRALISATION ET DE DECENTRALISATION, OU COMMENT GERER LA MOBILITE DES TECHNICIENS

Toutes les caisses que nous avons visitées sont actuellement sujettes à des changements importants dans l'organisation du travail. Ces mutations, qui ont des répercussions sur la nature même du métier de technicien, sont parfois dues à l'introduction de nouveaux outils technologiques mais également au souci d'une plus grande efficacité dans l'organisation du travail et la production. Cependant, dans chaque caisse, ces changements peuvent prendre des orientations opposées.

1. L'URSSAF : vers une décentralisation des services

L'URSSAF que nous avons visitée est un organisme de grande taille, relativement atypique, qui compte 10 Directions Départementales du Recouvrement (DDR), toutes se trouvant **centralisées dans un seul et même bâtiment**. Chaque DDR comprend trois services distincts : la gestion des comptes, le contentieux et le contrôle.

Les techniciens gestionnaires de comptes, qui ont fait l'objet de cette étude, représentent **700 personnes l'URSSAF**. A terme, dans chaque DDR, les services de gestion des comptes et de contentieux devraient fusionner. Les deux métiers de technicien gestionnaire de compte et de rédacteur juridique ne feront alors qu'un seul et même métier.

L'URSSAF a recruté **84 personnes en l'an 2000, dont 63 sur des postes administratifs (service de DUE, encaissement, archives et postale),** amenés à devenir plus tard des techniciens gestionnaires de comptes.

L'organisation actuelle de l'URSSAF que nous avons visitée est amenée à évoluer, dans les années à venir, vers **une décentralisation progressive de ses directions départementales**, au sein des départements concernés. Ce processus de déconcentration des services s'accompagnera de certaines difficultés, notamment **pour convaincre les techniciens déjà installés aux environs du siège** de s'établir dans d'autres départements :

> *« Mais pour l'URSSAF, la départementalisation va entraîner des coûts importants. Les agents ont des craintes, mais pas au jour le jour, ils y pensent… Moi, j'ai un nombre de*

gestionnaires important qui n'ont pas envie de venir dans l'ouest, car il y a beaucoup de gens qui habitent dans l'est. » (Encadrement - URSSAF)

Dans l'optique de cette future déconcentration, il s'agit donc de **recruter localement les futurs techniciens, dans les départements concernés**, afin de rendre plus aisée leur future affectation dans les antennes déconcentrées. Cependant, la durée de la formation au poste de technicien, centralisée au siège, et les besoins actuels de recrutement, font que les techniciens, même nouvellement recrutés, s'établissent rapidement au même endroit et n'auront peut être pas plus envie que les anciens de quitter cette ville. De plus, si les anciens ne partent pas également, les antennes locales **risquent de rassembler exclusivement un personnel jeune et peu expérimenté** :

« Je ne sais pas quelle option sera prise, mais je sais qu'il faudra recruter sur le département du X. Mais les centres seront plus jeunes, moins expérimentés, donc il y aura une perte de compétences énorme. Ma chef de service a vécu les changements à la caisse vieillesse. Certains centres étaient tellement éloignés qu'ils se sont retrouvés sans cadres. Déjà, quand vous intégrez des nouveaux gestionnaires de comptes, c'est un travail énorme, il faut deux ans pour maîtriser son poste. Il faudra un soutien de formation sur le terrain. » (Encadrement - URSSAF)

Pour l'instant, le service de gestion des ressources humaines de l'URSSAF (qui ne porte ce titre que depuis un an), semble **dépassé par l'ampleur du travail à effectuer**, notamment **pour avoir une vue globale de l'ensemble des métiers de l'URSSAF** et de leur évolution future :

« Mon problème, c'est qu'il faut monter la cartographie des emplois, faire les profils et faire en sorte que les collègues recruteurs soient partie prenante. Là, on fait un chantier sur l'évolution des métiers juridiques. Le souhait de M. le directeur adjoint serait d'avoir une vue globale, mais c'est un chantier d'enfer ! Je lui ai dit 'on ne peut pas monter un truc global là dessus'. On part de trop loin… On travaille un peu dans l'urgence, mais il faut bien commencer par quelque chose. » (Direction - URSSAF)

2. La CRAM : créer des « mini-CRAM » dans les départements

La CRAM compte **930 personnes, dont 700 au siège et 230 à l'extérieur**, dans les 14 antennes réparties dans la région, et dans des points d'accueil retraite et des services sociaux extérieurs.

En l'an 2000, la CRAM a recruté **33 personnes en CDD** pour les opérations saisonnières de masse et **29 personnes en CDI**, principalement en **Gestion des Comptes Individuels**, destinés à évoluer, après formation, sur des postes de **Techniciens Retraites**.

En terme de recrutement et de GRH, la CRAM connaît des problématiques à peu près identiques à celles de l'URSSAF, mais dans une moindre proportion. En effet, la CRAM **évolue également vers une plus grande déconcentration de ses services dans les antennes locales**, l'objectif étant d'en faire des «mini-CRAM ». Elle a cependant anticipé cette évolution depuis quelques années, et les besoins de recrutements locaux sont donc encore réduits :

> *« C'est pas énorme, car on a déjà créé des antennes depuis 1982. Il y aura environ 25 postes, car on a déjà anticipé le mouvement. On est même plus limités par les locaux que par autre chose… En terme de gestion des ressources humaines, ça pose la question de la mobilité et des modes de recrutement. Au départ, les gens qui sont partis à l'extérieur étaient des volontaires, après on est passés dans une période où on incite fortement les gens à être mobile, mais la moyenne d'âge est de 45 ans, et les gens ont des enfants donc… »* (DRH - CRAM)

Pour anticiper les futurs besoins en antennes, la CRAM a décidé d'introduire **une clause de mobilité dans les contrats de travail** des techniciens nouvellement embauchés. Elle tente également de s'assurer, lors de l'entretien d'embauche, que les candidats sont prêts à être mutés dans d'autres villes de la région en cas de besoin :

> *« Ca pose la question du recrutement des jeunes, et on leur pose clairement le fait qu'à terme ils peuvent se retrouver partout. Donc on insiste beaucoup pendant l'entretien, là dessus. J'ai rappelé ça aux quatre derniers embauchés, en leur demandant de faire part de leurs vœux de mobilité parmi les sites. On lutte contre le corps social de la CRAM qui leur dit 't'inquiètes pas…'. »* (DRH - CRAM)

La CRAM essaie aussi d'opérer un recrutement local. Mais **les problèmes qui risquent alors de survenir sont les mêmes qu'à l'URSSAF** :

> *« On essaie de recruter selon les zones des besoins. Mais la formation se fait à Dijon, et on ne peut pas leur garantir un retour, et en plus, ça ne peut pas être un premier poste, car il faut de l'expérience. »* (DRH - CRAM)

3. La CPAM 2 : centralisation et spécialisation des activités par pôles

La CPAM 2 compte actuellement **800 personnes** en effectifs réels en CDI, et **70 personnes en CDD**, majoritairement au poste de technicien. En raison d'un solde important, la CPAM 2 **ne pourrait fonctionner sans ces CDD** qui effectuent une saisie en masse des feuilles de soins :

> *« Notre charge explose, et Vitale n'a pas progressé de façon fulgurante. Donc on a de grosses difficultés, et de gros retards. Nous fonctionnons en effectifs tendus, avec*

beaucoup de CDD sans lesquels on ne peut pas fonctionner. On embauche des CDD pour devenir des CDI quand les gens réussissent le concours. » (Direction - CPAM 2)

La CPAM 2 est une caisse très décentralisée, dont **la majeure partie du personnel se trouve dans les 11 centres locaux du département**. L'organisation est cependant en pleine évolution, vers une **concentration des activités par type de prestation**, et donc une diminution progressive des prestations gérés dans les centres locaux. Cette nouvelle organisation devrait s'accompagner, selon les membres de la direction, d'un gain important d'efficacité et de rapidité dans le traitement des prestations.

« La CPAM 2 est une caisse expérimentale sur pas mal de sujets, dont Sésame-Vitale. La CNAM nous a donné des conseils pour la réorganisation de Sésame-Vitale, ils nous ont conseillé de faire un pôle téléphonique, un pôle prestations IJ, un pôle feuilles de soins, etc. Les techniciens seraient appelés à faire de la gestion du risque, c'est-à-dire surveiller les dépassements des médecins. » (Direction - CPAM 2)

Cette nouvelle organisation se met en place progressivement. La CPAM 2 **a ainsi récemment créé un «pôle tiers »,** basé à proximité du siège, chargé de traiter exclusivement les opérations avec les médecins, pharmaciens et auxiliaires médicaux, le règlement des prestations destinées aux assurés restant traitées par les centres de paiement.

La problématique qui se pose alors pour la DRH de la CPAM 2 est de **faire venir le personnel des centres au sein de ce nouveau pôle**, ce qui est loin d'être évident. En l'absence de volontaires chez les anciens, ce sont **les nouveaux techniciens embauchés qui sont affectés d'office au pôle tiers** :

« Les techniciens sont très méfiants par rapport au pôle tiers. On leur a dit qu'on ferait appel au volontariat, mais sur les 60 postes, on a eu 20 volontaires. Comme on a des formations en cours tous les ans, on a affecté la dernière formation de techniciens au pôle tiers. On est en sureffectifs dans des centres comme X, et ce sureffectif s'accentue avec le pôle tiers. » (Direction - CPAM 2)

Le problème qui se pose avec la spécialisation par pôles est donc la création **d'une caisse à deux vitesses**, avec d'une part les nouveaux techniciens embauchés au pole tiers surchargés de travail, et qui risquent de se démotiver rapidement, et d'autre part les anciens dans des centres plus à l'aise, car déchargés d'une partie de leurs missions :

« L'hyper-spécialisation nous amène à reconcentrer les moyens, par exemple le scanner. On essaie d'optimiser l'aspect production, car on est trop le nez dans le guidon pour penser à la qualité de services. Le pôle tiers, c'est l'horreur, ils n'en peuvent plus, la charge est énorme… Même le responsable fait peine à voir… Le

danger, c'est d'avoir des centres bien et un pôle tiers qui touche le fond. » (Direction - CPAM 2)

4. La CPAM 1 : gérer les effectifs parmi des centres plus ou moins « difficiles »

La CPAM 1 compte **30 centres de paiement** répartis dans tout le Val d'Oise. En 1999 et 2000, **60 techniciens « législation »** ont été recrutés, ainsi que **34 techniciens-CMU**, destinés à traiter les dossiers de demande de CMU. Les besoins en recrutement sont liés aux départs en ARPE, avec le remplacement des personnes qui partent, et à la création de nouveaux services, liés par exemple au traitement de la CMU :

« On avait anticipé les aléatoires sur 5 ans, c'est à peu près ce qu'on a eu, c'est peu. Et aussi pour compenser la formation de nouveaux services chargés de promouvoir les échanges avec les professionnels de santé. En 2001, soit on reconduit, ou on fait un grand bilan. » (DRH - CPAM 1)

La CPAM 1 n'envisage pas pour l'instant de processus de centralisation et de spécialisation des activités, contrairement à la CPAM 2. Le problème qui se pose pour la DRH est pourtant **également lié à la mobilité des agents**, comme dans les autres caisses. En effet, les différents centres de paiement de la CPAM ne sont pas logés à la même enseigne concernant leur charge de travail et le type de public à gérer. Certains centres, situés dans des zones urbaines où la population est socialement défavorisée et principalement d'origine étrangère, connaissent des **problèmes de soldes et un public considéré plus difficile**, et sont moins prisés par les techniciens. Les jeunes techniciens y sont donc affectés en priorité, lorsque les anciens obtiennent enfin leur mutation :

« Il y a des centres plus privilégiés que d'autres au niveau des effectifs. Par exemple, à E., les gens se plaisent. Dans d'autres, les techniciens cherchent à partir en permanence. Les jeunes veulent partir de X car ils n'habitent pas à côté. Ils font déjà des fiches de vœux pour se rapprocher de leur domicile. On les reçoit, mais on leur explique que ce sont les besoins. Il y a X, Y et Z qui sont des îlots sensibles. le problème, c'est que ce sont des centres où l'on sait qu'on aura besoin de monde. » (Direction- CPAM 1)

Là encore, la DRH de la CPAM 1 **tente d'opérer un recrutement local**, et surtout informe les candidats lors de l'entretien d'embauche de leur possible affectation dans un des centres « difficiles » du département. Le risque est alors de **voir partir des nouveaux techniciens mécontents de leur affectation et de leurs conditions de travail** :

« On tient compte avant tout des besoins de l'entreprise, qui se situent sur les centres difficiles : X, Y et Z. [...] On leur demande un classement par ordre de préférence de 1 à

10. On leur dit qu'on a 31 centres, et qu'on couvre tout le département, et ils nous disent que cela n'importe pas. Mais après, ils ne sont pas contents… On essaie de prendre des gens qui sont sur X, Y. » (Direction- CPAM 1)

5. La CAF : gérer la mobilité inter-services pour assurer la qualité de l'accueil

La CAF que nous avons visitée compte **900 personnes**, dont **600 au siège** et 300 dans les équipements sociaux, et a recruté **177 personnes** en l'an 2000. Actuellement, le principal enjeu de la CAF est de **garantir aux allocataires un niveau de qualité de service qui a été défini par la Convention d'Objectifs et de Gestion**, en terme d'accueil et pour la gestion des appels téléphoniques :

« Les dotations qui sont attribuées aux organismes de base s'inscrivent dans ces conventions. Si un organisme ne respecte pas ces objectifs, son budget diminue. L'an dernier, la CAF de Lyon a été pénalisée pour non engagement du service. » (Direction - CAF)

Pour la CAF, les enjeux sont également liés à la mobilité des agents, même s'il ne s'agit pas de centralisation ou de décentralisation des services, mais plutôt de mobilité inter-services. En effet, il s'agit pour la CAF de proposer une qualité d'accueil optimale aux 1000 personnes environ qui se présentent chaque jour aux guichets, tout en garantissant le versement des prestations dans un délai rapide. La CAF comporte donc un service d'accueil assuré à la fois par un pole d'hôtes et d'hôtesses et par des techniciens aux guichets. Il s'agit alors de trouver parmi les techniciens confirmés **des personnes qui acceptent de descendre au service d'accueil, réputé plus difficile que le service de liquidation des prestations** :

« Un gros pourcentage préfère le traitement des dossiers. Pour aller à l'accueil, il faut vraiment aimer, ce n'est pas très apprécié. Dernièrement, ce sont des personnes jeunes qui sont allées à l'accueil, car maintenant la fonction accueil fait partie intégrante de la formation de TC. Les autres ont plus de difficultés à admettre que l'accueil fait partie de leur travail. » (Encadrement - CAF)

La CAF a également créé **une plate-forme téléphonique afin d'assurer le premier tri des appels**, et pour laquelle elle a embauché de jeunes conseillères téléphoniques. Pour d'autres services, tel que le service courrier, le problème se pose également car le turn over y est très important. Pour assurer la mobilité de ses agents, la CAF a donc mis en place des Parcours Professionnels Qualifiants à l'intérieur de l'organisme :

« Compte tenu de la trop grande mobilité au service courrier, on avait prévu d'embaucher des gens de 50 ans. On a redéployé du personnel. On a fait des tentatives de reconversion, on a expérimenté le PPQ. Pour engager le processus, il faut être

certain d'un poste qui se libère à une date donnée. Le Parcours Professionnel Qualifiant comprend une formation accessit Vademecaf, et un parcours individuel où on sélectionne des candidats et on voit comment leur donner des compétences pour intégrer un poste. » (Direction - CAF)

B. GERER LES CONTRAINTES DE PRODUCTION TOUT EN ASSURANT LA TRANSITION VERS UN CHANGEMENT DES METIERS

1. Vers un nouveau métier de technicien

Quelles que soient les branches, le métier de technicien est voué à subir **d'importantes mutations dans les années à venir**. Cette transformation du métier de base s'oriente vers **une plus grande part accordée au travail de conseil** auprès des assurés ou des cotisants, et une diminution progressive des tâches de saisie informatique et de liquidation des dossiers, grâce aux nouveaux systèmes de téléprocédure. Cette évolution est importante, car c'est véritablement **une transformation de la culture professionnelle** des techniciens, jusqu'alors fondée sur le concept de « production ».

Le technicien devra donc, en plus de ses compétences techniques en matière de législation, **développer des compétences relationnelles, voire commerciales**, comme c'est le cas dans les URSSAF où il accomplira un travail de promotion des téléprocédures :

« Le gestionnaire de compte tel qu'il existait existe de moins en moins, car beaucoup de choses sont automatisées. Il va faire beaucoup de conseil par téléphone, de pré-contentieux. Il va essayer de vendre la mise en place de télépaiement. Mais il a besoin de connaître la législation recouvrement. Ce seront des compétences relationnelles, de communication, qu'on va demander de plus en plus. Il faudra se déplacer et avoir un côté commercial. » (ACOSS)

De même dans le secteur retraite, les techniciens devront développer la qualité du service auprès des retraités, et effectuer un travail de conseil et de suivi de dossiers :

« Ca se décentralise, au moins pour certains emplois, dont la production dans le secteur retraite, où le sens de l'histoire, les demandes du public et l'évolution technique vont vers un service de proximité, et une gestion plus globale. Les agents en font office devant les retraités, pour leur rendre les mêmes services gérés actuellement au centre. » (DRH - CRAM)

Dans les CAF, une nouvelle priorité sera accordée à l'accueil téléphonique des allocataires :

« On se recentre sur des choses essentielles, on discute les objectifs pour qu'ils soient plus réalistes. Le point noir, c'est le téléphone. On expérimente des plates-formes téléphoniques pour augmenter nos performances. On a engagé des démarches qualité. On passe d'une logique de production à une logique de qualité de service. C'est un concept différent, qui n'est pas lié au nombre de dossiers traités, il faut changer la culture. » (Direction - CAF)

Enfin, dans la branche maladie, le technicien du futur sera « soulagé » des opérations de saisie informatique par Sésame-Vitale, et aura à gérer à des missions plus diversifiées. Il effectuera un travail de conseil et de prévention auprès des assurés, ainsi que « la gestion prévisionnelle du risque » auprès des employeurs pour surveiller les dépenses de santé :

« Il faut oublier les Centres de Paiement. On va arriver à travailler de façon complètement différente. Nous, on travaille pour une caisse, la CPAM 2, et où qu'on soit, on travaille pour cette caisse pour la partie saisie, et pour le reste on développe le relationnel. » (Service formation - CPAM 2)

2. Résorber les soldes[3] : une contrainte toujours forte

Alors même que les différentes branches souhaitent passer, grâce aux téléprocédures, **d'une logique de production à une logique de qualité de service**, les impératifs liés à la liquidation de masse des dossiers sont encore très contraignants pour tous les organismes de Sécurité Sociale.

En effet, les systèmes de téléprocédures ne sont pas encore totalement opérationnels, et **la logique de production domine toujours chez les techniciens**. Elle est particulièrement **importante dans la branche maladie**, où certains organismes se voient encore submergés par le traitement des feuilles de soins à rembourser le plus rapidement possible. Aussi, la qualité d'un technicien est encore associée à sa **productivité**, c'est-à-dire au nombre de dossiers qu'il traitera dans la journée. A la CPAM 1, au sein du service production, deux personnes sont chargées d'effectuer le suivi de la production dans les différents centres de paiement, et les cadres de proximité évaluent leurs techniciens par un système de statistiques.

La pression à la production semble moindre dans les autres branches, mais elle existe néanmoins. Les délais de traitement des dossiers sont plus larges, par exemple dans la branche retraite :

« La comparaison avec les CPAM n'est pas facile, car ce ne sont pas les mêmes délais de traitement, c'est plus rapide dans les CPAM. Aux retraites, c'est différent, car les stocks existent, mais nous avons des délais plus larges. Elle ne se ressent pas de la

[3] Le « solde » est constitué des dossiers encore non traités, en attente dans les centres. Plus les services sont en retard dans le traitement des dossiers, plus le solde est important..

même façon. Nous, pour les AT, ce n'est pas non plus comme en CPAM, on ne voit pas d'accumulation des dossiers. On a peut être aussi comme en CPAM la pression des employeurs, mais on ressent moins le phénomène d'entassement. » (Encadrement - CRAM)

La liquidation des dossiers constitue encore aujourd'hui la majeure partie du travail du technicien dans n'importe quel organisme. Ainsi, dans les URSSAF, tout le personnel peut être sollicité lors des opérations dites « de masse », même si les évolutions technologiques permettent de faciliter ce type d'opérations :

« Notre activité de masse est la gestion des chèques et la gestion des bordereaux donc on a des délais quand on reçoit les chèques, toute l'URSSAF s'y met, chacun à sa place dans les circuits d'encaissement. Tout le monde va au traitement des chèques. Ca dure la demi-journée. Le deuxième travail de masse est la gestion des bordereaux. Mais on va vers la scannérisation à la volée, le videocodage… Avant, pour traiter les échéances, il fallait dix jours, maintenant, il en faut deux. » (ACOSS)

Les organismes de Sécurité Sociale doivent donc aujourd'hui recruter des techniciens ayant des qualités relationnelles, afin d'effectuer dans l'avenir des missions de service au contact des assurés sociaux, des allocataires et des cotisants. Cependant, il leur faut aussi gérer les contraintes de production actuelles, et donner la priorité au traitement des dossiers au jour le jour. Les « techniciens du futur » embauchés aujourd'hui doivent être opérationnels au plan technique, et intégrer le plus rapidement possible cette logique de production. Il y a donc une certaine **tension entre la vision à long terme d'une évolution du métier, et les impératifs de production à court terme**.

C. LES PROCEDURES DE RECRUTEMENT : UN SYSTEME DE CONCOURS QUI PERDURE DANS CHAQUE CAISSE

1. Le profil recherché pour les candidats au poste de technicien

Tous les organismes que nous avons étudiés recrutent leurs techniciens **au niveau bac+2**, excepté l'URSSAF qui recrute des techniciens titulaires du seul diplôme du bac. Si le diplôme du bac est requis, c'est parce qu'il représente pour l'URSSAF **une garantie objective de « qualité » des candidats**. En effet, la DRH ne dispose pas encore de tous les outils de recrutement nécessaires pour pouvoir évaluer les candidats sur une autre base que celle du diplôme. **Le diplôme du bac représente donc une sorte de filet de sécurité** :

« On ne régressera pas sur le bac… Les organisations syndicales nous tannent pour qu'on descende en dessous du bac. J'ai noté que les gens qui n'avaient pas le bac

réussissaient moins. Il y a un minimum de logique, et si les gens ne l'ont pas, ils ne peuvent pas suivre. Si on ouvre le recrutement sans avoir bâti des critères objectifs… Je ferme tant qu'on est pas plus outillés à la DRH et certains de ne pas se louper. » (Direction - URSSAF)

Cette perception du diplôme comme une garantie de Sécurité a incité l'URSSAF à recruter des personnes titulaires d'un bac+5 dans des périodes de récession économique, pour le poste de technicien. Mais ces personnes se sont rapidement démotivées, et c'est là le risque d'un recrutement à haut niveau de diplôme :

« Le bac, c'est depuis des années le minimum qu'on demande, mais on est allés jusqu'à bac+5 pour des rédacteurs juridiques dans des périodes de chômage, alors que les 2/3 des tâches de rédacteur sont constitués de taches techniques et administratives. » (Direction - URSSAF)

Pour certains organismes, comme par exemple la CAF, un diplôme d'études supérieures **doit permettre à la personne recrutée de pouvoir évoluer plus tard sur des postes plus intéressants**. C'est pourquoi la CAF recrute à bac+2 alors que le travail de technicien conseil peut être accompli, selon les personnes de l'encadrement, par des titulaires du bac :

« L'objectif est de prendre des bac +2 en techniciens, car la formation est difficile, et si on veut des personnes qui puissent s'ouvrir sur d'autres perspectives, il faut viser comme ça. Il y a des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise… » (Direction - CAF)

Il s'avère cependant plus difficile aujourd'hui pour les DRH de se montrer exigeant quant au niveau de diplôme des candidats, car les organismes souffrent d'une **pénurie de candidats** au poste. Cette pénurie se traduit, selon la CRAM, par **une baisse de « qualité » des candidats** :

« Ce que je constate depuis un an, c'est qu'on n'est pas attractifs… Il y a de plus en plus de désistements sans un mot d'excuse, des gens qui ne viennent pas à l'entretien. Après embauche, suite au concours, ce n'est pas le même public, ce [les candidats] *sont les plus fragiles… »* (DRH - CRAM)

La relance du marché de l'emploi est désignée comme la cause principale de cette diminution sensible du nombre de candidats. Pour la CPAM 1, les titulaires du niveau bac+2 deviennent une denrée de plus en plus rare :

« Le nombre des candidatures est très inégal. Le ratio il y a deux ans pour une annonce était environ de 100 CV. Depuis la fin 2000, il y en a beaucoup moins. Dans le

département, tous les bac +2 ont été écrémés par les administrations, et le marché de l'emploi repart. » (DRH - CPAM 1)

De fait, **plus le niveau de diplôme augmente, moins les candidats sont nombreux, notamment pour des postes d'experts**, où la concurrence du secteur privé est encore plus rude :

« Sur les 29 CDI, il y a 9 personnes qui ont été recrutées par concours, les 20 restants sur des autres emplois. On est en concurrence directe avec les entreprises, pour les ingénieurs conseil, les assistantes sociales, les informaticiens… On a affaire à un public diplômé, et on a beaucoup de problèmes pour les garder, il y a beaucoup de départs… » (DRH - CRAM)

Concernant la nature du diplôme favorisée par les organismes, la CAF et la CRAM se distinguent par le fait **qu'elles tentent de recruter des personnes ayant un profil « social ».** Aussi, ces organismes n'hésitent pas à recruter des personnes ayant un diplôme de lettres ou d'histoire, si elles leur semblent posséder une « fibre sociale » :

« On recrute des gens qui sont licenciés d'histoire, on ne rentre pas dans les représentations de base sur les gens qui sont supposés être dans les vaps, parce qu'ils ont fait une filière littéraire… La micro-informatique, ça s'apprend, le sens social, non. » (DRH - CRAM)

Dans ces deux organismes, **les profils généralistes ne sont pas défavorisés**. En revanche, à la CAF, pour la plate-forme téléphonique ou pour l'accueil des allocataires, le profil recherché est plus ciblé :

« Pour les hôtesses d'accueil, on s'est rapprochés d'un établissement d'enseignement spécialisé. On prend beaucoup de stagiaires…[…] *Pour la plate-forme téléphonique, on les avait trié en fonction de l'expérience que ces personnes avaient eu sur l'accueil téléphonique. »* (Direction - CAF)

A l'URSSAF comme dans les CPAM 1 et 2, **les profils plus techniques sont favorisés**. A l'URSSAF, on estime ainsi que les profils trop littéraires ne sont pas adaptés au métier de gestionnaire de compte :

« Il y a certains profils trop décalés par rapport à ce qu'on demande : histoire de l'art, psycho, des profils trop généralistes… Donc on a pris des profils compta, gestion, force de vente. On a privilégié les expériences dans le privé. » (Direction - URSSAF)

C'est parfois **l'encadrement direct, sur le terrain,** qui façonne cette orientation du recrutement en faisant remonter l'information sur les performances des candidats selon leur type de diplôme :

« J'avais interviewé plusieurs responsables de service de gestion des comptes pour savoir s'ils avaient remarqué des profils plus adaptés. Ceux qui ont un diplôme purement littéraire… Il y en a qui ont été recrutés à un moment donné qui marchent moins bien, car on travaille sur des chiffres. Les bac pro secrétariat sont un peu limite parfois, parce que c'est plus axé sur la communication et la bureautique, et moins pour assimiler la législation. Mais c'est en gros… » (DRH - URSSAF)

2. Le système de concours

La procédure de recrutement est quasiment identique dans tous les organismes. Elle débute par **un tri des CV selon des critères de niveau de diplôme**, principalement, d'après le discours des directions d'organisme. Les candidats retenus à l'issue de ce tri sont alors **convoqués à un concours**, comprenant des épreuves de **logique, de mathématiques et de rédaction, d'un niveau « collège »**. Les candidats ayant réussi les épreuves des tests sont alors conviés à **un entretien oral** rassemblant des membres de la DRH et du personnel d'encadrement sur le terrain.

Le passage des tests est obligatoire, dans la mesure où il constitue une des exigences syndicales en matière de recrutement, afin de garantir un **égal traitement** des candidats au poste de technicien :

« Le concours est incontournable, sauf pour certains emplois spécialisés où on embauche sur critères, par exemple, secrétaire, documentaliste, informaticien. Si la personne a un diplôme généraliste, elle doit passer le concours. On a des échos d'autres caisses, il y a des gros problèmes pour celles qui ne garantissent pas l'égalité de traitement pour l'accès à l'embauche. » (DRH - CRAM)

Or, ce concours représente, aux yeux des DRH, **un mode de recrutement obsolète** qui surtout ne permet pas de juger de la qualité d'un futur technicien. Dans la mesure où il est impossible d'éliminer totalement ce type d'épreuve, l'URSSAF songe **à revoir et à moderniser les exercices proposés lors de l'examen** :

« Changer la procédure actuelle… Tout le monde est d'accord pour dire que les tests sont complètement dépassés et inadaptés. Il y a une dictée, alors qu'on ne demande pas ça à un gestionnaire de compte. Je ne dis pas l'image que ça donne… Ce que j'ai pensé, c'est de garder l'écrit avec un test de raisonnement qui permette d'évaluer un mode de raisonnement et de pensée, qui pourrait être éliminatoire ou pas. Soit on fait un tri sur CV plus pointu, et on fait un croisement des deux, soit on fait une élimination sur le test. » (DRH - URSSAF)

Les DRH des organismes visités semblent en effet **manquer d'outils pour cerner les profils des candidats et effectuer des recrutements sûrs**. Conscientes de la nécessité de moderniser leur recrutement pour s'accorder aux exigences du marché de l'emploi, elles font parfois appel à des **cabinets de recrutement** qui interviennent, comme c'est le cas à la CRAM, à titre de consultants :

> *« Le cabinet participe aux recrutements. On avait souhaité avoir un regard extérieur, car avant qu'on se mette à faire des oraux sélectifs, l'écrit faisait entrer à la CRAM. Il y en avait des complètement inaptes à travailler dans un mode collectif. On s'est dit que l'écrit ne suffisait pas, et qu'au moins on verrait s'ils étaient capables de s'exprimer, de parler. On voulait un œil extérieur, et elle nous a aidé à faire des canevas pour les questions lors de l'entretien. »* (DRH - CRAM)

De manière générale, l'enjeu d'un recrutement adéquat n'est pas ignoré par les organismes, conscients au contraire de **la difficulté qu'ils auront ensuite à gérer des « erreurs » de recrutement**, dans le cadre d'une convention collective très protectrice pour les employés. Aussi, la solution du cabinet de recrutement, quoique coûteuse, est évoquée :

> *« On voit avec les syndicats, pour réglementer les procédures de recrutement. Il y a un concours et un entretien oral. On a fait 100 entretiens l'an dernier. J'en ai fait 50 moi-même. On s'investit, parce qu'après les gens sont là pour 30 ans, on ne veut pas traîner des 'bras cassés'. On se demande si on ne va pas faire faire des profils psychologiques par des consultants. »* (Direction - CPAM 2)

C'est aussi **l'image des caisses qui est en jeu,** via la procédure de recrutement. Ainsi, à l'URSSAF par exemple, une procédure trop expéditive, ou des tests trop simples pourront **dévaloriser le poste aux yeux des candidats** :

> *« J'ai envoyé une lettre et un CV. Quand j'ai reçu ma convocation aux tests, j'ai été surprise car je pensais que ce n'était qu'un premier test, j'ai été surprise de voir que c'était tout. »* (Technicienne URSSAF)

> *« C'était marqué niveau 5ème, et c'était vraiment ça ! Une dictée simple et du calcul élémentaire. Suite à ce test, on a eu un entretien. »* (Technicienne URSSAF)

De même, **le manque de professionnalisme lors des entretiens de recrutement peut être perçue de manière négative**, et donner de la caisse l'image d'une entreprise peu moderne, en retard sur son temps :

> *« J'avais passé d'autres entretiens à GDF pour un poste d'assistant RH. C'était beaucoup plus complet, là bas. Ici, c'était trop banal, du style, 'présentez vous', et puis*

à la rigueur, c'est tout. Il y avait 80 places, donc peut être qu'il leur fallait du monde, et que pour les CDD la sélection ne devait pas être très poussée. » (Technicien URSSAF)

D. AU NIVEAU DES CAISSES NATIONALES : UNE PRISE DE CONSCIENCE A PEINE AMORCEE

Au sein des caisses nationales, le problème de l'intégration des nouveaux embauchés **ne fait pas encore partie des préoccupations inscrites à l'ordre du jour**. Si les problématiques de GRH apparaîtront dans les prochaines conventions d'objectifs, elles porteront plus sur l'évolution des métiers et des compétences en général que sur l'accueil des nouveaux embauchés :

« L'impact GRH est le grand absent en fonction des objectifs fixés. Pour la prochaine convention 2002-2005, il y a un plan d'action RH avec un programme plus détaillé. L'accueil des nouveaux embauchés n'est pas identifié comme tel dans tous les dispositifs de formation initiale. » (ACOSS)

L'organisation de la Sécurité Sociale étant fortement décentralisée, les organismes de Sécurité Sociale **jouissent d'une grande autonomie quant à leur mode de gestion des ressources humaines**. La seule source d'autorité des caisses nationales réside dans leur pouvoir de répartition budgétaire. Hormis sur la quantité des embauches possibles, il leur est **difficile d'imposer des lignes conductrices** en matière de recrutement ou de gestion des ressources humaines :

« La gestion des ressources humaines est sous l'autorité des directeurs de caisse. Il n'y a pas d'autorité de l'ACOSS sur les organismes locaux. On a un pouvoir d'organisation et de répartition budgétaire, ce qui peut asseoir une forme de contrôle. Le domaine des GRH est très déconcentré. Les directeurs considèrent que la GRH est leur pré-carré. » (ACOSS)

Compte tenu de leur manque d'autorité en la matière, les caisses nationales se contentent d'exprimer des **conseils assez généraux** sur l'évolution des métiers et la gestion des compétences :

« Il y a le problème de l'autonomie des caisses. Elles sont très protectrices en matière de gestion du personnel. Il n'est pas question de réglementer cela, mais d'outiller. On est assez discrets. On essaie de faire rentrer cela dans une problématique générale, on a une vision globale. C'est plus à travers le management de la compétence en général. » (CNAM)

De manière générale, les caisses nationales avouent que le problème du recrutement et de l'intégration des nouveaux techniciens **n'a pas été clairement envisagé jusqu'à maintenant**.

De même, pour ce qui est de l'évolution des compétences et des perspectives d'avenir pour les salariés des caisses, la CNAF, par exemple, n'a jamais spécialement réfléchi sur un modèle d'organisation à transmettre aux CAF :

> *« Il y a des aspects du recrutement dont on aurait pu réfléchir en amont, mais on ne l'a pas fait. On a des mouvements un peu contradictoires. C'est un métier ultra-polyvalent. On veut la polyvalence technique et fonctionnelle. Peut être que la CNAF n'a pas joué un rôle sensible… Elle n'a pas donné d'organisation type ou modèle. Il y a eu un séminaire sur l'organisation 'apprenante' ou 'qualifiante'. Mais peut être qu'on n'a pas trop fait dans le concret… »* (CNAF)

La gestion des ressources humaines semble avoir été pendant longtemps le grand absent des préoccupations des caisses. Aussi, concernant les nouveaux embauchés, les caisses nationales **s'en remettent aux systèmes de formation nationaux**, comme Vademecaf ou Altéa, qui peuvent intégrer des dispositifs d'accueil formalisés.

> *« Pour les techniciens, il existe Vademecaf. Il y en a qui ont fait des livrets, des montages vidéo. On est un tout petit département, ici, on n'est pas très connu. Il y a des sujets qu'on aurait pu développer, et qu'on a pas fait. On aurait dû lancer un programme de recherche sur le recrutement et l'intégration, mais on est très dispersés. La caisse nationale n'a pas assez d'orientations politiques, il aurait fallu prévoir des parcours professionnels, situer des niveaux en fonction des emplois dans la caisse. Mais chaque organisme est libre en matière de ressources humaines et d'organisation… »* (CNAF)

En l'absence de véritable réflexion sur le sujet, la CNAM évoque de manière assez floue l'importance d'intégrer la question des nouveaux embauchés dans une **réflexion « globale » sur l'avenir des caisses**. D'après la CNAM, il leur appartient de réfléchir à leur avenir à long terme, sans focaliser sur les impératifs de production à court terme. Or, ces impératifs sont encore, comme nous l'avons évoqué plus haut, très contraignants. Le souhait de la CNAM ressemble donc un peu à un voeu pieu, **qui traduit surtout le manque de moyens et de réflexion de l'institution sur le sujet** :

> *« Dans les schémas de formation, on parle d'intégration, mais au delà de cette phase concrète, notre souhait est plus une réflexion globale. D'accord, il y des coups de bourre, mais il faut qu'ils se demandent quel est l'avenir de leur caisse. Il ne faut pas traiter au coup par coup. »* (CNAM)

Des solutions sont cependant parfois envisagées au problème de l'intégration des nouveaux embauchés. Ces solutions diffèrent selon le type de caisse. Ainsi, l'ACOSS identifie le problème des nouveaux embauchés à **un manque de perspectives salariales intéressantes**,

qui pénalise les URSSAF face au secteur privé. Elle entrevoit donc comme solution la **modification de la grille salariale**, afin de motiver financièrement les nouveaux embauchés et les inciter à rester dans les caisses :

> *« Le problème, avec les jeunes, n'est pas de les retenir mais de les faire rester, donc de les rémunérer à leur juste valeur. Il faudrait une grille des salaires un peu rénovée, mais aussi des dispositifs d'intéressement, avec des primes liées à l'atteinte ou non des objectifs. Il faudrait mettre beaucoup plus d'indicateurs dans nos tableaux de bords. »* (ACOSS)

Pour la CNAM, la solution est bien différente, quoique plus floue. Pour elle, le problème se situe surtout **au niveau de la qualité du recrutement** des nouveaux techniciens. Il est primordial de **s'assurer de la fibre « sociale »** des nouveaux embauchés. C'est ce sens social qui déterminera leur volonté de rester dans l'institution. Il appartient alors aux caisses de convaincre les embauchés de la dimension sociale de leur métier :

> *« Il faut être exigeant au niveau de l'embauche, et prendre des gens qui ont un sens social, parce qu'il faut avoir envie de faire du social. Sinon, les gens s'essoufflent tout de suite. Il faut donner de la valeur ajouté à ce travail. Je crois que l'automatisation est un peu responsable de ça ; Avec la télétransmission, c'est la fin de la saisie fastidieuse. Et les problèmes qui se posent sont techniques, à traiter avec une compétence très forte. On aura des difficultés, car il y aura une déperdition de compétences. La seule solution, c'est l'information. »* (CNAM)

- En terme d'organisation du travail, les caisses visitées semblent suivre des chemins parfois inverses, vers une décentralisation des services dans des centres locaux, ou au contraire vers une centralisation des services et une spécialisation par pôles. Quelle que soit l'orientation envisagée, le problème qui se pose en terme de gestion des ressources humaines, et celui de la mobilité des agents, d'un centre à un autre, ou d'un service à l'autre. Les caisses envisagent donc parfois un recrutement « local » de leurs futurs techniciens, mais il leur est alors difficile de s'assurer de la mobilité future de ces agents.

- Parallèlement, les caisses doivent assurer la transition vers un changement dans la nature du métier de technicien, qui laissera une moindre part à la saisie des dossiers au profit de missions de conseil auprès des assurés et des cotisants. Or, les caisses sont encore souvent dominées par une logique de production, orientée vers le traitement le plus rapide possible des dossiers. Il leur faut alors recruter des techniciens ayant des

compétences relationnelles, mais également capables de saisir rapidement un maximum de dossiers.

- Concernant le profil recherché pour les candidats au poste de technicien, les DRH des caisses semblent se réfugier derrière le niveau de diplôme, perçu comme un gage de « qualité », en l'absence d'outils de recrutement permettant d'évaluer efficacement les profils des candidats. On recrute alors le plus souvent des techniciens à Bac +2, ou au moins titulaires du diplôme du bac.

- Quant aux caisses nationales, elle ne semblent pas encore vraiment conscientes de l'enjeu lié à l'intégration des jeunes embauchés. Leur approche du sujet est encore très imprécise. Elles évoquent alors la grande autonomie des caisses pour la gestion des ressources humaines, et s'en remettent aux systèmes de formation nationaux.

II. LE PARCOURS DES JEUNES AVANT L'EMBAUCHE

Les entretiens que nous avons réalisés auprès des techniciens de chaque caisse montrent une très grande homogénéité quant à leur parcours professionnel et étudiant, mais aussi quant aux raisons qui ont motivé leur candidature à la Sécurité Sociale. Les profils de ces jeunes varient peu d'un organisme à un autre. C'est pourquoi il est possible de synthétiser, à travers quelques dimensions essentielles, les grands traits d'un « itinéraire type » du jeune technicien par rapport à ses expériences antérieures, à ses représentations de la Sécurité Sociale et de son futur métier.

A. LE PARCOURS ETUDIANT : DES ETUDES SOUVENT TRONQUEES ET PEU VALORISABLES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL

1. L'absence de projet professionnel pour l'orientation des études

Les jeunes techniciens que nous avons rencontrés ont pour la plupart un niveau bac + 2, puisque c'est un des critères de recrutement exigés par les caisses. Parmi ces « bac +2 », nombreux sont les jeunes qui ont commencé des études universitaires dans une filière de type littéraire, de langues ou de sciences humaines, et ont mis fin à leur cursus après le Deug ou au cours de leur licence :

> *« J'ai fait un bac B, puis un Deug AES. Quand j'ai postulé à l'URSSAF, j'ai arrêté ma licence. J'avais fait deux stages en entreprise au service paye dans des sociétés, et tous les étés en vacations au Trésor Public. »* (Technicienne URSSAF)

> *« J'ai un niveau de licence d'allemand. Pendant 7 ans, j'ai été surveillante externe dans des lycées et des collèges. »* (Technicienne CPAM 1)

Après avoir interrompu leurs études, certains jeunes ont éprouvé des difficultés à trouver un emploi correspondant à leur filière. Leur Deug en poche, ils se dirigent alors vers des emplois très éloignés de leur cursus étudiant, et parfois sous qualifiés :

> *« J'ai un deug AES. J'étais caissière dans un intermarché, puis adjointe caisse centrale, en CDI pendant 7 ans. Je travaillais là bas pendant l'été, et j'ai été embauchée dès la fin de mes études. J'avais de plus en plus de responsabilités, et ils me payaient au SMIC. »* (Technicienne URSSAF)

Même le diplôme de licence, dans une filière universitaire généraliste, ne suffit pas toujours à trouver une emploi stable :

« J'ai fait une fac de sciences-éco, au niveau licence. J'ai travaillé dans des banques, l'immobilier, les administrations, j'ai fait plein de choses. Dans le détail, j'ai fait plusieurs banques, j'ai eu des contrats assez longs, des contrats d'intérim. J'étais au guichet.[…] Avec le bagage que j'avais, ça ne me donnait pas grand chose… J'avais postulé dans des banques, et j'avais eu juste des petits contrats, donc je n'étais pas restée. » (Technicienne CPAM 2)

Certains diplômes, notamment les diplômes de lettre, sans autre spécialisation, **semblent difficilement monnayables sur le marché de l'emploi**. Faute de pouvoir vendre leurs compétences dans le secteur privé, les jeunes titulaires de ces diplômes se sont d'abord orientés vers les concours administratifs et l'enseignement :

« J'ai un bac littéraire et une licence de lettres. Je suis restée un an sans emploi, et j'ai passé le concours en juin 2000.[…] Les concours administratifs, c'était le seul débouché avec l'enseignement. » (Technicienne CRAM)

Un certain nombre de jeunes techniciens semblaient donc « condamnés », par leur cursus étudiant, à chercher un emploi dans le secteur public. Cependant, l'absence de débouchés professionnels ne concerne pas seulement les filières universitaires littéraires, mais aussi certaines filières techniques courtes. C'est alors **la spécialisation trop poussée** de ces diplômes qui constitue un frein à la recherche d'emploi :

« J'ai fait un IUT de chimie, et puis j'ai passé le concours de la Sécu. Pendant un an, j'étais sur une liste d'attente, j'ai fait un an de fac. Je ne me suis pas dirigée vers la chimie, car c'est bouché. » (Technicienne CPAM 2)

Après une recherche d'emploi infructueuse, certains jeunes titulaires d'un diplôme technique se sont vus contraints d'effectuer **une réorientation rapide dans une filière qui a pu être totalement différente** :

« J'ai un bac scientifique, un BTS d'analyse biologique, j'ai cherché du travail dans cette branche et j'ai pas trouvé. Je m'étais renseignée pour les débouchés, on m'avait dit que c'était automatisé, donc ils avaient besoin de moins de personnes. Donc je suis entrée en DUT de gestion des entreprises et administration en un an, une réorientation en quelque sorte. » (Technicienne CPAM 2)

Cependant, ce n'est pas uniquement par manque de débouchés professionnels que certains jeunes changent subitement d'orientations dans leurs études, mais aussi par goût, ou plutôt **par absence de goût particulier**. Ayant débuté sans conviction des études universitaires généralistes, ils abandonnent leur cursus universitaire pour des filières plus courtes et plus « opérationnelles », telles que les BTS de secrétariat ou d'assistante de direction :

« J'ai fait un bac économique et social, et un an de fac de psycho qui ne m'a pas plu, et un BTS d'assistante de direction. » (Secrétaire - gestion de l'accueil-CRAM)

« J'ai fait deux ans de fac de géo, et un BTS d'assistante de direction en 99. J'ai fait des petits boulots en CDD dans des banques, aux impôts. » (Technicienne CRAM)

Le cursus étudiant des jeunes techniciens que nous avons rencontrés semble marqué par deux dimensions essentielles. En premier lieu, il est frappant de constater **l'absence globale de projet professionnel cohérent**. Les jeunes se sont lancés dans des études universitaires généralistes sans grande conviction et surtout sans avoir de projet spécifique pré-établi. Leur diplôme du bac en poche, **ils ont débuté des études universitaires sans avoir réellement cerné leurs envies et leurs possibilités**. Dès lors, les abandons en cours d'études sont monnaie courante et contraignent ces jeunes, dotés d'un Deug ou d'un « niveau licence », à postuler à des emplois d'exécutants, faiblement qualifiés. Le cursus étudiant des jeunes techniciens est également **marqué par des moments de rupture, des réorientations radicales vers des filières courtes et techniques**. Dotés de diplômes peu valorisables sur le marché de l'emploi, et pressés par la nécessité de trouver un travail, ils ont souvent changé de filière en cours de route et se sont alors engagés dans des BTS plus opérationnels.

2. Des jeunes qui se cherchent

Le parcours étudiant des jeunes techniciens avant leur entrée dans la caisse est donc souvent chaotique. Leur itinéraire est marqué **par une dimension de « recherche », recherche d'une vocation ou tout simplement d'un projet professionnel à long terme**. A cet égard, l'exemple de cette jeune technicienne de la CPAM 2 est assez significatif. Inscrite à l'université sans véritable motivation, son investissement dans les études a été plus qu'hasardeux :

« J'ai un parcours classique jusqu'en 1ère puis j'ai fait un bac G une première année de psycho et une année de socio à Strasbourg. En fait, j'étais plus à bosser, à faire des petits jobs, qu'à aller à la fac. J'avais envie de partir de X, donc voilà, j'en suis partie… ça a duré un an. J'ai fait des formations avec le Greta en Anglais et en informatique. En même temps, je faisais des ménages, j'étais en intérim à Carrefour, et je passais des concours pour entrer dans des écoles d'infirmière. » (Technicienne CPAM 2)

Rapidement lassée par une situation professionnelle et financière précaire, cette jeune technicienne a alors entamé une démarche de recherche afin de déterminer un projet professionnel en accord avec ses goûts et sa personnalité. Elle s'est alors orientée vers une formation d'infirmière, mais les conditions spécifiques de ce métier l'ont vite découragée.

Son entrée à la CPAM correspond donc à l'abandon de cette vocation d'infirmière, et d'une certaine manière, au deuil de ses ambitions de carrière :

> *« J'avais fait un truc d'orientation, je ne savais pas trop quoi faire, avec mes études, mon profil, j'avais décidé de faire ça* [une école d'infirmières]. *Il fallait que je me trouve un objectif professionnel. J'ai eu un concours à Albi, j'y suis allée en septembre 98, après une année, je me suis aperçue que je n'étais pas faite pour ça. Au niveau relationnel, je m'attachais trop aux patients, je faisais des dépressions quand je rentrais de stage. Faire des toilettes mortuaires, c'est pas évident… C'était trop de pression pour moi. C'était dur quand même, parce que j'y avais crû, et quelque part, c'était un peu capituler, abandonner… C'était pas évident à prendre comme décision. Je n'ai jamais eu de regret de partir. »* (Technicienne CPAM 2)

Cette forme particulière de **« réalisme » professionnel** n'est pas l'exclusivité de cette jeune femme. On la retrouve, sous une autre forme, à travers les discours des techniciens dans diverses caisses. **L'entrée dans un organisme de « Sécu » peut alors incarner le deuil d'une ambition professionnelle jugée irréalisable** :

> *« C'est bien vu de travailler à la CAF, c'est le bon plan. Sinon, j'aurais aimé être journaliste, reporter de guerre, voyager souvent, faire de la photo ! »* (Conseillère téléphonique CAF)

Certains jeunes embauchés semblent alors faire preuve d'une forme de **fatalisme professionnel**. S'étant heurtés à l'absence de débouchés dans le secteur qui les intéressait, ils s'orientent vers un autre type d'emploi, mais cette reconversion s'accompagne d'une certaine résignation :

> *« Comme autre profession, je ne sais pas… Entre ce qu'on aime, et ce qu'on peut faire, il y a une grande différence. Je voulais faire un concours pour rentrer dans les labos de la police, et c'était pas possible… »* (Technicienne CPAM 2)

Parmi ceux qui ont abandonné leur cursus universitaire en cours de route, quelques uns expriment des regrets, conscients que la poursuite de leurs études aurait pu leur apporter un statut professionnel plus valorisant :

> *« Je n'ai pas d'autre idée de profession, j'ai toujours eu du mal à trouver ma voie… Ma licence AES, il me manquait deux modules pour la passer, j'ai arrêté sur un coup de tête, et maintenant, je regrette… »* (Technicienne URSSAF)

3. Pour les plus diplômés : quelles stratégies ?

Parmi les jeunes techniciens interrogés, quelques uns possèdent une licence ou un diplôme de maîtrise (donc bac+3 ou bac+4). Pour ces techniciens plus diplômés que les autres, l'entrée dans une caisse de Sécu **s'inscrit parfois en continuité avec les études réalisées**. Ainsi, il peut être stratégique pour le titulaire d'une maîtrise de droit de postuler dans les services juridiques d'un organisme, afin d'y acquérir de l'expérience :

> *« J'ai une maîtrise de droit, donc je suis à bac+4. Quand on sort de fac, on ne sait rien faire, donc j'ai fait un stage de 5 mois à l'issue de ma maîtrise dans un cabinet d'avocats. Je continue ma recherche d'emploi… J'ai envoyé une candidature spontanée à la CAF, je me présentais comme une juriste et je vendais une expérience d'assistante juridique. J'ai postulé à la CAF, car je savais qu'il y avait un service contentieux, et j'ai une formation de civiliste pénaliste. »* (Technicienne CAF)

C'est parfois **un arbitrage entre vie privée et vie professionnelle** qui pousse des jeunes diplômés à rentrer dans un organisme au poste de technicien. Ainsi, le critère géographique peut inciter un jeune titulaire d'une maîtrise à postuler dans une caisse de Sécu, même si le poste proposé est sous-qualifié par rapport à son niveau d'études :

> *« J'ai eu mon bac en 93, et puis j'ai fait une fac AES, mention administration générale, jusqu'à la maîtrise que j'ai eue en 97. Ca n'avait pas grand chose à voir avec ça (technicien), mais ça m'a permis de passer le concours. Ma formation ne m'amenait pas tellement vers le privé… J'ai passé le concours d'inspecteur des affaires sanitaires et sociales, inspecteur du travail, la DGCCRF, le Trésor Public. Je voulais rentrer dans l'administration, niveau 'inspecteur', et j'ai même passé des concours niveau bac. Ici, j'ai accepté de rentrer en dessous de mon niveau, parce que ça m'arrangeait d'être à X. »* (Technicienne CPAM 2)

Pour d'autres jeunes diplômés, l'emploi de technicien peut constituer une première expérience professionnelle dans un cadre stable et rassurant. C'est alors **le statut de salarié** qui est favorisé par rapport à d'autres types d'emploi :

> *« J'ai fait un IUT et une licence d'administration publique (Bac+3). C'est mon premier travail, hormis le stage. J'ai arrêté mes études à 24 ans à peu près, avec l'année d'armée. Le dernier travail que j'ai eu, c'était dans l'immobilier, et ils me proposaient d'être agent commercial en travailleur indépendant, et comme je n'avais pas beaucoup d'expérience, je préférais être salarié. »* (Technicien URSSAF)

B. LES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES ANTERIEURES : DES EMPLOIS PRECAIRES ET SOUS-QUALIFIES

Les jeunes techniciens que nous avons rencontrés ont eu des expériences professionnelles très diverses, mais presque toujours **caractérisées par la précarité et peu valorisantes**. La plupart des jeunes embauchés ont exercé des emplois en contrat à durée déterminé, ou d'autres types d'emplois précaires tels que des emplois-jeunes ou des emplois intérimaires :

> *« J'ai un BTS en informatique industrielle, et je suis allée 1 an en Angleterre. J'ai été 2 ans et demi emploi-jeune dans une école maternelle comme aide éducatrice. C'est la précarité qui m'a poussée à partir. J'ai commencé un brevet d'animateur, et en même temps je passais des concours, et quand j'ai eu celui-là, j'ai tout arrêté. »* (Technicienne CRAM)

> *« J'ai exercé la profession de commercial pendant un an et demi, puis divers petits boulots en intérim, tout et n'importe quoi. »* (Technicien CAF)

Les emplois exercés précédemment sont d'ailleurs souvent qualifiés **de « galères » ou de « petits boulots »**. Ils s'apparentent plus, aux yeux des jeunes embauchés, à des jobs étudiants ou saisonniers, qu'à de véritables expériences professionnelles :

> *« J'ai fait surtout des remplacements, des CDD, j'ai travaillé dans une société d'électronique, c'était varié. Je n'ai eu que des petits boulots. »* (Technicienne CPAM 1)

> *« J'ai travaillé un peu partout, dans la restauration, la coiffure, en plus des cours au lycée, à Castorama comme caissière, puis j'ai démissionné et j'ai eu un CDD de 3 semaines à la Sécu. Puis galère en intérim, puis re-sécu… »* (Technicienne CPAM 1)

Ainsi, de nombreux jeunes, titulaires du BAFA, ont exercé la profession d'animateur dans des centres aérés. Ces jeunes embauchés considèrent alors leur emploi de technicien comme leur première véritable expérience professionnelle. Les petits boulots ont alors pu représenter leur unique source de revenu dans un contexte de chômage prolongé :

> *« Je suis restée un an sans emploi, et j'ai passé le concours en juin 2000. Ce que j'avais comme emplois avant, c'était vraiment des petites choses, surtout dans l'animation, les centres aérés. »* (Technicienne CRAM)

Outre la précarité des statuts, les expériences professionnelles antérieures des jeunes embauchés sont également marquées par **l'absence de responsabilités et des tâches d'exécutants souvent ingrates** et peu valorisantes, dans le domaine de la restauration rapide ou de la grande distribution :

« J'avais des jobs d'été, j'étais caissière à Carrefour, au Quick, dans une blanchisserie industrielle, dans des centres commerciaux, mais sinon, dans l'année, en tant que boulot pas saisonnier, il y avait juste Ikea en CDD pendant 6 mois. » (Technicienne URSSAF)

Ce phénomène ne s'explique pas seulement par la jeunesse des interviewés, car la plupart d'entre eux avaient plus de 23 ans. Même les plus âgés des nouveaux embauchés ont connu un parcours professionnel instable et parfois hétéroclite, comme en témoigne l'expérience de cette technicienne de 40 ans, qui a accumulé des expériences toutes différentes, mais toutes aussi précaires :

« D'abord, j'ai fait un stage de bureautique, j'ai travaillé dans un institut de formation professionnelle, c'était en CDI, mais mal payé. Ensuite, j'ai trouvé mieux, un travail à FR3 au service des sports, c'était intéressant, mais malheureusement, en CDD, et ils embauchaient pas. Entre temps, j'ai eu mon fils, et j'ai décidé de changer de métier, je suis devenue instit en ZEP. Là, j'ai fait un an, et je suis partie en Afrique, j'ai travaillé en tant que secrétaire commerciale dans une société pendant deux ans et j'ai trouvé un contrat à l'ambassade de Corée. Je suis revenue en France en 96, j'ai fait des stages, dont un au Club Med, mais ils n'embauchaient pas non plus, et pareil, un CDD à EDF. J'ai tourné comme ça deux ans. » (Technicienne URSSAF)

C. UNE MOTIVATION LARGEMENT PARTAGEE : TROUVER UN EMPLOI STABLE

1. Un emploi à tout prix : le rôle du hasard dans l'embauche à la caisse

Bien souvent, la première des motivations évoquée par les jeunes embauchés est sommaire. Au moment où ils ont postulé dans un organisme de Sécurité Sociale, leur principale motivation était de **trouver un emploi le plus rapidement possible** :

« Ma motivation, c'était de trouver du boulot. Je n'avais pas spécialement de motivation, c'était un concours de circonstance. » (Technicienne CPAM 2)

Cette recherche d'emploi tous azimuts peut alors prendre une forme systématique et organisée. Un mailing généralisé est envoyé à toutes les entreprises susceptibles d'embaucher, et c'est **le hasard des circonstances** qui détermine l'embauche dans un organisme de Sécurité Sociale :

« Mon idée première était de trouver du travail, donc j'ai écrit à toutes les entreprises et les grandes institutions, les assurances, Carrefour, D. Béton, etc. J'ai eu un entretien

à Renault qui n'a pas marché, et j'ai quand même eu beaucoup de réponses négatives. » (Secrétaire CRAM)

C'est souvent par la consultation de toutes les petites annonces disponibles, par la presse ou à l'ANPE, que les jeunes techniciens ont pris connaissance du recrutement dans l'organisme concerné. Pressés de trouver un emploi, quel qu'il soit, **ils postulent à toutes les annonces** correspondant plus ou moins à leur profil :

« J'ai vu une petite annonce dans le Progrès. Je cherchais un emploi, donc j'ai tenté. Au niveau des postes, je regardais dans les assistantes commerciales. Je regardais un peu tout. Ils mettaient qu'il fallait bac + 2, aimer le contact, avoir des qualités rédactionnelles. Je me suis dit 'autant aller voir'… Au début, ce n'était qu'une annonce parmi d'autres. » (Technicien CAF)

La première des motivations évoquées est donc de pouvoir *« trouver un emploi »*, c'est-à-dire de sortir d'une situation de chômage plus ou moins longue selon les cas. Même des CDD de quelques mois sont acceptés, faute de mieux, dans un contexte économique parfois défavorable :

« On y rentre un peu par hasard. Je me suis posé des questions, car ça me faisait monter à Paris. J'ai réfléchi, et je me suis dit que j'allais tenter l'expérience. C'était quelque chose à laquelle j'avais pas réfléchi a priori*, j'étais au chômage, donc ça ferait toujours 3 mois de boulot. C'était pas prémédité, je n'avais pas de motivation particulière. En 96, au niveau économique, c'était pas tout à fait la même chose qu'aujourd'hui. »* (Technicien CAF)

Avant leur arrivée dans la caisse, certains jeunes embauchés étaient donc prêts à saisir toutes les opportunités d'emploi possibles, sans effectuer aucun choix préalable. Outre les besoins financiers, c'est également l'inactivité jugée pesante qui a pu inciter les jeunes interrogés à postuler tous azimuts, **sans même se renseigner sur la nature de l'emploi proposé** :

« J'étais demandeuse d'emploi, sans boulot depuis 3 mois, j'ai écrit partout, dans toutes les annonces que j'ai pu trouver, comme j'en avais marre de rester chez moi, entre mes 4 murs. Pour l'annonce CRAM, je ne savais pas du tout que c'était un concours. Je pensais qu'il y avait juste un entretien. » (Technicienne CRAM)

D'autres jeunes embauchés ont cependant effectué une recherche d'emploi plus ciblée, notamment **dans le secteur public, les mairies, les services sociaux ou le Trésor Public**. Ce qui leur importe est alors de trouver un emploi dans une grande administration, quelle qu'elle soit. C'est la première réponse favorable, ou le premier concours réussi, qui détermine le choix d'une profession plutôt qu'une autre :

« J'ai essayé de postuler un peu partout, dans les mairies, ciblé dans mon domaine, c'est-à-dire les CAF, les DDASS, et des concours administratifs, dont l'URSSAF, et j'ai eu une réponse positive assez rapidement. C'était plus le hasard qu'un choix… » (Technicienne URSSAF)

« Je passais beaucoup de concours administratifs, et c'était un concours parmi d'autres. Je suis vraiment tombée par hasard à l'ANPE. Les autres concours, c'était les impôts, les mairies. » (Technicienne CRAM)

A en croire une grande partie des jeunes techniciens interrogés, leur arrivée dans un organisme de Sécurité Sociale est due au hasard plus qu'à une démarche consciente et volontaire. Le ras-le-bol d'une situation de chômage qui s'éternise et les contraintes financières motivent **une recherche d'emploi peu exigeante et largement diversifiée**. Aussi, la principale motivation des jeunes candidats est de trouver un emploi le plus vite possible, et la stabilité de cet emploi constitue un critère de choix important.

2. L'effet de contraste par rapport aux conditions de travail antérieures : la stabilité recherchée à tous prix

En effet, plus que la nature même de l'emploi proposé, **c'est la stabilité du contrat qui a importé aux yeux des jeunes techniciens lors de leur candidature** dans un organisme de Sécurité Sociale. Echaudés par des expériences professionnelles précaires, ou par des recherches d'emploi infructueuses, ils aspirent **alors à s'établir durablement dans une entreprise,** quelle qu'elle soit. Malgré leur jeunesse, ils expriment fortement l'envie de *« se caser »* :

« Ma motivation, c'était de trouver un boulot. C'est tellement dur de trouver un boulot, que rien que le fait d'être pris, c'est rare… Et la stabilité, car quand on a 24/25 ans, ça fait du bien… » (Technicienne CRAM)

Dès lors, **le statut de CDI devient un critère essentiel** dans la recherche d'emploi. Certains jeunes insistent sur le fait que l'intérêt du travail proposé n'a pas été la motivation principale dans leur décision d'entrer à la Sécurité Sociale, loin de là :

« Moi, c'était avoir un boulot, ma principale motivation, c'était ça. Quand j'ai vu l'annonce, j'ai vu à peu près le type de poste que c'était. On voyait bien sur l'annonce que c'était un CDI, donc c'était intéressant. Le poste en lui-même était un peu détaillé sur l'offre, mais je me suis pas dit 'ah, c'est ça que je veux faire !'. Ca m'était égal que ce soit à la Sécu. » (Technicien CRAM)

Ce désir d'obtenir un contrat stable, à long terme, est souvent clairement affiché comme la première des motivations pour entrer dans un organisme de Sécurité Sociale. Ceux qui n'ont connu que des « galères » **font du CDI un objectif en soi, peu importe le travail effectué**. C'est avec une forte détermination qu'ils expriment l'envie de s'installer enfin dans une profession :

> *« Ma motivation, c'était d'avoir un CDI. On ne m'en avait jamais proposé de ma vie… J'ai focalisé sur la sécurité de l'emploi. J'ai une copine de fac qui travaille ici, elle m'avait dit que c'était sympa, jeune, moi, je galérais, je me disais 'elle a de la chance'. Quand j'ai vu l'annonce, je voulais le job. Je n'imaginais pas le travail après, je le voulais… »* (Conseillère téléphonique CAF)

Ce même objectif peut prendre une dimension plus « stratégique ». Ainsi, si certains rêvent d'obtenir la stabilité professionnelle, **c'est parce qu'ils envisagent déjà de s'investir dans leur future vie de famille**. Les préoccupations extra-professionnelles priment sur le salaire ou l'intérêt de l'emploi. La stabilité professionnelle est alors conçue comme un moyen de s'épanouir par ailleurs :

> *« Au départ, je voulais être instit' et j'ai raté. En étant dans le milieu de la grande distribution, avec les horaires le samedi, les déménagements la nuit, je me suis dit que c'était pas cool pour fonder une vie de famille. Je le voyais en tant que célibataire, mais avec un enfant, c'est dur à gérer. Ce n'est pas la même vie. Je cherchais du boulot ailleurs, pour avoir de plus grandes perspectives d'avenir, un métier stable, car dans la grande distribution, on n'est jamais sûr de rien, ils licencient facilement. »* (Technicien CAF)

Outre la stabilité de l'emploi, ce sont également **les conditions de travail, les horaires plus réguliers par exemple, qui fondent la motivation des jeunes candidats** au poste de technicien. Ils effectuent alors des comparaisons avec des expériences passées, et ont parfois tendance à idéaliser les conditions de travail dans un organisme de Sécurité Sociale :

> *« A l'entretien, je me suis dit que j'en avais trop fait ! Et en fait, ça a bien marqué les esprits… Au même moment, je travaillais à l'accueil dans un bowling, et je rangeais les chaussures jusqu'à 3h du matin. La CAF, pour moi, c'était le paradis ! »* (Conseillère téléphonique CAF)

Pour d'autres techniciens, la stabilité était recherchée dans la mesure où elle s'accompagnait d'une absence de stress professionnel. Ainsi, pour une jeune technicienne, c'est le travail « de bureau » et son rythme sans surprise qui l'ont attirée, par contraste avec son expérience passée d'infirmière. L'entrée à la caisse devient alors **synonyme d'une certain désengagement de la vie professionnelle au profit de la vie privée**. Certains

souhaitent un travail régulier, dans lequel on s'investit peu, sans situations de pression psychologique à gérer :

> *« Mon objectif, c'était de trouver un boulot dans l'administration, sans prétention, mais un truc stable, car j'étais traumatisée par mon expérience d'infirmière, un boulot dans un bureau, ne plus avoir d'ambition de carrière, un truc simple où je puisse vivre à côté… J'ai acheté un bouquin sur l'administration, et j'ai envoyé une centaine de lettres. Ma motivation, c'était trouver du boulot, c'est tout ce que je cherchais, mais ne pas retourner dans les agences d'intérim, que je trouve un vrai job. Je ne me suis pas dit 'je veux aller en CPAM'. C'était surtout trouver un boulot le plus sûr possible. Je voulais ce truc de stabilité qui m'avait fait défaut pendant un an. »* (Technicienne CPAM 2)

De même, la stabilité de l'emploi est recherchée après une longue période de chômage, car elle évite le stress de la recherche d'emploi. Le fait d'entrer dans une caisse de Sécurité Sociale délivre alors des appréhensions quant à l'avenir, et **procure une sentiment de confort** :

> *« Au départ, je voulais être instit', j'ai tenté l'IUFM. Ca n'a pas marché, et après, j'ai été moins tentée, j'ai préféré passer les concours administratifs. (...)Après avoir passé un an à chercher du travail et à se demander ce qu'on va devenir, c'est quand même rassurant d'être dans une entreprise où il y a la sécurité de l'emploi, de nos jours… »* (Technicienne CRAM)

D. COMMENT ON IMAGINE SON EMPLOI A LA CAISSE : ENTRE REALISME ET PREJUGES

1. Peu nombreux sont ceux qui connaissent vraiment l'institution et son rôle

Si de nombreux jeunes embauchés rencontrés sont devenus techniciens « par hasard », et d'abord pour la stabilité de l'emploi, il est logique de constater **qu'un grand nombre d'entre eux connaissait peu, voire pas du tout, l'organisme dans lequel ils postulaient**. Interrogés sur leurs perceptions de la Sécu avant leur embauche, leurs propos reflètent alors les stéréotypes répandus au sein de la population :

> *« Vis-à-vis de la Sécu, j'étais un peu comme tout le monde, l'opinion n'est pas très bonne. On pense qu'on ne fait pas grand chose. Quand on y est, c'est totalement différent. »* (Technicienne CPAM 2)

Avec le recul de leur expérience en tant que technicien, ils nuancent cependant leur discours sur la Sécurité sociale, notamment le préjugé qui veut que l'on y travaille peu. Mais

nombreux sont ceux qui avouent avoir pensé que les salariés des caisses étaient fonctionnaires :

> *« Pour moi, la Sécurité Sociale, c'était une grosse bébête, avec beaucoup de démarches, d'étapes à franchir pour obtenir un renseignement. Une vieille institution, avec des employés à la cinquantaine, derrière un bureau. On a toujours l'image du fonctionnaire qui ne fait rien de ses journées, les heures d'attentes pour qu'on nous renvoie toujours le même courrier. Quand on est dedans, on voit que les pauses n'existent pas, on court beaucoup ! »* (Agent d'accueil CAF)

Avant leur embauche dans un organisme de Sécurité Sociale, les jeunes **ne connaissent pas les différentes branches de la Sécurité Sociale et leur rôle**. Leur perception de la Sécurité Sociale est fondée sur leur propre expérience, et ils identifient assez clairement les CPAM avec le remboursement des feuilles de soins, mais ignorent le plus souvent la fonction de recouvrement de la Sécurité Sociale et son rôle dans le calcul et le versement des retraites :

> *« Je n'avais pas tellement de… Au début, pour moi, la Sécu, c'était juste l'assurance maladie, la carte de Sécu, et puis après, en tant qu'étudiant, les APL. »* (Technicien CAF)

> *« J'avais très peu de contacts avec la Sécu, pas d'a priori. Je ne savais pas que l'URSAFF et la CAF faisaient partie de la Sécu, je l'ai appris pendant la formation accessit. Et que les salariés de la Sécu n'étaient pas des fonctionnaires… »* (Technicienne CRAM)

D'ailleurs, s'ils associent volontiers les allocations familiales et le remboursement des soins aux missions de la Sécu, certains jeunes embauchés ont encore du mal à associer la mission de recouvrement, tant cette dernière leur semble éloignée de la dimension « sociale » de la Sécu :

> *« La Sécu, je n'avais aucune idée. Disons que j'associais ça à quelque chose qui aidait les gens, plutôt du côté maladie. Je trouve que la Sécu et l'URSSAF, ça n'a rien à voir. Ici, on ne fait que du recouvrement, et pour moi, la Sécu avait un côté plus humain, social. »* (Technicienne URSSAF)

Parmi les jeunes embauchés que nous avons interviewés, certains ne connaissaient pas non plus l'organisme même dans lequel ils postulaient. Cela semble logique dans la mesure où leurs motivations portaient plus sur la stabilité de l'emploi que sur les caractéristiques du travail à effectuer :

> *« Je n'ai pas vraiment réfléchi, la CRAM en elle-même je ne connaissais pas du tout, je ne savais pas ce qu'ils faisaient. La Sécu, à part ce qu'on entend à la télé… Je ne savais pas que ça pouvait être si gros. »* (Technicien CRAM)

Les jeunes techniciens ne font d'ailleurs pas toujours preuve d'une immense curiosité vis-à-vis de l'institution. A la recherche de n'importe quel emploi, ils se contentent de l'envisager comme une grande administration, semblable à d'autres :

> *« La Sécu, je ne savais pas que c'était une entreprise privée. Je ne me posais pas tellement la question. Des bureaux, quoi… un peu comme c'est, en fait… De l'administratif… Je ne faisais pas tellement la différence avec les impôts. Ca doit être ressemblant, je pense… »* (Technicienne CRAM)

C'est seulement au moment de passer l'entretien d'embauche que certains jeunes techniciens se sont renseignés sur les missions de l'organisme, afin de pouvoir affronter les éventuelles questions du jury de recrutement :

> *« La Sécu, je croyais que c'était une administration, alors que ç'en est pas une. J'ai postulé à l'URSSAF pour savoir ce que c'était, je voulais déjà avoir un emploi. Et puis après, bien sûr, je me suis renseigné, avant l'entretien, pour savoir ce que ça voulait dire URSSAF, au cas où on me demanderait, même sur la Sécu en général. J'avais préparé mon entretien… »* (Technicien URSSAF)

Pour les DRH des organismes visités, **la curiosité des candidats est d'ailleurs un critère de choix lors du recrutement**. A en croire la DRH de la CRAM, la méconnaissance des institutions est monnaie courante chez les candidats au poste de technicien :

> *« Sinon, le niveau est consternant, je m'attends qu'ils sachent un peu là où ils vont mettre les pieds. Il y en a qui vont demander à la CPAM, mais ça ne me gène pas… Ce qui me gène, c'est quand ils n'ont aucune curiosité… »* (DRH - CRAM)

2. L'image livrée par un proche qui travaille déjà dans la caisse : les avantages divers d'un travail peu contraignant

Parmi les jeunes techniciens rencontrés, certains connaissaient déjà l'organisme dans lequel ils postulaient car un proche parent ou un ami y travaillait. Cependant, il est frappant de constater que les échanges avec ces personnes portaient plus sur les avantages de l'emploi que sur la nature même des missions effectuées :

> *« Je connaissais la caisse de ma belle-sœur qui travaille dans un centre. On en a parlé une fois, j'étais encore lycéenne. Elle me disait qu'il y avait pas mal d'avantages, les horaires variables, les congés, les jours de récupération. »* (Technicienne CPAM 1)

Dans les perceptions des jeunes, **ces avantages sont associés à la nature même des grandes administrations**. Travailler dans le secteur public semble garantir, à leurs yeux, des

conditions de travail idéales. Ils opposent donc le secteur public au secteur privé dans lequel ils ont eu des expériences difficiles :

> *« Je connais des gens qui travaillent dans des administrations, ils me parlaient de leurs avantages sociaux, non négligeables. Ils travaillent à la Sécu, aux Assedic, aux impôts. Ils me parlaient des horaires, le 14ème mois, les chèques vacances, les loisirs, la culture, etc. C'était surtout les horaires, 8h par jour, et non 10h. Par exemple, dans la banque, partir à 22h, c'était bien vu... »* (Conseillère téléphonique CAF)

Pour des jeunes qui souhaitent privilégier leur vie privée, le travail au sein des caisses de Sécurité Sociale peut apparaître comme **une *« planque »* idéale**. Les discussions entre amis viennent alors conforter cette idée et entretenir le mythe :

> *« J'avais une copine qui travaillait à la CPAM d'E., elle en foutait pas une, donc j'avais dans l'idée que les personnes à la Sécu ne foutaient rien. D'après ce qu'elle disait, c'était pause café... Ma copine, elle faisait son boulot, et elle en faisait pas plus… »* (Technicienne URSSAF)

Cependant, les discussions avec les proches peuvent aussi susciter des malentendus, en donnant **une fausse image du travail dans une caisse**. En effet, les conditions de travail et la nature des tâches effectuées dépendent du service d'affectation. Ainsi, cette jeune technicienne de La CPAM 2 pensait traiter les accidents du travail comme une amie de ses parents, mais se retrouve affectée au Pole Tiers. Ayant postulé pour être au contact des assurés, elle exprime sa frustration :

> *« Au moment où j'ai postulé, je connaissais depuis peu une amie de mes parents qui travaillait aux AT* [accidents du travail], *elle aime son travail. Mais les AT, ce n'est pas la même formation, elles travaillent sur un portefeuille de personnes, elles finissent par les connaître, donc c'est bien (...). Le problème, c'est qu'en intégrant le pôle tiers, ça ne répond pas du tout, ça n'a rien à voir. On n'a pas du tout de contact avec les assurés. Même au téléphone… »* (Technicienne CPAM 2)

3. Sur le futur travail à la caisse : un travail *« de bureau »*

Les jeunes techniciens, au moment où ils ont posé leur candidature, n'avaient le plus souvent qu'une idée assez vague du rôle des différents organismes de Sécu. La manière dont ils envisageaient leur futur emploi est toute aussi floue et recouvre le plus souvent deux dimensions : **celle d'un travail « administratif », et celle d'un travail « social ».**

Avant leur embauche, de nombreux jeunes imaginaient leur emploi à la caisse comme un travail *« de bureau »*, expression récurrente dans leurs propos. Ces termes assez flous soulignent d'abord **leur méconnaissance des missions de chaque organisme** :

« J'avais l'image d'une administration, mais je n'avais pas d'a priori particuliers. J'imaginais un travail administratif, dans un bureau, comme les autres administrations, sauf que ce n'était pas sur le même sujet. Je ne connaissais pas du tout les missions, j'y suis allée un peu les mains dans les poches. » (Technicienne CPAM 2)

De fait, **les techniciens qui emploient ces termes sont souvent les mêmes qui ont été motivés par la stabilité du poste** et la sécurité de l'emploi. Dès lors, l'expression « travail de bureau » **traduit plus le cadre de travail** que la nature des tâches effectuées. Ce travail administratif est perçu comme un travail « de fonctionnaire », aux horaires peu contraignants et sans grande pression :

« A la base je pensais que c'était tout ce qui était administratif, pour du secrétariat. Au moment où j'ai postulé je n'avais pas de motivations particulières, il fallait que je trouve un truc, c'est tout. Et quand je suis arrivée, j'étais bien contente d'avoir trouvé quelque chose, c'était pas fonctionnaire, mais presque, j'avais la sécurité de l'emploi, des horaires libres… » (Technicienne URSSAF)

C'est d'ailleurs dans le but d'obtenir un tel type d'emploi que certains ont posé leur candidature dans une caisse. C'est la tranquillité d'esprit, les relations avec les collègues, et la régularité du travail qui semble les attirer :

« J'aime bien tout ce qui est travail de bureau, et puis ça permettait d'avoir un travail fixe au niveau des horaires, donc d'avoir une vie de famille équilibrée à côté. Dans un grand établissement, il y a des possibilités d'arrangement au niveau des horaires. Là, je vais demander un temps partiel. » (Technicienne URSSAF)

Toutefois, l'expression « travail de bureau » peut aussi exprimer une certaine forme de réalisme par rapport aux futures missions à effectuer. Cette expression prend alors une **dimension péjorative** :

« Le boulot, je l'imaginais comme il est maintenant… Je n'imaginais pas un truc transcendant. » (Technicienne CPAM 2)

Ainsi, certains jeunes savent qu'ils vont entrer dans la caisse en tant qu'agents administratifs et ils espèrent, au moment où ils postulent, une évolution rapide de leur statut pour accomplir des missions plus intéressantes. **Le travail administratif est alors perçu comme une étape obligée** :

« Je l'imaginais comme un travail de bureau… Je savais que j'allais entrer comme agent administratif, donc que ce ne serait pas ce qui m'attendrait dans cinq ou dix ans. Dans l'annonce, ils recrutaient des 'agents administratifs avec possibilité d'évolution vers un poste de gestionnaire de compte'. » (Technicienne URSSAF)

Ceux qui sont d'abord embauchés en CDD expriment **un certain détachement par rapport à leur futur emploi**. Dans la mesure où il s'agit d'abord d'un travail « alimentaire » et provisoire, et qu'ils ne projettent pas encore de carrière au sein de la caisse, ils ne se préoccupent pas de savoir quelles seront exactement leurs missions, ni dans quel service ils seront affectés :

> *« Je n'imaginais pas grand chose, je ne savais pas du tout ce qu'on allait me demander. Je savais que je ferais beaucoup de liquidation, mais je n'avais pas d'idée précise, je ne savais pas dans quel service ils allaient m'envoyer, et comme c'était pour un CDD, je ne m'inquiétais pas trop de savoir ce que j'allais faire. »* (Technicienne CPAM 2)

4. L'illusion du travail « social »

Si, au moment de leur candidature, certains jeunes s'attendent à un « travail de bureau », **les autres sont au contraire attirés par la dimension « sociale » de l'emploi**. Ils s'attendent alors à exercer un métier d'écoute et de conseil, au contact des assurés. Ce qu'ils n'imaginent pas forcément, c'est justement l'aspect administratif du métier de technicien :

> *« Je pensais que c'était basé sur le contact avec les assurés. Bon, il y a quand même du contact, mais pour moi, c'était plus du contact que de la saisie de dossiers. »* (Technicienne CPAM 1)

C'est encore leur méconnaissance des différents métiers de la Sécurité Sociale qui leur fait imaginer **un travail similaire à celui d'une assistante sociale**, occultant l'aspect liquidation et législation du métier de technicien :

> *« La seule annonce qui se présentait, c'était celle-ci, donc je me suis dit 'j'y vais'. C'était à l'ANPE de St Ouen, j'ai tenté. Y a beaucoup de social, donc ça me plaisait. Je me disais que ça allait être dans le contact, aider les autres, que ça allait m'orienter dans ce que j'avais déjà fait. »* (Technicienne CPAM 1)

Motivés par une vocation « sociale », il leur arrive alors de faire l'amalgame entre les différents services de l'Etat, et **postulent dans toutes les administrations qui leur semblent effectuer un travail « social »** :

> *« Depuis très jeune, j'ai un esprit très social, je voulais m'occuper des enfants en difficulté. Etant donné que ma formation ne me le permettait pas, je me suis dirigée vers les organismes sociaux, les associations, les DDASS, la DRASS, et partout en France avec une préférence pour ici. »* (Technicienne CAF)

L'aspect « social » du métier a été un critère important pour bon nombre de jeunes techniciens lorsqu'ils ont postulé dans un organisme de Sécurité Sociale. Il existe évidemment

des nuances entre les divers organismes, la motivation « sociale » étant plus importante chez les nouveaux embauchés à la CAF et dans les CPAM qu'à l'URSSAF, où les jeunes que nous avons interviewés y faisaient beaucoup moins allusion.

Certains nouveaux embauchés ont même abandonné un emploi dans un autre secteur, tel que le commerce et la vente, pour entrer dans une CPAM ou une CAF. Ils attendaient de cet emploi **un nouveau type de relations professionnelles et sociales, qu'ils imaginaient plus valorisantes** et correspondant mieux à leur personnalité :

> *« J'étais pas très sûr de vouloir continuer dans le commerce, je ne savais pas trop vers quoi m'orienter, donc ça a été l'occasion, 'pour voir', de passer un concours administratif. La chose qui me dérange, dans le commerce, c'est que ça manque d'honnêteté, et c'est vendre à tout prix. J'ai souvent trop l'impression que c'est ça. »* (Technicien CAF)

Ce type de relations avec l'assuré fait partie de « la tranquillité d'esprit » qui était recherchée par les nouveaux embauchés au moment de leur candidature. Ayant fait l'expérience de métiers où la pression psychologique et financière était importante, ils aspirent désormais à des relations plus épanouissantes, quitte à y perdre en terme de salaire. Bien souvent, les diverses motivations que nous avons déjà évoquées – sécurité de l'emploi, conditions de travail avantageuses, relations professionnelles gratifiantes- composent un ensemble cohérent :

> *« On n'a pas la pression du chiffre d'affaire, on est là pour aider les clients. Je ne voulais pas de chiffre d'affaire, je voulais développer mon côté relationnel. Je faisais de la vente, mais je voulais développer le côté traitement des réclamations, voir l'allocataire partir avec un petit sourire. J'avais deux voies différentes devant moi : soit manager au Mac Do, soit la CAF, avec des horaires de bureau, la possibilité d'avoir une vie normale, contrairement aux manager qui ont des horaires qui tournent et qui n'ont pas de vie de famille. A la CAF, on est tranquille au niveau de l'esprit… C'était deux vies différentes. »* (Agent d'accueil CAF)

De fait, cette motivation pour un travail social reflète aussi un aspect important du profil et de l'itinéraire de ces nouveaux embauchés. N'ayant pas une grande expérience du monde de l'entreprise, **ils semblent redouter les rapports de force qui peuvent se présenter dans un environnement professionnel privé**. Confortés par la stabilité de leur poste, la relation avec l'assuré leur semble plus simple, clairement établie : ils sont là pour aider les autres, pour offrir des prestations standardisées. Ayant également du mal à « se vendre » sur le marché de l'emploi, la procédure de recrutement par concours et les entretiens d'embauches sommaires pratiqués par les organismes leur convient certainement beaucoup mieux que les entretiens traditionnels, où la pression est plus forte. Parfois peu sûrs d'eux, ils semblent en effet

effrayés par l'éventualité d'avoir à gérer des relations de travail conflictuelles. Au moment de leur candidature dans une caisse, ils n'imaginent pas avoir à subir une pression à la « production », pour la liquidation des dossiers. Or, cette image d'un travail avant tout « social » ne correspond pas forcément à la réalité de leur emploi de technicien :

> *« On n'a pas du tout de contact avec les assurés. Même au téléphone… Dans l'avenir, c'est que des médecins, qu'on aura au téléphone, et pas pour nous faire des compliments ! Ce n'est pas une relation pareille, ils s'y connaissent en droit, les questions doivent être très techniques, sur les logiciels. »* (Technicienne CPAM 2)

5. L'image d'une entreprise où l'on peut « évoluer », monter dans la hiérarchie

Dans les discours des nouveaux embauchés à propos de l'institution, une idée apparaît très fréquemment, **celle d'une entreprise où il est possible d'évoluer, de monter en grade assez facilement.** Au départ, certains jeunes étaient donc motivés par des perspectives de carrière intéressantes, notamment via les parcours de formation permettant de passer d'un poste à un autre :

> *« Ma motivation, d'une part, c'était la fausse idée, l'assurance de l'emploi… J'avais dans l'idée qu'on était fonctionnaires… Et puis les possibilités d'évolution… Je n'espère pas rester au stade d'employé, mais je veux accumuler les formations pour monter. Les perspectives, ce ne sont pas tellement les salaires mais les possibilités d'évolution à long terme. »* (Technicienne CRAM)

L'idée de pouvoir « grimper » l'échelle hiérarchique prime parfois sur d'autres considérations, notamment sur l'intérêt du travail immédiat. La candidature à un poste de faible niveau est perçue comme **une première étape** avant de pouvoir changer de poste. L'important est alors de pénétrer dans l'organisme, quel que soit le niveau d'entrée :

> *« Je n'ai pas postulé pour l'intitulé du poste, j'ai postulé parce que c'était la CAF, pour mettre un pied dans l'entreprise et grimper les marches. »* (Conseillère téléphonique CAF)

L'idée selon laquelle il est facile d'évoluer au sein d'un organisme de Sécurité Sociale peut avoir pour origine **le discours d'un proche ou d'un parent qui a lui-même fait carrière**. Leur parcours peut alors devenir un modèle, diffusant l'idée que l'on peut commencer à un faible niveau et changer petit à petit de statut :

> *« Ma belle-sœur travaille à la CAF, donc elle m'avait parlé de ce métier, j'en entendais parler régulièrement. Elle parlait des prestations, des collègues, etc. Elle avait l'air d'y faire son petit train. Elle était rentrée très jeune, au plus bas niveau. »* (Technicienne URSSAF)

Le fait de côtoyer, dans le cadre du travail, des personnes qui ont débuté au poste de technicien et ont réussi à obtenir un poste d'encadrement, offre également, par la suite **un modèle positif de carrière** :

> *« Ma motivation, au départ, elle n'était pas très nette ! C'était surtout trouver un travail, arrêter de tourner en rond… Et puis surtout pouvoir évoluer. Je me dis que si je peux évoluer plus tard vers un poste intéressant… Je vois bien qu'il y a plein de gens qui sont rentrés comme techniciens et qui sont cadres maintenant, je me dis que ça doit être possible. »* (Technicienne CPAM 2)

Même lorsque les jeunes n'ont pas de modèle concret de carrière réussie, ils considèrent que **les possibilités d'évolution sont une caractéristique inhérente à l'emploi dans un organisme de Sécurité Sociale**. La multiplicité des métiers et des services, la taille même des organismes, leur semble garantir un large éventail de mutations possibles et de changements de postes. Leurs propos reflètent alors l'image d'une **carrière ascendante, continue, rythmée par les mutations et les concours**. Dans leurs représentations, les jeunes semblent faire l'amalgame entre une carrière de fonctionnaire, dans une « administration » publique, et une carrière à la Sécurité Sociale :

> *« Ma motivation, c'était la sécurité de l'emploi, le fait de savoir qu'on peut évoluer dans une grande administration comme ça, c'est caractéristique à toutes les administrations. »* (Technicienne CRAM)

> *« C'est une grosse structure, il y a énormément de monde et beaucoup de services, donc de possibilités d'évolution, ce qui m'intéressait. »* (Technicienne CRAM)

Ces représentations largement partagées sur les possibilités d'évolution au sein de la Sécurité Sociale peuvent d'ailleurs **intervenir au moment du choix d'un emploi.** Ainsi, entre deux postes, certains jeunes embauchés ont pu choisir d'entrer dans un organisme de Sécurité Sociale car ils y voyaient justement des possibilités de carrière plus prometteuses que dans une entreprise privée, fut-elle de grande taille :

> *« J'ai connu un peu Renault, mais je pense que j'aurais choisi la CRAM pour son organisation. C'est très structuré. Maintenant que j'y travaille, je peux dire que l'ambiance me plaît beaucoup, et la possibilité d'évoluer peut-être plus facilement que si j'avais été à Renault, la chance de changer de service tout en étant dans le secrétariat. Il y avait le père d'une amie qui travaille à la CRAM, et quand on est dans une grande entreprise, il y a plus de facilité pour évoluer par le biais des concours, et tout en étant dans un travail de secrétariat, c'est différent. »* (Secrétaire -gestion de l'accueil - CRAM)

Il est frappant de constater l'homogénéité des discours des nouveaux embauchés parmi les différentes caisses que nous avons visitées, et ce, à deux niveaux : en premier lieu quant à leur itinéraire étudiant et professionnel, et d'autre part quant à la manière dont ils percevaient leur futur emploi dans les caisses et leur motivations pour devenir technicien :

- Les parcours étudiants de ces jeunes sont en effet caractérisés par **l'absence de véritable projet professionnel à long terme, sans même parler de « vocation »**. Pour les filières universitaires comme pour les filières techniques, les études sont souvent marquées par **des moments de rupture**, des réorientations successives ou des abandons en cours (c'est souvent le cas pour les études universitaires). Avec un parcours étudiant tronqué, ou des études généralistes **difficilement valorisables sur le marché de l'emploi**, les jeunes se voient contraints d'accepter des emplois précaires, faiblement qualifiés et peu épanouissants.

- Traumatisés par des « galères » professionnelles, des périodes d'inactivité plus ou moins longues, les candidats au poste de technicien **accordent une extrême importance à la stabilité de l'emploi**. Ignorant pour la plupart les véritables missions et les métiers de la Sécurité Sociale, ils perçoivent l'institution comme **une grande « administration », dans laquelle ils vont enfin pouvoir « se poser ».** Outre la stabilité de l'emploi, les conditions de travail au sein des caisses leur semblent particulièrement attrayantes, dans la mesure où elles laissent le temps de s'investir par ailleurs dans des activités extra-professionnelles, notamment dans la vie de famille.

- Avant leur embauche, les jeunes candidats imaginent volontiers leur futur emploi comme **un emploi administratif, un travail « de bureau »** tranquille, rythmé par des horaires fixes et sans pression psychologique. Qu'elle soit péjorative ou au contraire attirante, cette image est largement partagée par bon nombre de nouveaux embauchés. Nombreux sont ceux qui sont également attirés par **un travail qu'ils imaginent « social »**, au service de l'assuré. Cette idée traduit d'ailleurs l'amalgame qui est opéré par certains candidats au poste de technicien, entre les organismes de la Sécurité Sociale et les services sociaux de l'Etat. Cette image peut provoquer d'amères désillusions, dans la mesure où le travail de technicien est bien loin de ressembler à celui d'une assistante sociale.

- Souvent prêts à accepter n'importe quel type d'emploi pour échapper à la précarité, les nouveaux embauchés perçoivent cependant les caisses de Sécurité Sociale comme **des**

organismes dans lesquels les possibilités d'évolution sont riches et variées. C'est pour eux une caractéristique essentielle du travail dans une grande structure, une « administration » possédant un large éventail de services et de métiers. Ils projettent alors une carrière continue, ascendante, tout en ayant la stabilité de l'emploi. Là encore, cette image à priori est bien loin de la réalité des faits, et nous y reviendrons lorsque nous évoquerons les perspectives d'avenir des nouveaux embauchés au sein des caisses.

III. LE PREMIER CONTACT AVEC LES CAISSES : DES SITUATIONS TRES CONTRASTEES

Lorsque les jeunes candidats sont recrutés dans un organisme de Sécurité Sociale, ils pénètrent dans un monde que beaucoup d'entre eux connaissent mal. Il leur faut alors trouver leurs premiers repères dans les organismes, et se familiariser avec l'organisation du travail. Comment se déroulent les premiers moments des jeunes embauchés dans le caisses ? Comment sont-ils pris en charge et accueillis ? Quelles sont les différences entre les organismes ? Quel est le vécu des jeunes embauchés ?

A. LES PREMIERS JOURS A LA CAISSE : DES ACCUEILS DIVERS SELON LES SERVICES

1. Des procédures d'accueil formelles, déjà existantes ou à mettre en place

Concernant l'accueil des nouveaux embauchés dans les différents organismes de Sécurité Sociale, il est nécessaire de distinguer **deux phases différentes de l'accueil** : d'une part, **l'accueil administratif**, correspondant à la toute première journée dans la caisse, où le nouvel embauché signe son contrat et se voit remettre son badge, et d'autre part **l'accueil au sein du service dans lequel il va travailler**. Ces deux aspects différents de l'accueil font tous deux partie du processus d'intégration des nouveaux embauchés.

Cependant, cette distinction n'est pas évidente dans les faits. Selon les organismes, le type de formation qu'ils opèrent, la manière dont ils fonctionnent (centralisation des services au siège ou décentralisation des services), les nouveaux embauchés peuvent être accueillis au siège de manière plus ou moins formelle, pris en charge le premier jour par le service de formation, ou envoyés directement dans les centres locaux.

Les procédures d'accueil formelles uniformisées pour tous les nouveaux embauchés ne sont pas toujours mises en place dans les différents organismes que nous avons visités. A la CPAM 1, où la direction travaille actuellement sur la création d'un livret d'accueil, le nouvel embauché est d'abord accueilli par le service du personnel avant de partir en centre ou en formation. Mais **l'accueil diffère selon qu'il s'agit d'une embauche collective, plus formalisée, ou d'une embauche individuelle** :

> *« Quand c'est une embauche individuelle, il passe par le service du personnel, puis son technicien de paye, puis son directeur. Très souvent, il y a une visite des différents services, surtout pour les gens qui arrivent au siège. Quand on embauche en nombre, il y a toujours un accueil par le service du personnel, par leur directeur. Ils sont accueillis par moi ou leur adjointe, et ils ont l'accueil plus formel. »* (DRH - CPAM 1)

A la CAF, où le système d'accueil est sensiblement identique, **la direction travaille également à la mise en place d'un accueil plus complet,** où seraient présentées les missions générales de la CAF et la structure de l'organisme. Ce type d'accueil doit permettre, dès les premières journées, l'intégration d'une culture d'entreprise, et une meilleure connaissance des objectifs de la CAF. Il vient également **renforcer l'accueil individuel dans les services, afin d'offrir une base de connaissances homogène** à tous les nouveaux embauchés :

> *« On va confier à une structure la présentation de la convention d'objectifs et de gestion : une fois par mois, en plus de l'accueil dans les services, il y aura une intervention où tous les gens qui sont rentrés au même moment se verront expliquer les missions de la CAF, et une visite de l'organisme entier. C'est ce qu'on est en train de bâtir. »* (Direction - CAF)

A la CPAM 1 comme à la CPAM 2, le service du personnel assure l'accueil administratif. Mais **cet accueil est très sommaire, et consiste avant tout à signer le contrat de travail**, dans des conditions parfois difficiles pour les jeunes recrutés :

> *« Ceux qui les reçoivent quand ils arrivent, ce sont les personnes du groupe gestion/ étude de mon service. Ici, on les accueille par 5 ou 6 dans un petit bureau pour signer les contrats, donc c'est mauvais. Au début, je ne m'en suis pas préoccupé, car ça dépendait du cabinet de gestion. Je les voyais accueillir les gens à 10, à la queue leu leu, sans même de chaises pour les faire asseoir. »* (DRH - CPAM 2)

Conscients de l'importance de l'accueil des nouveaux embauchés pour l'image de l'organisme, la DRH de la CPAM 2 envisage de **confier l'intégralité du processus d'accueil au responsable de centre local**. Il prendra alors en charge l'accueil administratif, fera signer les contrats de travail, et présentera les missions de l'organisme :

> *« Comme le responsable de service doit faire l'accueil, il peut faire signer le contrat. On voudrait leur envoyer une note de service avec quelles infos donner, etc. C'est important, parce que c'est la première image de la caisse. […] Rien n'est vraiment formalisé. »* (DRH - CPAM 2)

Cependant, le service du personnel au siège **manque de visibilité sur l'accueil effectué au niveau local par les responsables de centre.** Il envisage alors d'établir une procédure d'accueil formelle qui devra être suivie par tous les responsable locaux :

> *« Moi, je dois brosser la procédure d'accueil écrite qu'on va envoyer aux responsables de centres. Il faut présenter le centre, évoquer les horaires, le groupe qu'il intégrera, mettre en place une aide technique, les stages, la production, les logiciels… Il demande au jeune de se présenter, de parler de lui. On l'installe matériellement, on lui donne son contrat… La personne sera présentée aux agents, on lui remettra des chèques*

restaurants. Ce sera aussi valable pour les CDD, en plus succinct. Il y a un livret d'accueil qui est fait, qui sera sur l'annuaire. Il sera sur intranet, chacun pourra y accéder de son propre micro. » (DRH - CPAM 2)

Les contraintes qui pèsent sur l'accueil des nouveaux embauchés sont assez similaires à l'URSSAF. Il n'existe pas de procédure d'accueil formelle, et, compte tenu du grand nombre d'embauches et des besoins pressants des services, **l'accueil est réduit à sa plus simple expression** :

« Moi, j'essaie de faire un petit discours de bienvenue, mais pas très formalisé. Avant, au niveau de la formation, il y avait un module pour les nouveaux qui leur présentait ce que c'est que la Sécu, l'URSSAF, le système de rémunération. Normalement, ça se faisait les premiers jours, mais actuellement la formation est débordée, et les secteurs poussent pour qu'ils arrivent le plus vite possible pour faire de la production. Je fais un speech bref, et c'est plutôt l'accueil administratif. » (DRH - URSSAF)

A L'URSSAF, comme d'ailleurs dans les autres organismes, le service du personnel n'a pas de visibilité sur la manière dont sera accueilli le nouvel embauché au sein de son service, par le responsable. **Il ne peut donc être certain que le nouvel embauché recevra toutes les informations nécessaires**, et sera bien accueilli :

« Par contre, selon les secteurs, il y a un accueil qui peut être différent, et on n'a pas de visibilité là-dessus. En postale, le responsable les reçoit dans son bureau. En DUE, ils ont une petite formation les trois premiers jours donc ils ne sont pas balancés sur leurs postes. On a un livret d'accueil par contre. Mais on ne le donne qu'aux CDI. » (DRH - URSSAF)

Là encore, afin d'uniformiser l'accueil des nouveaux embauchés, **le service du personnel réfléchi à la mise en place d'une procédure écrite**, mais il ne s'agit encore que d'un projet. Dans la mesure où les arrivées de nouveaux embauchés ne sont pas régulières et homogènes, l'URSSAF, comme la CPAM 1, éprouve des difficultés à gérer de la même manière les embauches collectives et individuelles :

« Ce serait bien qu'ils aient un petit parcours d'intégration, avec des personnes qui leur expliqueraient la classif. C'est aussi la contrainte qu'on ne peut pas faire pareil sur un recrutement individuel ou sur un groupe. » (DRH - URSSAF)

A la CRAM, l'accueil des nouveaux embauchés est assuré **par le service de formation interne à la CRAM, qui suit une procédure d'accueil pré-établie**. Cette journée d'accueil débute avec une réunion rassemblant une dizaine de jeunes embauchés. Il leur est présenté les différentes missions de la CRAM, et on leur remet également une pochette comprenant le contrat de travail, l'affectation au poste et un livret d'accueil. C'est la même personne du

service de formation qui leur explique le fonctionnement de la badgeuse, et leur fait visiter les différents étages et les services :

> *« Pour le livret d'accueil, ça nous a pris 3 ans de travail pour savoir quelles infos donner. Il y a les droits et les devoirs, il y a quasiment tout… C'est le service formation qui le leur remet à leur arrivée. »* (DRH - CRAM)

Après cet accueil formel, le responsable de l'unité d'affectation prend en charge le nouvel embauché et lui présente son service et les personnes qui y travaillent :

> *« Quand ils arrivent, dans un premier temps, ils sont pris en main par le service formation, on les accueille dans le service en leur présentant les gens qui travaillent. Les personnes qui arrivent doivent souvent suivre les cours pour passer l'examen de technicien. Elles sont à mi-temps sur les cours, et à mi-temps dans le service. On essaie de leur présenter assez vite les missions des services, puis des missions assez simples pour qu'ils puissent faire quelque chose. »* (Encadrement - CRAM)

L'accueil des nouveaux embauchés est donc soumis à diverses contraintes, propres au fonctionnement et aux impératifs de chaque caisse :

- Les **impératifs de production rendent difficile un accueil complet et formalisé**, notamment pour les nouveaux embauchés en CDD, qui doivent arriver le plus vite possible sur leur poste de travail.
- Lorsqu'il s'agit d'une **embauche individuelle**, il est difficile de mettre en place une procédure d'accueil pour une seule personne, et **lorsque les personnes embauchées sont trop nombreuses**, elles ne peuvent pas toujours être accueillies dans des conditions optimales, par manque de place ou de personnel disponible.
- Une grande partie de l'accueil **dépend du responsable de l'unité où est affectée le nouvel embauché**, d'où les **différences possibles**, et le **manque de visibilité des directions sur les conditions d'accueil des jeunes**. Soit on s'achemine vers une procédure entièrement confiée au responsable de centre, comme à La CPAM 2, soit on choisit d'établir une journée d'accueil entièrement prise en charge par le service de formation, comme à la CRAM. Cette dernière solution garantit une certaine homogénéité, mais nécessite du temps et du personnel disponible. Quelle que soit la solution favorisée, les différents organismes visités s'acheminent **de plus en plus vers la mise en place de procédures écrites et uniformisées**.

2. Pour les nouveaux embauché, un vécu contrasté selon les organismes et à l'intérieur même des organismes

D'un organisme à l'autre, **les conditions d'accueil des nouveaux embauchés ne sont pas les mêmes**. Mais au sein d'un même organisme, les nouveaux embauchés peuvent faire part **d'impressions complètement divergentes** sur l'accueil qui leur a été réservé.

Ainsi, à la CAF, un nouvel embauché au poste de technicien s'est retrouvé malgré lui dans une situation délicate. N'étant pas arrivé au même moment que les autres, et pendant la période estivale, il n'a pas pu suivre la procédure d'accueil collective, et s'est trouvé sans repères pendant les premiers temps :

> *« Je suis entré le premier août en même temps que les auxiliaires d'été. Je me suis retrouvé avec eux sans savoir si c'était les bonnes personnes avec qui je devais être… On est arrivé au milieu d'un gros groupe. Donc on est un peu paniqué…Ils nous ont expliqué le badgeage, puis j'ai été présenté à un responsable de l'unité qui m'a présenté à un responsable de module. Comme je ne savais rien faire, j'étais un peu perdu. »* (Technicien CAF)

Ce sont alors les autres nouveaux embauchés qui l'ont pris en charge et lui ont donné les informations nécessaire pour connaître la CAF et trouver son chemin dans les locaux :

> *« Une personne qui était là depuis le 1er juillet m'a expliqué, donc ça a été. Tout le monde était entré au 1er juillet, sauf moi, à cause de mon préavis pour quitter mon CDI. Elle m'a tout expliqué, comment se retrouver dans l'immeuble, voir ou était la salle de pause… On arrivait pas à retrouver la salle des repas ! On ne nous a pas fait visiter en nous expliquant l'organigramme, le basique. J'ai appris sur le tas… Je ne savais même pas quand commençait la formation ! J'ai vu d'autres personnes qui devaient faire la formation avec moi, et on a discuté. »* (Technicien CAF)

Mais pour d'autres nouveaux embauchés à la CAF, l'accueil s'est fait sans problème, suivant la procédure habituelle :

> *« En septembre, j'avais rendez-vous avec quelqu'un du service du personnel pour le badge, le contrat, les formalités. Après, j'ai été accueilli dans mon service par ma responsable du personnel qui m'a fait visiter le bâtiment. J'ai été bien accueilli par mes collègues. »* (Technicien CAF)

D'ailleurs, certains nouveaux embauchés à la CAF évaluent de manière très positive la façon dont ils ont été accueillis à leur arrivée :

> *« A la CAF, au point de vue accueil, il n'y a aucun problème, on nous explique, on est très bien informés. On peut poser toutes les questions qu'on veut. Je ne me suis jamais*

sentie un numéro, à la CAF. Le premier jour de travail, c'est T. [service du personnel] qui nous a emmené dans une salle de formation. » (Conseillère téléphonique CAF)

Lorsque les nouveaux embauchés sont accueillis par le responsable d'un centre au niveau local, comme c'est le cas à la CPAM 2, ils peuvent être bien pris en charge et obtenir les informations nécessaires sans trop de difficultés. Ce type d'accueil est très apprécié par les nouveaux embauchés, car il leur permet d'obtenir des informations très concrètes, et de se sentir à l'aise dans leur poste. De manière générale, les nouveaux embauchés **ont besoin de renseignements pratiques sur l'organisation des locaux**, la cantine, les pauses, etc. :

« A chaque fois que je suis arrivée dans un centre, j'ai toujours commencé par un entretien avec le chef de centre, qui nous expliquait comment ça se passait. Il nous disait ce qu'on allait faire, et avec qui on allait être. On visitait tout le centre, de la salle du haut aux archives, et il nous présentait à tout le centre. Ca aide un peu parce que, ça paraît bête, mais ce n'est pas évident le premier jour, de se repérer, de savoir où sont les toilettes, par où on rentre le matin, ça aide ! C'est bien qu'il nous présente aussi. » (Technicienne CPAM 2)

Mais il arrive aussi que **des dysfonctionnements rendent les conditions d'accueil plus difficiles**. Le jeune arrivé dans un centre se retrouve alors seul et sans repères, et doit compter sur l'aide de ses collègues pour trouver ses marques :

« J'ai fait 5 mois de CDD à C. Quand je suis arrivée, je suis arrivée trop tôt pour le responsable de centre qui est arrivé après moi ! Donc je n'étais pas hyper à l'aise. C'est un jeune technicien qui m'a formée, il était lui-même en période de formation en alternance. Ils prenaient les derniers arrivés pour former les autres.»(Technicienne CPAM 2)

Les conditions d'accueil diffèrent également selon le type de contrat. A ce titre, **les CDD sont souvent moins bien accueillis que les CDI**, et ce, aussi bien à la CPAM 2, qu'à la CAF, par exemple. Recrutés dans l'urgence pour pallier à un manque sur un poste, ils sont **envoyés directement dans le service concerné**, sans formation spécifique et sans avoir eu toutes les informations générales sur le fonctionnement de l'organisme. Ils vivent donc leurs premières journées de travail dans le stress, exclusivement tributaires de l'aide de leurs collègues :

« Les premiers jours, c'était la panique ! Le jargon de la CAF est difficile à acquérir. C'est très vaste, donc c'est impossible de voir ça en 4 jours. J'ai essayé de m'en sortir en réclamant de l'aide auprès de mes collègues ou de mon responsable. Il y avait des relations tendues, j'arrivais comme un cheveu sur la soupe…» (Technicienne CAF)

D'ailleurs, certains nouveaux embauchés **notent un accueil différent après être passé de CDD en CDI et avoir changé de centre**, comme c'est le cas pour cette jeune technicienne de la CPAM 2 :

> *« En CDI, je suis arrivée direct à Crimée Chatillon. Le chef de centre m'a accueillie, c'était un peu différent des autres CDD que j'avais eu avant, car j'avais le concours, donc j'attendais la formation. »* (Technicienne CPAM 2)

Si les conditions d'accueil dépendent du type de contrat ou des conditions de l'arrivée, collective ou individuelle, dans l'organisme, les conditions d'accueil dans les services dépendent du responsable, et peuvent être **bien différentes d'un service à l'autre** . Ainsi, cette technicienne de Montreuil a connu des accueils opposés dans les deux services où elle a successivement été affectée :

> *« Là, j'ai eu un accueil complètement différent, tout de suite, j'ai été appelée par mon prénom, on m'a proposé du café, c'était des regards, des sourires. Dans l'autre, les gens ont commencé à se parler entre elles comme si je n'étais pas là, donc c'était pas facile et pas encourageant. Là, c'est quand même tout neuf, je suis arrivée en fin de matinée, et j'ai été prise en charge par mon responsable, l'agent de maîtrise. »* (Technicienne URSSAF)

A la CRAM, où le service de formation assure une journée d'accueil complète, les impressions des nouveaux embauchés sont beaucoup plus consensuelles. **Tous semblent porter un jugement très positif sur leur première journée à la CRAM**. La prise en charge par une personne du service de formation permet au jeune de ne pas se sentir perdu dans un organisme aux services multiples :

> *« C'est agréable, car c'est vrai que quand on arrive dans des grands bâtiments, on n'est pas rassuré, donc on prenait des repères, ça rassure. On nous a aussi présenté deux trois personnes qu'on croisait, dans des services particuliers.»* (Technicienne CRAM)

> *« J'ai trouvé ça super, car quand on rentre dans une grande administration, on a peur. Les gens ont été vraiment sympa. »* (Technicienne CRAM)

Si les jeunes embauchés s'étonnent que leur formation ne soit pas assurée par le service de formation interne de la CRAM, mais au CRFP, ils apprécient beaucoup le fait d'avoir **une personne « repère »**, qui les prennent en charge à leur arrivée et à laquelle ils puissent se référer en cas de problème :

> *« On a eu les contrats, où on allait atterrir dans la CRAM, accessit, les modules, la législation vieillesse. Mme X* [service de formation] *nous a demandé nos impressions,*

c'était très convivial. On avait eu le planning sous les yeux mais pour moi, le CRFP allait venir sur place, je pensais que l'accueil était lié à la formation qui allait suivre, que la personne qui nous accueillait serait la même que pour la formation. Mme X nous a emmené voir le responsable cadre de la section GCI, elle nous a fait visiter les différents étages. Elle nous a vraiment pris sous son aile, nous a emmené à la badgeuse… » (Technicienne CRAM)

B. LA PERIODE DE FORMATION : UN DECALAGE ENTRE METIER D'AUJOURD'HUI, ET METIER DU FUTUR

1. L'évolution des systèmes de formation

Jusqu'à une époque récente, les systèmes de formation au poste de technicien étaient **gérés par chaque organisme au niveau local**, le plus souvent selon un modèle d'alternance théorie / pratique, en collaboration avec le CRFP concerné. Ce n'est encore qu'à l'issue de cette période de formation, sanctionnée par un examen, que les nouveaux embauchés deviennent technicien et accèdent au niveau 3 de la classification.

Néanmoins, la Sécurité Sociale s'achemine aujourd'hui vers **une uniformisation de ses systèmes de formations au niveau national, par branche**. Ainsi, les CAF sont de plus en plus nombreuses à adhérer au modèle de formation **Vademecaf**. il en est de même pour les CPAM, qui abandonnent leur système local au profit de la formation nationale **Altéa**, et pour les URSSAF avec la formation **Oméga Pro**. Seules les CRAM sont encore inscrites dans des systèmes de formations locaux.

Les formations Altéa, Vademecaf et Omega Pro sont également des formations en alternance théorie / pratique, mais elles ont pour ambition de **produire des techniciens « du futur »** et sont donc moins pragmatiques que les formations locales. Ces formations nationales se placent en effet dans la perspective d'un métier de technicien où **la saisie informatique aura une moindre importance**, au profit de missions de conseils et de suivis de dossiers auprès des assurés ou des cotisants.

Ces nouvelles formations se mettent en place petit à petit :

- La **CAF** vient de passer dans le système Vademecaf, qui comprend neuf mois de formation en alternance, avec des périodes de 15 jours environ en formation, puis 15 jours en atelier pour l'application pratique.
- La **CPAM 1** est en train de passer dans le système Altéa, mais la plupart des techniciens sont encore formés au niveau local, pendant 3 mois, en alternance dans les centres de paiement.
- La **CPAM 2** s'est engagée depuis peu dans la formation Altéa. Elle est centralisée au siège, pour les parties théoriques et pratiques. Pour la formation pratique, des

dossiers arrivent au siège en provenance des centres de paiement pour être traités par les stagiaires.

- L'**URSSAF** intégrera dès septembre la formation Oméga pro. Jusque là, les techniciens ont eu une formation d'environ 5 mois, avec une période de formation théorique de deux ou trois mois, puis une période de stage pratique dans les directions départementales, de même durée
- La **CRAM** a un système de formation spécifique. Les nouveaux embauchés suivent des cours théoriques le matin au CRFP, puis intègrent l'après-midi le service de Gestion des Comptes Individuels, où ils effectuent des tâches de bases, en attendant de devenir des « techniciens retraite » à part entière. Les nouveaux embauchés dans le services gérant les accidents du travail suivent la même formation que les autres le matin, puis sont formés spécifiquement aux AT par les personnes de leur service d'affectation.

2. Des lacunes pratiques : une formation jugée trop éloignée des réalités du métier

De manière générale, les nouveaux embauchés dans les différents organismes visités estiment que la formation, bien que comportant un volet pratique, est **trop éloignée de la réalité des tâches** à effectuer sur le terrain :

> *« Les formateurs étaient sympas, la formation était bien, un peu longue. Mais le problème, c'est que ce que t'apprends en formation, et le réel, ça n'a rien à voir. »* (Technicienne URSSAF)

Aussi, nombreux sont les nouveaux embauchés qui souhaiteraient **effectuer davantage de cas pratiques**, et notamment répéter les exercices sur un type de prestations, et restreindre le volet théorique de la formation :

> *« Même s'il y a toujours un décalage entre la théorie et la pratique, et la réalité, ça colle à peu près. On a des bases, on peut faire une immatriculation. Après, pour les remboursements, entre ce que j'ai appris et ce que je fais… Ce qui serait bien au niveau de la formation, ce serait d'avoir plus de pratique et moins de cours. Des fois, on n'avait qu'un cas, et pour comprendre bien, on a besoin d'en voir plusieurs. On retient mieux. »* (Technicien URSSAF)

Les informations sur l'organisation et les missions de la Sécurité Sociale (la formation « accessit ») sont diversement appréciées par les nouveaux techniciens. Si certains la jugent « *pas inintéressante* », d'autres raffolent moins de ce type d'exercice, qui s'apparente plus à leurs yeux à des épreuves scolaires qu'à une formation professionnelle :

> *« La vieillesse, je trouve ça très bien, car c'est intéressant. Accessit, bof, ça apporte pas grand chose, il y a beaucoup de bouquins à lire et à apprendre par cœur. Et l'épreuve*

avec 3 questions en 4 heures sur le rôle du technicien, l'institution, c'était un peu lourd… » (Technicienne CRAM)

De même, pour les nouveaux embauchés, les formations de culture générale qui font partie des nouvelles formations nationales semblent parfois bien éloignées des réalités concrètes du métier de technicien, et ne présentent pas grand intérêt à leurs yeux :

« La formation Vademecaf, personnellement, je la trouve sur un rythme trop lent. Ce qu'on fait en un an, on peut le faire en six mois, mais ça peut pas non plus aller trop vite car on a tous des facultés à apprendre qui sont différentes. […] *Dans la formation, il y avait des choses intéressantes et d'autres moins, comme les 'us et coutumes des familles d'Afrique Noire'. »* (Technicien CAF)

Intégrés dans une formation nationale uniformisée, les nouveaux techniciens regrettent aussi de passer un temps important à **apprendre des points de législation qu'ils n'utiliseront pas forcément plus tard**, dans leur poste. Ils ont alors l'impression d'être « gavés » d'informations théoriques qu'ils n'auront jamais l'occasion de mettre en pratique :

« Notre formation en 3 mois, ce n'était que de la théorie et du bourrage de crâne ! On apprenait le capital décès, et après, dans les centres, on ne le fait pas forcément. On voyait les dossiers simples, banals. » (Technicienne CPAM 1)

La pression psychologique est présente au cours de la formation, car la réussite de cette dernière détermine l'accès au poste de technicien. Les nouveaux embauchés se retrouvent donc dans **des situations de bachotage**, avec un stress similaire à celui précédent un examen scolaire, auxquelles ils n'étaient plus forcément accoutumés. Ils doivent intégrer une somme d'informations qu'ils jugent parfois trop importante :

« Mais c'était quand même beaucoup de notions à connaître, de doc, c'était assez lourd, avec 3 contrôles et un devoir à la fin. C'est le test théorique qui détermine le diplôme. Le test après la formation pratique n'est pas éliminatoire. Mais malgré tout, il a une incidence sur la validation du stage. Au bout des trois mois, on est validés ou reconduits pour trois mois supplémentaires. C'est beaucoup de choses à apprendre, au niveau des docs, on est envahi de docs. On a 5-6 classeurs complets. La formation pratique est plus intéressante, car c'est quand même de l'application, mais c'est très chargé. » (Technicienne URSSAF)

Lorsque cet apprentissage théorique n'est pas appliqué concrètement par la suite, les nouveaux embauchés expriment leur frustration de s'être investis dans une formation qu'ils estiment inutile :

« En tout cas, on est déçu d'avoir autant travaillé, fait autant d'exercices. Moi, je travaillais chez moi le soir, je faisais comme une étudiante, et en fait, ça ne sert pas… Et en plus, il y a la formation accessit, mais ça ne sert à rien. Je trouve ça dommage de préparer des examens pour rien. » (Technicienne CPAM 2)

Cette désaffection pour les aspects théoriques de la formation est très répandue parmi les jeunes techniciens, mais ils s'en accommodent différemment. Certains estiment ainsi que, comme dans tout métier, **on « apprend sur le terrain »,** et donc que la formation théorique n'est qu'une étape obligée et traditionnelle dans l'apprentissage du métier de technicien :

« C'est pas évident de tout apprendre en 3 mois. On apprend sur le terrain, mais la formation était bien cadrée, on a vu toutes les bases. Comme en médecine, on apprend les bases, et avec les cas, on apprend sur le terrain et en formation complémentaire. » (Technicienne CPAM 1)

3. L'attente pour entrer en formation et le « stockage » en niveau 2

A l'URSSAF, les nouveaux embauchés débutent dans des services annexes (la DUE, les archives, la postale, l'encaissement) où **ils exécutent des tâches « d'agents administratifs » répétitives et peu gratifiantes** (classement, saisie, etc.), durant une période transitoire précédant l'entrée en formation au poste de technicien et l'accès au niveau 3. Cette période de « stockage » permet de soulager ces services administratifs. Elle a aussi, selon le cadre d'un service de recouvrement, l'utilité d'apporter **un premier contact avec l'URSSAF** et permet de **mieux connaître les tâches effectuées** par les différents secteurs :

« Je trouve que c'est nécessaire que les jeunes passent d'abord dans une phase aux archives, en DUE. Parce que quand on a classé des papiers une journée entière, on fait beaucoup plus attention à ce qu'on fait, à sa discipline de travail. Et même, je dirais, à tous les secteurs qui gravitent autour du recouvrement. Sans faire des étapes, mais au moins qu'on leur explique que les archives traitent des milliers de dossiers, que l'encaissement est un travail difficile. » (Encadrement - URSSAF)

De même, parmi les jeunes techniciens de la CPAM 2, **certains ont débuté en CDD pendant une période de quelques mois, pour effectuer de la saisie de dossiers** en attendant leur CDI et leur entrée en formation. A la CAF également, les techniciens que nous avons rencontrés ont commencé **par épauler les auxiliaires d'été sur le traitement de dossiers simples,** mais sur une période de deux mois seulement.

Dans trois organismes sur les cinq que nous avons visités, **les jeunes débutent donc par une période plus ou moins longue précédant leur formation,** où ils exécutent des tâches simples, le plus souvent du classement ou de la saisie de dossiers. Cette période correspond le

plus souvent au laps de temps dont ont besoin les directions des organismes pour se caler sur les périodes de formations nationales, et envoyer leurs nouveaux embauchés en formation.

Cette période **peut être appréciée par les jeunes embauchés lorsqu'elle est courte**, car elle permet de se familiariser avec le métier de technicien et de cerner si ce métier correspond bien à leurs attentes :

> *« C'était une formation sur les pièces simples, et on a été dispatchés dans les ateliers, en renfort. C'était bien, on s'est rendu compte tout de suite du métier de technicien conseil, comment ça fonctionnait, comment c'était organisé. Une personne s'est rendue compte que ça ne lui plaisait pas du tout, donc elle est partie. C'était très appréciable. On apprenait tous les jours, donc c'était intéressant. »* (Technicienne CAF)

On retrouve, parmi les nouveaux embauchés de la CRAM un sentiment analogue, même si ces derniers ne sont pas, à proprement parler, mis en attente avant leur formation. En effet, à la CRAM, les nouveaux embauchés suivent la formation le matin et rejoignent leur service d'affectation l'après midi où ils exécutent des tâches basiques, de classement ou de scannage des dossiers. Mais cette période suit leur formation, elle est bien vécue car les jeunes y voient un moyen d'apprentissage en douceur des travaux effectués par le service. Cette montée en puissance dans le niveau des tâches à effectuer leur paraît constituer un mode de formation pertinent :

> *« C'est bien de commencer par des petites choses, ça nous habitue tout doucement… Ca nous permet de voir comment ça fonctionne. On va avoir une petite formation GCI dans un mois pour pouvoir traiter les dossiers, car pour l'instant on n'en traite pas du tout. »* (Technicienne CRAM)

Cependant, lorsqu'elle s'éternise, la période de « stockage » est vécue avec une certaine souffrance, car les nouveaux embauchés **n'obtiennent pas toujours d'informations de la direction concernant leur éventuelle entrée en formation**. Contraints de patienter dans un statut précaire, et accomplissant des tâches ingrates, il leur faut rester motivés pour ne pas tout abandonner. C'est le cas de cette technicienne de l'URSSAF qui est restée un an aux archives :

> *« Pour la formation, on l'a su une semaine avant. On nous fait monter au 14ème, au secrétariat, pour nous demander si on accepte la formation, on reçoit une convocation 3 jours avant la formation, et puis voilà. C'est vraiment à la dernière minute. Sinon, il y a des échos, mais des fois, c'est vraiment à côté… Je me suis motivée toute seule, je me suis dit 'ça viendra'. Je ne me suis pas découragée. »* (Technicienne URSSAF)

Ce peut être aussi le cas à la CPAM 2, où certains techniciens ont vu leur période de saisie de dossiers se prolonger, parfois même après la formation, jusqu'à l'affectation définitive.

C'est alors **la perspective d'obtenir enfin un CDI qui les motive** à rester et à effectuer de la saisie au kilomètre pendant des mois :

> *« On m'amenait des caisses de feuilles à saisir pendant 6 mois, jusqu'à mon CDI et la formation. Bon, des fois, j'en avais marre, mais disons que ça m'était égal avant la formation. Mais après la formation, ils ne savaient pas encore où nous mettre, donc on faisait de la saisie. On a attendu notre affectation jusqu'en janvier 2001… J'ai été en CDD jusqu'en janvier 2001, et j'ai fait de la saisie pendant un an et demi ! Je savais que j'allais avoir un CDI, donc… »* (Technicienne CPAM 2)

Là encore, le manque d'informations de la part de la direction de l'organisme sur les perspectives d'entrée en formation et d'affectation **contribue à susciter un sentiment d'isolement**, l'impression d'avoir été laissé pour compte :

> *« L'impression que j'ai eue, c'est qu'on nous avait laissé de côté, aux 3-Soleils, avec un Agent de Maîtrise et c'est tout, la sensation d'être oubliés… On était là, on saisissait des dossiers, on faisait de l'abattage. »* (Technicienne CPAM 2)

- Les différentes caisses que nous avons visitées **n'ont pas toutes mis en place un dispositif d'accueil formel et homogène** pour tous les jeunes techniciens. Bien souvent, il appartient **au responsable de service d'accueillir le jeune embauché**, ce qui explique les différents vécus des jeunes sur leur arrivée dans l'organisme. On note alors des différences entre les organismes et au sein même des organismes entre les différents services.

- Ce que les jeunes embauchés semblent souhaiter en premier lieu, ce sont des **informations concrètes sur le fonctionnement des services**, les pauses, les repas, etc. Le dispositif de suivi par le service de formation, mis en place par la CRAM, est alors très bien perçu par les jeunes, car il leur procure **un repère stable**, ce qui les rassure alors qu'ils peuvent être impressionnés par la taille de l'organisme.
- Les périodes de stockage sur des postes administratifs en niveau 2 **sont plus ou moins bien vécues selon leur durée**, et selon les informations données par la direction ou la hiérarchie sur les évolutions à venir, notamment l'entrée en formation. Un manque d'informations peut alors susciter **un sentiment d'isolement**, et est donc mal vécu.

IV. L'APPRENTISSAGE DU METIER : LE JEUNE EMBAUCHE ET SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Après l'accueil dans le service, le nouveau technicien prend peu à peu ses marques et se familiarise avec son poste. Il est, dans la plupart des cas (excepté pour certains métiers « annexes »), placé dans un service comprenant une dizaine ou une quinzaine de personnes environ, placé sous la direction d'un cadre, ou d'un agent de maîtrise, voire les deux. C'est alors que commence l'intégration du jeune embauché dans le collectif de travail : comment est-il pris en charge par son tuteur, le cas échéant ? Quelles sont les informations échangées, et comment s'effectue l'apprentissage informel du nouveau technicien ? Quelles sont les relations entretenues avec les collègues techniciens ? Quel est le rôle de l'encadrement vis-à-vis de ces jeunes ? Quels sont les valeurs transmises aux nouveaux embauchés ?

A. L'APPRENTISSAGE PAR LE TUTORAT : DE GRANDES DISPARITES A L'INTERIEUR MEME DES CAISSES

1. L'apprentissage des gestes pratiques

Lorsque les nouveaux techniciens intègrent leur poste de travail, que ce soit après leur formation ou au cours de leur stage pratique, il leur est fréquemment attribué **un tuteur** qui sera chargé de les aider et de les suivre dans leurs premiers dossiers, et de leur donner des conseils pratiques. Ce tutorat peut être effectué **par un collègue technicien ou par un membre de l'encadrement de terrain** (cadre ou agent de maîtrise). Selon les organismes visités, ce tutorat peut être plus ou moins formalisé. Ainsi, à la CRAM, il s'agit d'un tutorat informel, sans directive de la direction, alors qu'il est institutionnalisé dans les autres organismes.

Très souvent, la relation entre le nouvel embauché et son tuteur est basé sur **l'apprentissage concret des gestes pratiques pour le traitement des dossiers**. Le tuteur donne ainsi des conseils portant sur l'organisation du travail quotidien. Ces conseils sont le plus souvent tirés de l'expérience personnelle du tuteur, qui les transmet à son élève, sans toutefois imposer de consignes strictes :

> *« Elle nous a donné des conseils, par exemple quand on fait de la validation, elle nous a dit comment procéder, dans quel ordre. Elle nous a dit : 'moi c'est comme ça que je fais', mais elle n'a rien imposé. Elle nous a quand même montré les tâches prioritaires par rapport aux autres. »* (Technicienne CPAM 2)

De fait, les tuteurs transmettent un **savoir-faire professionnel, un ensemble de « trucs »** et d'astuces acquises au cours des années, et qui viennent compléter les bases théoriques apprises au cours de la formation :

> *« Dans la gestion des AT, on me dit 'tu fais ça'. Ce sont des petits conseils, des pratiques qui facilitent le travail. Par exemple, bien préparer des échéanciers, des fiches par rapport aux délais à respecter. Dans la gestion des dossiers maladie, et des indemnités journalières, elles nous apprennent à vérifier ça, ça et ça… à avoir une ligne de travail. »* (Technicienne CPAM 1)

Le tuteur joue également un rôle important dans la manière dont le jeune technicien va **s'approprier l'espace de travail** qui lui a été octroyé. Il apprend à gérer non seulement son temps, mais aussi **les outils** dont il a besoin :

> *« Moi, elle m'aide, elle me dit ce qu'il faut garder sous la main, comment classer les imprimés, ce qu'il faut garder dans un tiroir parce que c'est plus pratique… C'est pour organiser le poste de travail. Nous, elle nous suit vraiment bien. »* (Technicienne CAF)

Les conseils prodigués par les tuteurs peuvent être de nature très informelle. En plus des corrections techniques qu'ils apportent aux dossiers de leurs élèves, ils leur inculquent également **une méthode de travail** pour gagner en efficacité et en rapidité :

> *« On m'a expliqué qu'il fallait mieux traiter les compliqués le matin, les plus simples l'après-midi quand tu es plus fatiguée. C'est ma tutrice qui me l'a dit. »* (Technicienne CPAM 1)

Pour les nouveaux embauchés en CDD à la CPAM 2, qui arrivent directement sur leur poste sans formation, le rôle du tuteur peut être encore plus approfondi. Ainsi, il enseigne à son élève toutes les notions élémentaires du métier de technicien, avant même l'entrée en formation. Pour certains techniciens, il s'agit alors véritablement d'un apprentissage du métier « sur le tas » :

> *« Une technicienne du centre de Thorigny m'a tout appris, comment saisir les dossiers. Plus ça allait, plus elle m'apprenait des dossiers compliqués. Toutes les bases de mon métier, c'est elle qui me les a apprises. Quand je suis arrivée, j'ai été convoqué par le chef qui m'a dit 'c'est elle qui sera ta tutrice'. Elle m'a été présentée comme ça. »* (Technicienne CPAM 2)

Outre les conseils dans l'organisation du travail, le tuteur peut également jouer un rôle clé dans l'intégration du jeune embauché au collectif de travail, en lui indiquant par exemple **les rôles de chacun au sein du service, et les notions de base du respect de la hiérarchie** :

« Elle nous a dit comment respecter la hiérarchie, qui aller voir pour quel type de questions. Ce n'était pas très strict. C'était plutôt pour nous dire qui avait compétence pour quoi… » (Technicienne CPAM 2)

Dans les premiers temps, le tuteur joue donc un rôle clé dans la mesure où il représente **un repère pour le nouvel embauché**. A la CAF, par exemple, la « monitrice » est chargée de suivre et d'évaluer le nouveau technicien tout au long de sa formation pratique. Cette relation d'apprentissage peut parfois devenir une relation privilégiée, où l'aspect relationnel est tout aussi important que l'aspect technique. Elle rassure le nouvel embauché en lui apportant un **soutien technique et psychologique** :

« Moi, j'ai une relation particulière avec ma monitrice, je l'apprécie beaucoup, elle me suit bien. » (Technicien CAF)

« On voit d'abord comment on peut résoudre le problème, et si on peut pas, elle nous guide. Ca se passe très bien, car dès que je demande, elle n'hésite pas à venir, on voit qu'elle aime et qu'elle consacre du temps, elle est très claire dans ses explications. Il y a le côté relationnel qui joue aussi. » (Technicienne CAF)

2. Le hasard : « bien tomber » ou pas

De fait, la relation qui unit le nouvel embauché et son tuteur ne se passe pas toujours aussi bien. En effet, **les échos diffèrent d'une caisse à l'autre, et souvent d'un service à l'autre à l'intérieur d'un même caisse**. Il arrive en effet que le tuteur désigné n'ait pas les qualités pédagogiques nécessaires pour s'occuper correctement de son élève. Cela peut être le cas lorsque le tutorat n'est pas effectué sur la base du volontariat :

« La tutrice était technicienne, comme moi, mais de degré 3, car ils estiment qu'elles sont aptes à transmettre des connaissances. Ca s'est mal passé, elle expliquait trop vite, et pensait d'abord à son travail. Elle était pas volontaire, on l'a désignée. » (Technicienne CPAM 1)

Nous avons évoqué au paragraphe précédent l'exemple de la CAF où des nouveaux embauchés se disaient très satisfaits de leur monitrice. Ce n'est pas le cas dans tous les services de la même CAF, où certains stagiaires sont moins bien lotis que d'autres, car leur monitrice ne s'implique pas dans son rôle et le suivi est jugé médiocre :

« Il y en a qui n'aiment pas qu'on leur mette des jeunes, elles estiment que ça leur fait perdre leur temps. Il y en a qui sont devenues monitrices rien que pour avoir le degré, c'est ce qu'on m'a dit… Je le sais, car il y en a qui ne sont pas aussi bien suivis, elles ne les aident pas à organiser leur travail. » (Technicien CAF)

Lorsque le tutorat n'est pas clairement établi, comme c'est le cas à l'URSSAF, mais qu'il est confié à une personne de l'encadrement direct, **il arrive que cette dernière ne soit pas assez disponible pour s'occuper de son élève.** La confusion des rôles joue alors en la défaveur du nouvel embauché :

> *« On n'a pas de tuteur, on demande aux niveaux 3, mais ce n'est pas trop acceptée par la cadre, qui veut qu'on demande à l'AM. Mais elle fait aussi une formation Performance, donc elle est occupée. A certains moments, personne ne s'occupe de nous, on reste comme ça, on relit nos notes. »* (Technicienne URSSAF)

Il semblerait en effet que les membres de l'encadrement soient **moins disponibles que les techniciens de base** pour jouer le rôle de tuteur, car ils sont sollicités par l'ensemble du service :

> *« On nous met dans un service, et s'il manque un technicien, on nous donne son portefeuille. Et là, aussi bien au niveau des cadres ou des niveaux 4, ils ne sont pas toujours disponibles pour s'occuper des stagiaires. Vous êtes en train de faire un cas, vous demandez à votre AM, il y a la queue devant son bureau, alors vous mettez de côté… »* (Technicienne URSSAF)

Il arrive quelque fois que la relation de tutorat soit particulièrement traumatisante pour le nouvel embauché. C'est le cas pour cette nouvelle technicienne de l'URSSAF, **qui s'est trouvée d'emblée confrontée au rejet de la tutrice qu'on lui avait désignée**. Cette dernière a donc délibérément choisi de considérer la nouvelle technicienne comme déjà opérationnelle et non comme une apprentie :

> *« Je suis tombée sur une personne qui ne voulait pas de stagiaire, je le savais au départ. Elle m'a amené une pile de liasses de feuilles sur ma table, et elle m'a dit 'tenez, ici, il y a beaucoup de travail, vous ne chômerez pas !', et elle est partie. »* (Technicienne URSSAF)

Cette même technicienne de l'URSSAF s'est alors tournée vers son encadrement pour obtenir de l'assistance, mais elle s'est heurtée à la même forme de rejet :

> *« Le troisième jour, quand j'ai amené mon travail à la responsable de la salle, elle m'a dit 'vous ne m'amenez plus ça, ce n'est ni fait ni à faire'. Alors, ça n'a plus été, je lui ai dit 'mais vous ne m'aidez pas !'. Elle m'a répondu 'vous sortez de formation, vous devriez être capable, on n'a pas le temps pour ça, pour être tuteur, et de toute façon, je ne voulais pas de stagiaire. »* (Technicienne URSSAF)

En effet, dans des services soumis à d'importantes contraintes de production, **le stagiaire peut être considéré comme une gène, dans la mesure où sa prise en charge empiétera sur**

le temps de travail productif des autres techniciens, et sollicitera l'assistance de l'encadrement :

> *« La difficulté, c'est qu'il faut que chacun donne un peu de son temps pour les jeunes embauchés, directement ou indirectement. Indirectement, nous, nous serons moins disponibles pour les autres techniciennes, parce qu'on sera occupé avec les jeunes, mais c'est sur un temps relativement court, et ça se passe bien. »* (Encadrement - CRAM)

Aussi, le tutorat s'effectue dans des conditions optimales lorsque, d'une part, le tuteur est **clairement identifié comme tel**, et que d'autre part, **il se montre disponible** pour son élève, quitte à laisser une partie de son travail de côté :

> *« Dans un premier temps, on essaie de ne pas leur faire connaître l'aspect rendement. On leur dit qu'elles ne sont pas concernées par ça, qu'elles sont là pour apprendre, qu'on doit s'occuper d'elles en priorité, qu'elles doivent ose nous demander… Moi, quand j'ai eu les 3 stagiaires, on m'a donné un dossier 'fraude', j'ai dit 'non, stop !', et on ne me l'a pas mis finalement. »* (Encadrement - CAF)

Ce facteur de disponibilité est essentiel, car le nouveau technicien, intimidé par un environnement professionnel nouveau, **n'ose pas solliciter son tuteur lorsqu'il le trouve occupé**. C'est alors au tuteur de savoir se montrer ouvert au nouvel embauché, pour le mettre en confiance :

> *« Moi, je pars du principe qu'ils ont besoin de moi, déjà, c'est pas facile pour eux quand on arrive dans un organisme… Je laisse de côté ce que j'ai à faire. »* (Encadrement - CRAM)

> *« La monitrice, elle est vraiment très avenante. On doit traiter un certain nombre de dossiers, mais quand on est en atelier, elle n'est pas soumise à ce rendement. De ce côté là, je n'ai vraiment pas à me plaindre, on sent qu'elle est là pour ça. »* (Technicien CAF)

3. Le rôle clé de l'encadrement dans l'intégration du nouvel embauché

Dans les organismes que nous avons visités, **il au appartient responsable du service ou au chef du centre de paiement de désigner un tuteur** et d'imposer les règles de déroulement du tutorat. Selon un chef de centre de la CPAM 2, le tutorat n'est pas vécu comme une corvée par les agents, mais au contraire comme une **tâche gratifiante**, qui change de la routine quotidienne, **lorsqu'il s'accompagne d'un allégement de la charge de travail** :

> *« Je propose, en général, ils sont tous d'accord, car pour eux, c'est de la valorisation de compétences. Au yeux des camarades, ils sont contents. Lors des entretiens annuels, ils veulent être tuteurs. Certains voient ça comme un moyen de quitter la technique, car*

on leur donne du temps. Je compte la moitié du temps sur une journée. » (Encadrement - CPAM 2)

Il arrive même parfois, comme au service accueil de la CAF, que les techniciens conseils se disputent le privilège d'assurer le tutorat :

« C'est assez informel, ils sont volontaires. En général, les gens aiment bien partager leurs connaissances. Ils aiment expliquer, faire partager leur savoir… D'ailleurs, si on en donne un à quelqu'un à qui on avait déjà donné, les autres disent « encore elle, pourquoi pas moi ? » » (Encadrement - CAF)

Cependant, pour que le tutorat soit bien accepté et désiré par les techniciens, il est nécessaire que le responsable **leur dégage du temps pour cette tâche**, notamment en allégeant momentanément la pression à la production :

« C'est le chef de centre qui est responsable de son management. Une fois terminée la formation, c'est à lui d'organiser le tutorat, de gérer ses tuteurs, et de leur dégager du temps. C'est au chef de centre d'organiser le tutorat. » (Direction - CPAM 1)

Or, dans les centres ou les services qui ont un solde important, **il arrive que le tutorat ne soit pas considéré comme une priorité** par le responsable du service, qui peut décider de ne pas alléger la charge de travail de ses tuteurs :

« Ca les valorise, d'être tuteurs, donc ils ne refusent pas, mais nous demandent moins de travail. On peut les décharger de certaines tâches. Si la situation est très difficile, c'est-à-dire qu'il y a des armoires de dossiers, le responsable peut décider de donner la même dose de travail aux tuteurs. » (Service formation - CPAM 1)

Le rôle du responsable de centre ou du chef de service **est primordial pour l'apprentissage du nouvel embauché, le bon déroulement du tutorat,** et donc pour son intégration au sein du service. En effet, si le tutorat se déroule dans de mauvaises conditions, le nouvel embauché se sentira **isolé au sein de son groupe, et se percevra comme une gène pour les autres techniciens**. C'est donc au chef de centre qu'il appartient de lui faire une place au sein du collectif de travail :

« C'est le management qui va faire qu'une personne va être exclue du groupe. Il appartient au cadre de favoriser l'intégration, de faire en sorte que la personne ait une place. Il faut lui donner sa place. C'est vrai que si l'ambiance est pas bonne, le nouvel arrivant est perdu. » (Service formation - CPAM 1)

L'importance du chef de centre est d'ailleurs évoquée par les jeunes embauchés eux-mêmes. Le fait de savoir qu'ils pourront s'en remettre à lui en cas de problème contribue à rassurer le nouveau technicien:

« Le cadre est important, le responsable a la mentalité de donner toutes les billes au jeune pour qu'il se développe. C'est le discours qu'il m'a tenu. Il m'a convoqué, parlé de mes perspectives, il m'a donné un tuteur et m'a dit que si j'avais un problème, il fallait que je le dise, que j'étais un œil neuf, et qu'en cas de problème, il fallait que j'en parle au cadre. C'est un discours qui nous rassure. »(Technicienne CPAM 1)

B. LES JEUNES EMBAUCHES ET LEUR ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL : UN SOUTIEN ET UN CONTRE-MODELE

1. Un système de prise en charge par les collègues lorsque le tuteur n'est pas suffisamment disponible

La grande majorité des nouveaux embauchés des différents organismes se déclarent satisfaits par l'ambiance qui règne au sein des unités de travail. Elle est **souvent jugée sympathique et accueillante**. Aux dires des personnes interrogées, c'est aussi une ambiance **solidaire**, basée sur l'entraide entre les techniciens :

« Au niveau relationnel, je n'ai pas de difficultés, car je suis dans un groupe où on s'intègre facilement, les gens ont un esprit jeune. Au niveau du travail, quand je rencontre une difficulté, je vais voir quelqu'un du groupe, on s'entraide. Ils savent qu'on est jeune techniciens, qu'on ne peut pas tout savoir directement, donc il n'y a pas de problèmes… » (Technicienne CPAM 2)

Les collègues de travail peuvent **jouer un rôle dans l'apprentissage du jeune embauché** et lui transmettre, de la même manière que le tuteur, un certain savoir-faire professionnel :

« Elle [une collègue] *m'a appris comment calmer les gens, les différents comportements à avoir, comment résumer une situation en une seule phrase, dire 'je suis là pour vous aider, qu'est-ce qu'il vous faut ?'. Elle m'a appris à enrichir mon poste, à ne pas donner des tickets toute la journée, à aider un allocataire à remplir un changement de situation. »* (Agent d'accueil CAF)

Les collègues de travail jouent également un rôle intégrateur en apportant au jeune embauché **une meilleure connaissance des règles informelles du service**, via notamment des conseils pratiques sur la manière de « gérer » les relations hiérarchiques :

« Des conseils, oui et non, plus sur l'ambiance, comment gérer les affinités entre ma cadre et mon AM. Pour les horaires, on a droit à 3 plages fixes, et mes collègues m'ont dit qu'il fallait mieux s'adresser à l'AM pour les demander, car elles les donnait plus

facilement, alors que la cadre regarde bien sur le planning pour qu'il y ait 50% de l'effectif. » (Secrétaire CRAM)

Parfois plus disponibles que l'encadrement, et lorsque le tutorat n'est pas clairement défini, les collègues de travail peuvent apporter au nouvel embauché **un soutien non négligeable** lorsqu'il peine sur un dossier, et qu'il est en demande de renseignements ou de conseils. D'ailleurs, cet apprentissage informel, lorsqu'il se déroule bien, **est jugé tout aussi efficace qu'un tutorat plus rigide** :

« Les collègues, elles sont disponibles tout le temps, alors que la cadre, elle gère tout le bureau, donc elle n'est pas tout le temps à disponibilité. On a peut-être un tuteur… Il y a les degrés 3 qui sont nos tuteurs, je crois… On ne nous a pas dit que c'était nos tuteurs. On ne s'adresse pas forcément à eux… On est bien encadrés de partout, ce n'est pas nécessaire d'avoir quelqu'un d'attitré, que tout le monde donne des renseignements quand il peut, c'est mieux comme ça. » (Technicienne CRAM)

C'est alors **la proximité physique des collègues de travail qui est décisive**, les jeunes techniciens ayant tendance à s'adresser en priorité aux personnes les plus proches d'eux. Les collègues des bureaux voisins **se substituent au tuteur**, si ce dernier n'est pas disponible :

« Je demande à mes collègues s'il y a un problème. On est tous assez proches, j'ai ma cadre qui est juste à côté, l'agent est pas bien loin. Il y a une personne à qui je demande un peu moins, peut être parce que je sens moins de compétence. Sinon, je vais voir l'agent de maîtrise qui valide mes dossiers, j'ai le réflexe d'aller lui demander quand il y a un problème. » (Technicien CRAM)

En raison de la moyenne d'âge élevée des autres techniciens, généralement des femmes, les jeunes embauchés **sont parfois maternés à leur arrivée dans le service**, c'est-à-dire considérés comme des enfants et surprotégés. Au départ, ce type de relation a un aspect très rassurant, et contribue à une intégration en douceur dans un cadre de travail convivial, presque « familial » :

« La différence d'âge fait qu'elles m'ont maternée, donc c'est un rapport tout de suite différent. Bon, ce n'était pas vraiment maternel, mais ça fait que ça s'est bien passé. » (Technicienne CRAM)

Cependant, ce maternage **devient rapidement aliénant** pour le jeune technicien, dans la mesure où il lui faut alors **affirmer sa personnalité** dans de cadre d'une relation **infantilisante** :

« Elles ont un âge différent, une façon de penser différente, et elles ont tendance à nous considérer comme leurs enfants. Il faut essayer de prendre les côtés positifs, de dégager

sa personnalité, sa façon de penser, alors qu'on arrive dans une masse déjà construite. » (Technicienne CPAM 1)

L'intégration du nouveau technicien comporte donc une seconde phase, qui consiste à sortir de cette relation de maternage. Cela est possible lorsqu'il atteint le même niveau de technicité que ses collègues, et qu'il devient donc technicien à part entière :

« Elles ont entre 30 et 50 ans. Je suis la plus jeune, mais je ne le ressens pas spécialement. Au début, quand je suis arrivée en juillet, elles avaient un côté protectrice, mais maintenant, c'est placé sur un même plan. Comme je prenais un peu plus confiance en moi, ça a évolué différemment. » (Technicienne CAF)

2. Un contre-modèle : ne pas « devenir comme elles »

Si le collectif de travail contribue à l'apprentissage pratique du nouvel embauché et à son intégration relationnelle, il donne aussi dans de nombreux cas **une image très péjorative du métier de technicien**.

En effet, dans la totalité des caisses visitées, les nouveaux techniciens nous ont fait part **de la manière souvent négative dont les anciens considèrent leur propre métier**. Ainsi, les anciens, à travers leurs attitudes et leurs propos, font part **d'une certaine aigreur** vis-à-vis de leurs conditions de travail :

« Les collègues, elles sont pas mal négatives. Il y en a qui se plaignent, peut-être parce qu'elles n'ont pas connu autre chose. Il n'y a jamais rien qui marche, selon elles, alors que ce n'est pas le bout du monde… Elles se plaignent pour des bricoles. » (Technicienne CRAM)

Ils donnent parfois l'image d'une **certaine lassitude** par rapport à leur emploi, lassitude qui se traduit par **un manque de dynamisme et une moindre implication** dans leurs missions :

« Il y a une personne à mon poste qui aime vraiment ça, mais il y en a pas beaucoup qui sont comme ça. Ca les embête, ils sont pressés de sortir, on ne sent pas un grand enthousiasme… Au bout de 20 ans, le métier n'a pas évolué, ils le connaissent par cœur, ce n'est pas intéressant. Il y en a qui auraient aimé faire autre chose. » (Technicien CRAM)

Or, cette image renvoyée par les anciens, et ce contexte de **perpétuelle insatisfaction**, peut avoir **un effet démotivant** sur les nouveaux embauchés. Il leur donne une image peu valorisante de leur avenir professionnel :

« Elles sont plutôt pessimistes, c'est vrai que c'est décourageant, car elles se plaignent de leur travail, de leur cadre, ou de l'informatique. Il y a souvent un petit quelque chose qui ne va pas. Quand on arrive le matin, et qu'on entend les gens ronchonner…c'est un peu lassant. » (Technicienne CRAM)

Les jeunes embauchés **ont du mal à voir dans leurs anciens un modèle de réussite professionnelle**. Bien au contraire, ils deviennent un contre-modèle pour les jeunes qui n'ont qu'une peur, c'est de leur ressembler :

« Moi, je connais des gens qui sont dans des centres de paiement depuis des années, qui se plaignent constamment, mais qui n'ont pas le courage de changer… Les gens, quand on les changeait de bureau, ils étaient perdus ! Ca m'a un peu effrayé, car j'avais peur de devenir comme ça, très casanière, toujours à me plaindre, attachée à mon bureau, ne jamais être contente, et toujours refuser le changement en bloc. Je suis tombée de haut quand j'ai vu cette mentalité-là. Ce sont des gens qui ont 15 ans de boîte. » (Technicienne CPAM 2)

Aussi, certains nouveaux embauchés expriment avec détermination leur volonté de résister à ce qui leur semble être l'issue inexorable de 15 années passées aux poste de technicien :

« Quand je suis rentrée, ça m'a fichu la trouille. Moins maintenant, car je suis quand même contente de ce que je fais, j'ai des amis avec qui je bosse, je m'entends bien avec tout le monde. J'ai encore du punch… Si ça devait m'arriver, je ne me laisserai pas tomber dans cette spirale là. J'ai eu tellement la trouille au début que je fais vachement attention à ça. Je sais que mon entourage saura me dire quand ça n'ira plus… » (Technicienne CPAM 2)

Outre le fait qu'ils donnent parfois une piètre image de leur condition professionnelle, les anciens peuvent également contribuer à freiner le dynamisme de leurs jeunes collègues, en faisant preuve d'une faible implication dans le travail. Les anciens, en correspondant parfois, aux yeux des jeunes, **au stéréotype du « fonctionnaire »** qui ne fait rien de plus que ses horaires légaux, peut contribuer à dévaloriser la profession :

« Y en a qui sont bien… qui correspondent à l'image du fonctionnaire, qui pointent et qui badgent, et à qui il faut pas demander de faire tels trucs. » (Technicien CAF)

« Globalement, ce qu'ils me disent, ce n'est pas un discours très engageant sur le métier… Je pense qu'il y a un oubli de la mission première, parfois… Le service public est parfois mis de côté. Elles font leur job, leurs 7h48, et puis elles se cassent. » (Technicien CAF)

Le risque encouru est alors celui d'un nivellement par le bas, **lorsque le nouveau technicien adopte le comportement de ses aînés**. Il peut y être incité par ses collègues, qui **le découragent parfois à effectuer des tâches** qui ne sont pas strictement prescrites dans ses missions :

> *« On est tous en train de râler avec les tâches qu'on nous rajoute, et ça ne nous donne plus envie de continuer… Des fois, ça me donne envie de partir de l'URSSAF… Même des fois, quand j'explique des choses à des petites sociétés, je leur donne des infos pour qu'ils puissent remplir leurs bordereaux. On me dit 'Alex, c'est pas à toi de le faire'. »* (Technicienne URSSAF)

Les jeunes se trouvent dans **une situation de tension** entre la nécessité d'imiter les anciens pour acquérir une expérience pratique et la volonté de ne pas leur ressembler par la suite. Cette tension se traduit parfois **par une forte volonté de la part des jeunes de revaloriser leur métier aux yeux de l'extérieur**, pour échapper à des stéréotypes qu'ils trouvent injustes. Certains nouveaux embauchés souhaitent alors que l'encadrement sanctionne plus durement les personnes peu impliquées dans le travail, afin d'accorder une plus grande valeur et une plus grande reconnaissance à ceux qui s'investissent :

> *« Dans mon entourage, dès qu'on parle de mon boulot, on est toujours critiqué. On impose des quotas, on ne fout rien, on est toujours en retard... Les gens qui bossent vraiment, on ne les voit pas. Dans le privé, les gens qui ne foutent rien, ils giclent, pourquoi c'est pas pareil ici ? Moi, je suis convaincue qu'on aurait pas dû leur laisser faire ça, à l'origine, on a dû être très cool, au début… Il ne faut pas perdre de vue qu'on est au boulot pour bosser! »* (Technicienne CPAM 2)

En effet, les nouveaux embauchés **accordent parfois une valeur sociale à leur métier**, qu'ils conçoivent comme étant au service des assurés. Cela contribue à **leur donner une image positive de leur emploi et donc d'eux-mêmes**. Ces jeunes techniciens supportent donc difficilement que cette image se trouve dégradée par des collègues peu scrupuleux, et suggèrent que l'encadrement prenne en charge ces personnes pour les remotiver :

> *« A T. il y avait deux nanas qui ne foutaient rien, qui passaient leur journée à chanter… Et ils sont les premiers à se plaindre qu'ils sont mal payés ! Donc pourquoi est-ce qu'ils ne font pas des stages de remotivation d'une semaine ou deux ? Ils oublient que les feuilles de papier, ce sont des gens, pas des dossiers, mais des personnes…Il faudrait leur refaire prendre conscience de la valeur de leur travail. »* (Technicienne CPAM 2)

Pour d'autres jeunes embauchés, cette préoccupation du sort de l'assuré fonde **le socle de la « conscience professionnelle » du technicie**n. Selon eux, elle n'est pas liée à l'âge ou à la

démotivation progressive avec les années, mais plutôt au sens que les personnes donnent à leur métier :

> *« C'est surtout un effet de caractère. Il y en a qui ont une conscience professionnelle ou pas, ça ne dépend pas de l'âge. // La conscience professionnelle, c'est d'essayer de faire son boulot correctement, de rembourser au plus juste. Des fois, ce sont des sommes importantes, et tu vois des gens qui laissent traîner ça une semaine ou deux sur leur bureau, ça ne les dérange pas. »* (Technicienne CPAM 2)

3. Le danger de l'intégration négative : le jeune qui « se coule dans le moule »

Le dynamisme des nouveaux embauchés peut constituer, aux yeux de certains membres des personnels de direction, un moyen de lutter contre la démotivation des anciens. Pour éviter le nivellement par le bas, il faudrait alors prendre soin de **placer plusieurs jeunes dans un même centre, et non pas de les isoler** :

> *« Avoir des jeunes motivés, c'est excellent. Il faudrait mettre des groupes de jeunes dans les centres. Tous seuls, ils sont noyés dans la masse, donc ils doivent faire pareil. A plusieurs, ça ferait changer la mentalité de la caisse. »* (Service formation - CPAM 2)

Les directions des organismes ont parfois fait face à des situations où le nouvel embauché finissait par se laisser « contaminer » par la mentalité d'anciens plus démotivés. En effet, un nouvel embauché qui se distinguerait par une production trop importante serait mal considéré par ses collègues :

> *« Ici, les anciens sont un peu démotivés, ils se contraignent à en faire moins, car c'est mal vu d'en faire trop : 'tu veux te faire bien voir du patron ?'. On a eu des jeunes qui sont allés en CP, qui avaient une bonne production au départ, et qui ont baissé petit à petit, ils se sont fondus dans la masse. »* (DRH - CPAM 2)

Aussi, la grande frayeur des directions est de voir leurs nouveaux techniciens suivre le modèle de leurs aînés et **s'installer dans un cocon confortable** pour profiter de leurs avantages sociaux :

> *« Je pense qu'ils s'intègrent vite, ils se coulent dans le moule. Ils ont deux choses que je trouve regrettable. Primo, ils se mettent très vite à n'avoir que des droits, or c'est hyper confortable d'être comme ça. Ils sont chouchoutés par les autres car ils ont l'âge de leurs enfants. Peut être que c'est le poids de la structure. Il se disent peut être qu'ils ne doivent pas être hors norme, donc ils font pareil… »* (DRH - CRAM)

Même un responsable de la formation, à la CPAM 2, constate que les jeunes techniciens, notamment les femmes, **ont tendance à s'installer rapidement après leur embauche**, quitte

à laisser de côté les ambitions de carrière. Cela semble logique dans la mesure où, comme nous l'avons souligné plus haut (partie 2), les jeunes candidats sont souvent motivés par la stabilité de l'emploi et les avantages liés au poste afin de pouvoir s'investir dans leur vie de famille :

> *« Je ne sais pas comment les jeunes vont évoluer. Si on fait abstraction du travail, j'ai été surpris de voir que maintenant, elles ont une situation tout de suite, elles pensent à s'installer, à avoir un appart'. Peut être qu'elles vont devenir comme ça. Je trouverais ça dommage… Mais les femmes, maintenant, sont aussi carriéristes. »* (Service formation - CPAM 2)

C. LES VALEURS INTEGREES AU TRAVAIL

1. L'identité culturelle des différents services

Les différents services qui composent les organismes de Sécurité Sociale **sont parfois marqués par une forte identité de groupe qui peut jouer un rôle intégrateur** pour le nouvel embauché. C'est le cas par exemple à la CAF où il existe une frontière nette **entre le service d'accueil et le pôle de liquidation des dossiers**. Le service d'accueil entretient une culture du contact avec l'allocataire, et envisage son métier avec une forte dimension sociale. C'est cette dimension que les agents d'encadrement du pôle accueil souhaitent transmettre à leur jeunes embauchés :

> *« Au niveau de la CAF, je leur dis qu'ils ont choisi le meilleur des services par rapport à l'intérêt du travail. Ils ont toute la variété du travail à l'accueil. Le contact est nécessaire dans le travail de la CAF, on ne peut le voir que si on rencontre les gens. Il n'y a aucun intérêt à traiter du papier ! Les autres ont peur de l'humain, ils n'aiment pas les gens. Nous, on a la chance de pouvoir discuter avec les gens et les aider, simplement de les écouter, de leur dire bonjour. »* (Encadrement - CAF)

C'est aussi dans l'antagonisme qui l'oppose au service de liquidation de la CAF que le pole d'accueil **puise la solidarité** qui unit ses techniciens :

> *« Il y a un a priori tel contre l'accueil, que certaines personnes en viennent à haïr celles qui font de l'accueil… Par exemple, une fille, quand elle a su que des filles de la même génération en liquidation décidaient de descendre à l'accueil, elle leur a dit qu'elles allaient se casser la gueule, qu'elles allaient avoir des ennuis. »* (Encadrement - CAF)

Les rumeurs qui circulent entre techniciens sur tel ou tel autre service, réputé difficile et moins agréable, peuvent contribuer à conforter le nouvel embauché dans son service, **à le**

faire se sentir à l'aise au sein son groupe d'affectation. Ainsi, à la CRAM, une jeune femme affectée à la gestion de l'accueil exprime son appréhension face à l'éventualité d'être mutée au service de liquidation. Ce service semble en effet réputé pour sa mauvaise ambiance, et pour le stress lié au contrôle de la productivité :

> *« Moi, je n'ai pas vraiment envie d'être technicien retraite, je voudrais plus rester dans le secrétariat.. L'ambiance n'est pas… Apparemment, c'est la peur et l'horreur tous les mois de septembre quand il y a les ARPE et qu'il faut recruter des jeunes qui sont déjà là, et c'est la peur parmi les jeunes car c'est les stat's, les stat's… Et le flicage. Il y a eu un appel à candidatures pour le poste, donc pour suivre la formation, et personne n'a voulu. »* (Secrétaire CRAM)

L'intégration des nouveaux embauchés **semble plus simple dans les nouveaux services qui viennent d'être créés**, tels que le service de traitement des dossiers de CMU à la CPAM 1. Il semble y exister **une grande solidarité entre agents**, les personnes ayant naturellement besoin les unes des autres pour accomplir des missions qu'elles ne maîtrisent pas encore très bien :

> *« J'ai été très bien accueillie, l'intégration s'est faite naturellement, ça s'est super bien passé. Tout le monde est dynamique, il y a une très bonne solidarité. Si une personne a des doutes sur un dossier, on en parle entre groupes, et on se donne des infos mutuellement. Ce qui fait la force du service, c'est qu'il y a une bonne entente. Les personnes ne se prennent pas la tête, sont très sérieux, consciencieux et s'entendent bien, il n'y a pas de compétition. »* (Technicienne CPAM 1)

De plus, de par leur nouveauté même, ces services semblent encore résister à la démotivation ambiante et conserver une forme de dynamisme au travail. C'est le cas du pole tiers à la CPAM 2 :

> *« On a de très bonnes relations, on s'entend bien, l'ambiance est détendue. C'est un nouveau service aussi, donc on ne se connaît pas depuis longtemps. Je sais que là où on est maintenant, elles ont l'air contentes qu'on soit arrivées. Je crois qu'on n'est pas encore blasées de ce qu'on fait… Elles ont pu avoir des collègues qui l'étaient. Elles ont dû fréquenter des gens qui se plaignaient toute la journée. »* (Technicienne CPAM 2)

Ce sont également **des services plus jeunes que les autres**, car on y affecte de nombreux nouveaux embauchés. A la CAF, par exemple, la nouvelle plate-forme téléphonique est exclusivement composée de jeunes hôtesses**. Il n'existe donc pas, pour les nouvelles recrues, de barrière liée à l'âge**, ce qui facilite les échanges informels :

> *« Pour le relationnel, j'ai envie de dire qu'on s'éclate. Je m'éclate tous les jours au travail, c'est 3 fous rires par jour, il y a une super ambiance. Elles ont une bonne*

philosophie de la vie. Elles ont le même âge que moi, ce ne sont que des filles. » (Conseillère téléphonique CAF)

2. La valeur accordée à l'expertise technique

Une des représentations qui semble la mieux partagée par les nouveaux embauchés concerne **la valeur accordée à l'expertise technique comme signe de la qualité d'un bon technicien.**

C'est peut-être parce qu'ils ont connu des expériences étudiantes hasardeuses, et des expériences professionnelles précaires, que **les nouveaux techniciens accordent un grande importance au fait d'acquérir une forme d'expertise professionnelle**, et donc un véritable savoir-faire, un métier à part entière. Ils souhaitent parfois accumuler les formations pour acquérir un maximum de technicité :

« La difficulté, c'est de tout assimiler en même temps. D'un côté, c'est bien, mais c'est dur. Ca vient avec la pratique, si on est consciencieux ou pas… Pour être un bon technicien, il faut faire toutes les formations qui se proposent. C'est en faisant le plus de formations, en étant à l'écoute de tout ce qui se fait… » (Technicienne CRAM)

En dehors de la formation continue, de nombreux nouveaux techniciens **associent volontiers l'expertise technique avec l'ancienneté au poste**. Un bon technicien est un ancien technicien :

« Comme autre compétence, j'aimerais avoir un peu plus d'ancienneté, pour être plus à l'aise. Là, c'est le début, car je pose encore beaucoup de questions, mais ça va de mieux en mieux. Les collègues qui sont là depuis longtemps ne se posent pas les mêmes questions. La formation qu'on a eue était assez complète, mais au fil du temps, ça ira de mieux en mieux. » (Technicienne CPAM 1)

Cette expertise technique **se construit au fil du temps**. Elle réclame donc une **permanente attention aux évolutions de la législation**. Nombreux sont les techniciens, jeunes ou anciens, qui partagent la même représentation d'un métier en constante évolution, qui oblige à progresser en permanence. Ces évolutions de la législation sont d'ailleurs souvent considérées **comme une source d'intérêt pour ce métier**, car elles brisent la routine :

« Ce qu'il y a de positif, c'est que c'est pas toujours pareil. Même ceux qui sont là doivent aller demander aux collègues, parce que la législation change tout le temps. Donc ce n'est pas routinier, on est polyvalents, on va à l'accueil, on traite les dossiers… Je m'attendais à ce que ce soit plus monotone, plus routinier. On ne va jamais prendre le dossier, l'ouvrir et le ranger. Il faut regarder dans les notes

techniques, demander à un collègue… On a l'impression d'être actifs. » (Technicien CAF)

Ces représentations de l'expertise technique se trouvent renforcées par le fait que, pour des postes d'accueil au contact des assurés, **seuls les meilleurs techniciens sont censés être affectés.** C'est un discours véhiculé par les techniciens eux-mêmes mais aussi par les directions de divers organismes. **La relation de face-à-face avec l'allocataire est censée réclamer une forte expertise technique**, pour pouvoir répondre à toutes les requêtes possibles.

« L'accueil, c'est plus contraignant, moralement et physiquement, c'est pas pareil. Il y en a qui ne veulent pas faire d'accueil. Moi, ça ne me rebute pas. Quand on est à l'accueil, il ne faut pas hésiter, pas se tromper, ce n'est pas le même boulot. Si il y a 200 personnes, il faut accueillir les 200 personnes. Même si on ne traite pas les dossiers, il faut en avoir beaucoup plus dans la tête. » (Technicien CAF)

Aussi, **l'accueil est à la fois redouté et attendu par les nouveaux techniciens**. Ils souhaitent, à terme, faire de l'accueil, mais pas avant d'avoir acquis une certaine expérience :

« Une fois technicienne retraite, je verrai, je demanderai ma mutation en antenne. Mais quand je me sentirai capable de me retrouver face à un client . Je crois qu'il faut un an et demi à deux ans de travail effectif pour pouvoir faire ça. » (Technicienne CRAM)

« Moi, je le ferai, mais je ne veux pas le faire tout de suite, seulement après un ou deux ans, car il faut être efficace tout de suite. Sinon, l'allocataire n'a pas l'impression d'un service de qualité. » (Technicien CAF)

- Différents systèmes de tutorat existent dans les caisses que nous avons visitées, et ils sont **plus ou moins formalisés**. Là encore, les jeunes **embauchés expriment des vécus assez différents, selon les caisses et selon les services**, quant au déroulement de leur tutorat. Certains ont ainsi entretenu **une relation privilégiée** avec leur tuteur, alors que d'autres ont eu des expériences **très négatives, voire traumatisantes**. Il semblerait que le facteur essentiel d'un tutorat réussi réside dans le fait que le tuteur **soit dégagé d'une partie de son travail de production**, ce qui est souvent décidé par le responsable du service. Cela semble nécessaire afin que le jeune embauché ne soit pas perçu comme une « gène ».

- Si le tuteur n'est pas suffisamment disponible, il arrive que **les proches collègues prennent le relais et s'occupent, de manière informelle, de l'apprentissage pratique**

du jeune embauché, ainsi que de l'apprentissage de la hiérarchie et du rôle de chacun dans le service.

- De manière générale, les jeunes embauchés **apprécient l'ambiance de leur service, qu'ils jugent souvent chaleureuse et solidaire.** Cependant, les collègues de travail plus anciens dans l'organisme peuvent faire preuve de démotivation et de désengagement professionnel, diffusant **une image dévalorisante** de leur propre métier. Ils constituent alors un contre-modèle pour les nouveaux techniciens, qui expriment leur frayeur de devoir un jour leur ressembler. Les jeunes se trouvent donc dans **une situation de tension** entre la nécessité d'imiter les anciens pour acquérir une expérience pratique et la volonté de ne pas leur ressembler par la suite.

- Parmi les valeurs transmises aux nouveaux embauché, **une importance particulière est accordée à l'expertise technique**, qui s'acquiert, dans les représentations des jeunes comme des anciens, **avec l'expérience du métier**. Elle se trouve renforcée par les représentations existantes quant aux compétences requises pour assurer le face-à-face avec l'assuré, l'allocataire et le cotisant. Ces relations sont en effet supposées demander une plus grande expertise, et donc une certaine ancienneté au poste.

V. L'IMPATIENCE DES JEUNES EMBAUCHES FACE AU POIDS DE LA STRUCTURE

Après son arrivée dans le service, le nouveau technicien intègre peu à peu son poste de travail et se voit confier diverses tâches, généralement de plus en plus complexes. Il prend alors connaissance du fonctionnement de l'institution, de l'organisation formelle du travail, mais aussi des modes de promotions en vigueur dans l'institution. Comment s'adapte-t-il alors à son cadre de travail ? Quelles sont ces perceptions vis-à-vis du fonctionnement de l'institution ? Vis-à-vis du métier qu'il vient d'intégrer?

A. QUAND LE SYSTEME DE PROMOTION A L'ANCIENNETE DEVIENT INJUSTE AUX YEUX DES NOUVEAUX EMBAUCHES

1. Des jeunes techniciens performants, parfois frustrés par l'absence de gratification de leurs efforts

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'expertise technique est une valeur largement diffusée parmi les techniciens. Cependant, la valorisation de l'expérience et de l'ancienneté qui y est associée **semble s'amenuiser lorsque le jeune technicien arrive au même niveau que ses collègues dans le traitement des dossiers**.

Compte tenu des phénomènes de démotivation qui peuvent affecter les anciens, il arrive que **les jeunes se révèlent rapidement plus productifs que leurs aînés**. Les directions exploitent d'ailleurs parfois le dynamisme et l'endurance des jeunes embauchés en exerçant sur eux une **pression à la production plus importante que pour les anciens**. C'est par exemple le cas à la CPAM 2, où les jeunes embauchés en CDD sont plus exposés à la pression du rendement :

> *« Petit à petit, on prend de plus en plus des méthodes de management du privé. On met la pression sur les CDD ou les jeunes… Le danger, c'est de créer une caisse à deux vitesses, avec deux populations, les jeunes qui triment et les anciens pépères. »* (Direction - CPAM 2)

Aussi, sous l'influence de leur encadrement, les jeunes sont contraints d'acquérir assez rapidement une certaine efficacité dans le traitement des dossiers :

> *« Quand je suis rentrée à T., en CDD, je suis tombée sur un chef qui était vraiment très très chiffre. Donc très vite, j'ai été habituée à travailler rapidement, à en faire un maximum en peu de temps. »* (Technicienne CPAM 2)

Lorsque ces CDD particulièrement performants sont recrutés en CDI et qu'ils intègrent leur poste d'affectation, ils peuvent avoir une production plus importante que les personnes déjà en place. Il leur arrive donc d'aider leurs collègues en prenant en charge une partie du travail en retard :

> *« Nous, on est vachement productives, avec M., on se rend compte qu'on rattrape souvent les retards, mais ça ne nous fait pas peur, parce qu'on sait que s'il y a un problème, on pourra en discuter. Depuis qu'on a fait la formation, M. et moi, on a toujours un lot d'avance sur les autres, c'est un truc de rapidité. »* (Technicienne CPAM 2)

Or, les efforts éventuellement effectués par les nouveaux embauchés et leur plus grande implication dans le travail ne sont pas toujours payés de retour. Au contraire, aux yeux de certains nouveaux techniciens, notamment au pôle tiers de la CPAM 2**, l'encadrement ne gratifie pas toujours l'investissement dans le travail**. Il n'existe aucune différence de traitement entre les techniciens efficaces et les autres, de la part de l'encadrement direct. Des petits gestes de gratitude seraient néanmoins appréciés lorsque l'occasion se présente :

> *« Mais ne serait-ce que reconnaître qu'on fait du bon boulot, et quand on demande des choses, que ce ne soit pas un refus systématique, pour nous reléguer au même niveau que ceux qui ne foutent rien ! Par exemple, quand on a dû passer la formation accessit, on nous faisait bosser le matin car il y avait du retard, il y avait deux heures de route, et ils n'ont même pas eu le geste de nous donner notre matinée pour qu'on aille à l'examen reposées… »* (Technicienne CPAM 2)

Pour certains membres de la formation, à la CPAM 2, il s'agirait là **d'un défaut de management** de la part de cadres ou de responsables de centres plus concernés par la gestion de leurs statistiques que par la gestion de leur personnel :

> *« Faire de la saisie en permanence, on ne se rend pas compte de ce que ça peut être… Quand on voit certains cadres qui mettent la pression sur les CDD… on les enferme dans une pièce avec un micro, et on leur dit qu'ils ont le droit de s'arrêter 10 minutes le matin, 10 minutes le soir. […] Les responsables de centre, la seule chose qu'ils savent faire, c'est leur dire combien de dossiers ils doivent faire. »* (Service formation - CPAM 2)

2. Le poids du système de gratification de l'ancienneté au poste

De fait, cette absence de gratification au mérite fait également partie du système de management des organismes de Sécurité Sociale dans leur ensemble. En effet, la Sécurité Sociale est **fortement marquée par un système de gratification à l'ancienneté**, qui est encore profondément inscrit dans les mentalités.

Le système des degrés, par exemple, qui sont supposés être accordés aux techniciens les plus compétents sur proposition de leur responsable, **s'est transformé en un système d'avancement à l'ancienneté**. Tous les techniciens doivent être mis en validation, tous les cinq ans au minimum, pour obtenir un degré supplémentaire qui s'accompagnera d'une augmentation salariale. Si les techniciens n'obtiennent pas ce degré, ils obtiennent néanmoins automatiquement une augmentation de salaire presque équivalente. Par cet effet de « voiture-balai », tous les techniciens finissent un jour ou l'autre par obtenir une augmentation salariale, tous les cinq ans. Les cadres de terrain sont parfois contraints de « jongler » avec les enveloppes de degrés dont ils disposent chaque année, et ne peuvent mettre les jeunes techniciens en validation :

> *« Le mode de rémunération tel qu'il est fait donne des degrés tous les 5 ans. Il y a les 'incontournables', si dans les 5 ans vous ne les avez pas mis d'office en validation, vous devez leur donner 5 points à l'ancienneté. Donc vous devez jongler. Un jeune qui abat du travail, vous aurez un mal fou à leur faire passer dans la première année sur leur compétence, car vous aurez les autres qui sont là depuis 5 ans sans trop en faire et qui doivent être mis en validation, les 'incontournables'. »* (Encadrement - URSSAF)

Dès lors, le niveau de salaire ne différencie pas les bons des mauvais techniciens, mais les anciens des nouveaux :

> *« Qu'on soit dans un schéma ou dans l'autre, dans le dynamisme ou le pantouflage, on est rémunéré de la même manière. Ce n'est pas très stimulant… Il y a 2% d'ancienneté annuelle, soit 10% en 5 ans, il n'y a rien d'individualisé… Que vous soyez un excellent technicien ou non, vous avez exactement le même salaire. »* (DRH - CRAM)

Ce schéma est **fortement ancré dans les mentalités parmi les techniciens**. Tout ce passe comme si l'ancienneté au poste était perçue comme un mérite en soi, **comme si le fait d'être resté aussi longtemps sur un poste de technicien méritait une gratification de la part de l'institution**. Cette perception reflète une certaine approche du métier, qui semble quelque peu dévalorisante. En effet, le poste de technicien semble perçu comme étant si peu intéressant que le fait d'y avoir passé tant d'années représente un exploit en soi. Aussi, les directions de organismes se retrouvent parfois face à des anciens particulièrement revendicatifs par rapport à leur ancienneté, alors même que les directions pensent qu'ils n'accomplissent aucun effort dans leurs missions :

> *« Une dame est venue me voir, parce qu'elle avait 41 ans d'ancienneté, elle ne faisait rien, elle n'était pas aimable, mais elle estimait qu'elle y avait droit parce qu'elle était là depuis longtemps, et c'était la seule à ne pas avoir de degré 2 dans le service… »* (Direction - CPAM 2)

De même, **le système de notation** par lequel la hiérarchie évalue le travail de ses techniciens favorise les anciens au détriment des plus jeunes, car **la note progresse obligatoirement avec l'ancienneté au poste.** Or, le gain d'un échelon pour un technicien s'effectue par rapport à la note moyenne du service ; si sa note est inférieure à cette moyenne, le technicien ne gagne pas d'échelon. C'est donc avec un mélange d'ironie et de résignation que les nouveaux embauchés considèrent parfois ce système de notation, **qui leur laisse peu de chances d'obtenir un échelon supplémentaire dans un service où la moyenne d'âge est souvent élevée** :

> *« Tu as une note que te met ta hiérarchie. Quand tu deviens ancien, ils ne peuvent pas baisser ta note. Soit tu restes à la même note, soit ils te montent. Ils font la moyenne de toutes les notes de ton service, et si tu as au dessus, tu as un échelon, et si tu as en dessous, tu n'as rien. Comme il n'y a que des vieux, la moyenne est super bonne ! Tu as rarement 18, si tu viens d'arriver depuis 6 mois… »* (Technicienne URSSAF)

De plus, le poids des mentalités est tel que **l'encadrement hésite parfois à sanctionner des techniciens qui font preuve d'une faible implication dans leur travail**. La culture professionnelle semble extrêmement protectrice vis-à-vis des techniciens :

> *« Les cadres sont tellement dans l'esprit maison, qu'ils ne feront aucun signalement, aucune remontée. Quand une personne ne travaille pas bien, l'entretien annuel est pourtant là pour ça. C'est de la frilosité du côté des cadres, une culture maison, ils n'ont pas envie d'avoir des ennuis. »* (Direction - CPAM 2)

L'encadrement **hésite aussi souvent à transgresser la règle implicite de l'avancement à l'ancienneté** pour accorder un degré ou un niveau supplémentaire à un nouvel embauché, alors que des anciens ne l'ont pas obtenu avant lui. **L'ambiance du service pourrait s'en trouver dégradée**. Ainsi, une jeune technicienne de l'URSSAF, à laquelle sa cadre avait accordée un niveau 4, s'est trouvée en butte à la jalousie de ses collègues. Elle s'est donc retrouvée isolée au sein du service, et ne pouvait plus obtenir l'aide de ses pairs[4] :

> *« Il y en a qui ont fait la gueule, car ils étaient plus anciens et ils ne l'avaient pas eu… Le fait que je sois arrivée après eux et que je l'aie plus vite… Elle ne t'aident plus dans le travail, car t'es jeune et t'as eu un degré avant elles. Au début, je ne l'ai pas dit, parce que je savais qu'il y en avait qui le prendraient mal. De toute façon on ne te le dit jamais en face… Ici, tout est hiérarchisé, plus t'es vieux dans la boîte, plus tu peux monter en niveau. »* (Technicienne URSSAF)

[4] Parmi les jeunes embauchés rencontrés par H. Bidault, de l'UCANSS, plusieurs avaient cependant déjà obtenu un niveau 4.

Le système est alors perçu par certains jeunes techniciens comme **particulièrement démotivant**. Il semble exister, à leurs yeux, une certaine **« fatalité » du métier de technicien.** Au contact des autres, et par le poids du système, ils semblent voués à perdre la motivation et le dynamisme qui les animaient lors de leur arrivée à la caisse :

> *« Il y a des trucs aberrants, des gens qui sont là depuis 15 ans et qui ne foutent rien et qui ont le degré, et qui gagnent quasiment deux fois plus que toi qui bosse… Au mérite, c'est sur le papier… Pour certaines personnes, oui, mais pour d'autres, c'est du foutage de gueule. Moi, je bosse, car c'est dans mon tempérament. Quand tu rentres à la caisse, tu as de grandes idées, et puis après… Mais ça dépend du travail, de qui t'entoure… »* (Technicienne CPAM 2)

Les nouveaux embauchés revendiquent alors parfois **une plus grande reconnaissance de la part de leur encadrement pour les efforts procurés.** Conscients de la force d'inertie du système à l'ancienneté, il leur arrive de réclamer des gratifications **autres que salariales.** Ainsi, pour une jeune technicienne de la CPAM 2, une manière de récompenser le travail bien fait serait d'accorder **une plus grande écoute** et surtout **une plus grande considération aux remarques** que peuvent faire les jeunes sur l'organisation du travail. Il s'agirait alors d'une sorte **de reconnaissance informelle** de leur importance dans le service :

> *« Tu bosses comme un malade, mais il n'y a jamais rien, aucun cadeau. Il y a des degrés, oui, mais moi je ne pense pas forcément à l'argent, mais plus au rôle que tu peux avoir. Nous, on est sur le terrain, donc on pourrait proposer des choses pour changer, on n'a pas forcément des idées débiles… On en sait plus que les gens qui font des statistiques. On nous parle bien gentiment, mais personne ne nous écoute… Qu'on nous reconnaisse quand on fait du bon boulot, et qu'on ne nous mettent pas à égalité avec ceux qui ne foutent rien… »* (Technicienne CPAM 2)

B. L'IMPATIENCE DE NE PAS POUVOIR EVOLUER PLUS RAPIDEMENT

1. Changer de service pour ne pas « s'encroûter »

Pour lutter contre cette fatalité de *« l'encroûtement »* dans le travail, **nombreux sont les jeunes embauchés interrogés qui expriment l'envie de changer de poste à court terme**. Cela leur semble être nécessaire pour ne pas intégrer à leur tour la mentalité des plus anciens, qui constituent parfois, comme nous l'avons souligné plus haut, un contre-modèle.

> *« Changer de métier, c'est plus agréable que faire comme les gens qui sont là depuis 30 ans, qui n'ont pas bougé de centre. Elles habitent pas loin du centre, et elles ne veulent*

pas en bouger. Je n'ai pas envie de devenir comme elles, elles s'encroûtent, elles sont à 5 min de chez elles et elles ne veulent pas aller ailleurs… » (Technicienne CPAM 1)

Un environnement professionnel majoritairement âgé peut en effet diffuser **l'impression sclérosante d'un avenir professionnel figé**, contre lequel les jeunes s'insurgent parfois en souhaitant être plus fréquemment au contact d'autres jeunes :

« En plus, on est deux jeunes dans le centre, et on nous a séparées ! Ca nous aurait fait du bien de parler d'autre chose que de retraite. Elles calculent leurs trimestres, c'est tout le temps comme ça… » (Technicienne CPAM 1)

Aussi, certains jeunes souhaitent **quitter leur service le plus rapidement possible**, afin de voir des horizons plus diversifiés. Il s'agit surtout, dans leurs discours, de **ne pas finir par ressembler aux anciennes techniciennes** qui n'ont pas changé de poste depuis leur arrivée à la Sécurité Sociale :

« Il faut que j'attende 2 ans, et la formation AT pour me faire muter. Je ne veux pas être comme elles dans 20 ans, je suis jeune, je veux goûter à tout. » (Technicienne CPAM 1)

Nombreux sont les jeunes techniciens que nous avons interrogés qui n'envisagent pas de rester plusieurs années au même poste. Ils souhaitent changer de missions, voir des choses différentes et cela leur semble nécessaire afin de **lutter contre la routine** et pouvoir parvenir à conserver un certain **épanouissement professionnel** :

« Moi, je changerais bien de poste tous les 3 mois, j'aimerais tout voir ! C'est vrai que ce n'est pas facile… Dans deux ans, dès qu'il y aura le moyen de postuler pour autre chose, je postulerai. Je voudrais essayer de changer régulièrement pour ne pas être blasée… » (Technicienne CPAM 2)

Cette idée traduit également une vision particulière de la mobilité professionnelle, conçue **sur un cycle court de quelques années**, et qui **n'est pas forcément contradictoire avec la volonté de s'installer à long terme dans une structure**. En effet, comme nous l'avons souligné lorsque nous avons évoqué les motivations des jeunes techniciens, la possibilité d'évoluer à l'intérieur de l'organisation faisait partie de leurs représentations générales à l'égard des organismes de Sécurité Sociale, et constituait par ailleurs une des raisons qui motivait leur candidature.

Or, **certains membres de l'encadrement de terrain viennent appuyer cette vision de la mobilité à court terme**. Ils expriment ainsi l'idée, en accord avec les propos des nouveaux embauchés, que cette mobilité est nécessaire pour ne pas perdre le dynamisme des premiers temps, et que c'est même l'absence de mobilité qui a provoqué la démotivation des anciens. Aussi, ils prônent la mise en place d'une mobilité organisée par la direction de l'organisme, sur des services ou dans des centres différents :

« Il y a un encroûtement, c'est pourquoi je voudrais que les agents tournent tous les 5 ans. Il y a une lassitude, il y a certains qui sont bien en 1990, et qui seront mal après… Ce sont les aléas de la vie personnelle, professionnelle. Les anciens ne donnent pas une bonne image du travail, parce qu'on a pas su les faire bouger. Les jeunes sont plus dynamiques, mais ils vont s'encroûter, si on ne les fait pas bouger. » (Encadrement - CPAM 2)

2. Les sources de frustration ou de satisfaction dans l'exercice concret du métier

Mais cette volonté, exprimée par les nouveaux embauchés, d'évolution rapide vers d'autres missions traduit aussi la manière dont ils appréhendent leur métier et ses missions concrètes, de ce qui leur procure une certaine satisfaction au travail ou au contraire ce qui est source de frustration.

A cet égard, on observe encore **une grande cohérence, entre les différentes caisses visitées, dans les discours que tiennent les nouveaux embauchés**. Nous avons souligné plus haut que les évolutions constantes de la législation, loin de constituer une gène, représentaient pour les techniciens un aspect positif du métier car elles obligeaient à une permanente remise en question. En effet, ce que les nouveaux embauchés semblent apprécier dans les tâches qu'on leur attribue, c'est avant tout **leur diversité** :

« Je ne m'attendais pas à ce que ce soit aussi bien, je pensais que c'était le travail d'une administration quelconque. En fait, c'est très varié, le travail est diversifié, intéressant, donc j'ai une bonne impression, je m'attendais à moins bien. Pour l'instant, en formation, je n'ai pas d'envies supplémentaires, je ne fais que découvrir. » (Technicienne CRAM)

Cette diversité s'accentue **lorsque le niveau de maîtrise du technicien s'améliore**, et qu'il est amené à traiter des dossiers plus variés. Le fait de pouvoir passer d'une prestation à l'autre est alors perçu comme rendant le travail moins monotone :

« Ce qui est bien, c'est que plus ça avance, plus on a des pièces diversifiées, donc c'est moins monotone. J'aime bien avoir un peu de tout, pouvoir changer. A chaque fois, sur tous les domaines, j'apprends des trucs nouveaux, pour mettre en application ce qu'on a vu en atelier. » (Technicienne CAF)

De même, les jeunes techniciens affectionnent généralement **le traitement des dossiers plus compliqués, demandant une plus grande réflexion.** C'est par exemple le cas dans les CPAM, où le traitement des accidents du travail est largement préféré au traitement des feuilles de soins, qui, se limitant à la simple saisie informatique, est perçu comme un travail *« d'usine »* :

« Moi, en ce moment, je fais les accidents du travail, et ça m'intéresse. C'est enrichissant, on peut prendre le temps d'appliquer ce qu'on a appris, et ça fait beaucoup de bien ! Il y a moins de production, et il y a plus de contacts avec les employeurs, les assurés. Là, on explique des choses. » (Technicienne CPAM 1)

Cependant, les nouveaux techniciens qui tiennent ce type de discours sont le plus souvent **ceux qui ont été récemment embauchés, et qui suivent encore une formation**. En effet, le système de formation est conçu selon un concept de « montée en puissance », de l'apprentissage des pièces les plus simples aux dossiers les plus compliqués. Au cours de leur formation, les techniciens sont donc quelque sorte tenus en haleine, traitant des dossiers chaque jour différents et plus complexes. Il faut donc souligner un certain **effet de nouveauté**, qui joue, dans les représentations, en faveur de l'intérêt du métier. Les jeunes techniciens ne semblent d'ailleurs pas toujours dupes de cet effet de nouveauté :

« Ca me plaît, c'est vrai que c'est plus intéressant que de travailler à la chaîne. Mais bon, il y a le truc de nouveauté qui est encore là. J'ai fait de la saisie pendant tellement longtemps, que ça me plaît maintenant, c'est nouveau. » (Technicienne CPAM 2)

« Sinon, c'est intéressant, ça correspond à ce que j'attendais. Tous les jours, on voit de nouveaux trucs, c'est plus explicite qu'en formation. » (Technicienne URSSAF)

Ils envisagent alors **un effet de seuil, à partir duquel la maîtrise technique de tous les dossiers rendra le travail moins intéressant et plus routinier**. Le moment sera alors venu, à leurs yeux, de changer de poste ou de service :

« Ce qui est bien, à la CAF, c'est qu'on peut postuler à d'autres postes quand on s'ennuie, ils y a plusieurs possibilités, donc c'est bien. » (Technicienne CAF)

Pour les nouveaux techniciens installés sur leur poste depuis plus longtemps, cet effet de seuil se fait déjà ressentir. Les missions du technicien **perdent peu à peu de leur intérêt**, et les jeunes ont alors l'impression que le travail ne stimule pas pleinement leurs capacités. C'est alors qu'ils évoquent une évolution rapide vers d'autres postes, comme celui de cadre :

« C'est un peu abrutissant… Ce n'est pas très enrichissant, mais il faut le faire… Par rapport à mon niveau, je suis un peu frustrée de temps en temps, mais comme je me dis que je peux évoluer, passer le concours de cadre dans trois ans… Disons que je n'ai pas l'impression d'exploiter à fond mes possibilités. » (Technicienne CPAM 2)

Aussi, le poste de technicien est parfois considéré comme **une simple étape dans un parcours professionnel**. Les jeunes techniciens se déclarent « satisfaits » de ce métier, mais parce qu'il ne constitue, à leurs yeux, qu'une expérience temporaire :

« Si je suis satisfaite ? Pour ce métier là, oui, il ne faut pas chercher midi à 14h. Ce n'est pas un métier inintéressant, mais il ne faut pas faire ça trop longtemps. Il faut varier, faire autre chose… » (Technicienne CPAM 2)

Cette représentation du métier n'est pas le seul fait des techniciens. Nous avons en effet rencontré dans certaines caisses des jeunes embauchés à des postes de secrétariat, comme par exemple la gestion de l'accueil à la CRAM. La **répétitivité des tâches** y est également considérée comme une incitation à évoluer rapidement vers d'autres services :

« Même si l'organisation des forums est intéressante, c'est toujours la même chose. Donc j'espère bien changer de service par promotion, c'est-à-dire continuer à faire du secrétariat, mais dans un autre service. » (Secrétaire CRAM)

3. Des directions qui freinent la mobilité des nouveaux techniciens

Cette aspiration à une rapide évolution vers d'autres emplois et d'autres services rencontre en miroir la volonté des directions d'organismes de garder le plus longtemps possible les techniciens au même poste afin d'avoir **un retour sur l'investissement** qui a été effectué pour **une formation longue** et coûteuse :

« Moi, je demande 3 ans au poste de technicien pour un retour d'investissement, et après ils peuvent passer le concours de cadre. » (Direction - CPAM 2)

Cependant, si la montée en grade des jeunes techniciens est freinée par la hiérarchie, ils peuvent sans problème postuler dans d'autres centres ou d'autres services de même nature, tout en restant au poste de technicien, donc en effectuant les mêmes tâches :

« On verrait d'un mauvais œil qu'ils partent au bout d'un an, car il y a un investissement sur la formation. Mais pour les vacances de postes internes, ils peuvent postuler ou font circuler. » (DRH - CPAM 1)

Pour les jeunes embauchés qui ont déjà été confrontés au refus de leur hiérarchie à l'occasion d'une demande de promotion, **il faut apprendre la patience**. Là encore, la volonté des directions d'obtenir un retour sur investissement, et la frilosité des cadres de terrain qui hésitent à briser la règle de l'ancienneté pour promouvoir les jeunes, créent un contexte dans lequel **les possibilités de promotion à court terme sont très restreintes** pour les nouveaux agents. Ces derniers en sont parfois bien conscients, et se résignent à ne pas postuler à des vacances de postes **qu'ils estiment perdues d'avance** :

« Ils ont créé les niveaux 4. J'ai demandé et on m'a fait comprendre que j'étais trop jeune dans la boite pour ça. Il y a des jeunes qui étaient là depuis 3-4 ans qui l'ont eu, je ne te dis pas comment les autres ont réagi ! Dès que je vois une vacance de poste

avec un niveau intéressant, je ne postule pas, parce que je sais que je suis trop jeune, et que je ne l'aurai pas… Sauf le concours, parce que les anciens n'ont pas envie de le passer, tout fonctionne à l'ancienneté. » (Technicienne - URSSAF)

C. DE L'IMPOSSIBILITE DE « BOUGER LES CHOSES »

1. Des méthodes de travail qui différencient les anciens des nouveaux techniciens

Bien souvent, et cela peut sembler relativement logique, les jeunes techniciens façonnent leur métier avec des méthodes de travail qui se distinguent de celles employées traditionnellement par leurs aînés. Ainsi, ils semblent faire preuve d'une **plus grande aisance avec les moyens de communication mis à leur disposition**. Contrairement aux anciens, les jeunes techniciens utilisent plus facilement le téléphone ou le fax, et semblent **moins appréhender le contact direct avec les assurés, les allocataires ou les employeurs**. Pour les jeunes, l'usage de ces nouvelles technologies est inscrit dans les habitudes, il se fait avec naturel :

« Moi, je suis jeune, je vais passer par le téléphone et par le fax, mes collègues, par courrier. Pour beaucoup, on est obligé de procéder par courrier. Moi, j'appelle l'employeur et je demande le numéro de fax. Les autres l'utilisent moins souvent. Quand on a l'habitude de travailler à l'ancienne, à l'époque où l'ordinateur n'existait pas… Nous, on a vécu dans ça, on est nées avec. » (Technicienne CPAM 1)

Parce qu'ils redoutent moins le contact direct avec les assurés ou les cotisants, les jeunes instaurent parfois **un nouveau mode de communication** avec ces derniers, plus détendu. Ils se montrent moins sur la défensive. Ce nouveau type de relations avec les assurés peut parfois choquer les plus anciens, car il donne une image complètement différente du technicien et de son rôle :

« Elle me trouvait trop aimable au téléphone ! Parce que des fois, je rigolais avec les cotisants… Elle me disait d'être moins aimable, car soi-disant qu'après, ils disent qu'on rigole trop et qu'on ne fout rien. » (Technicienne URSSAF)

Cependant, les aptitudes des nouveaux techniciens, ou leur plus grande maîtrise des nouvelles technologies ne constitue pas toujours un sujet de discorde avec les anciens. Il arrive au contraire qu'il s'instaure **un échange profitable**. Le jeune aide l'ancien pour des problèmes informatiques, alors que l'ancien apporte son aide dans le traitement des dossiers et la maîtrise de la législation :

« Mais déjà, les collègues, elles y arrivent pas trop avec l'informatique, donc bon… Elles sont un peu perdues. Je les aide pour des petits trucs, elles me demandent… » (Technicien CRAM)

Ces échanges ou ces tensions reflètent donc des méthodes de travail différentes correspondant à **des appréhensions différentes du métier de technicien**. L'aisance des jeunes techniciens pour la communication directe avec les assurés peut être considérée comme une chance, au niveau de l'institution, car elle **s'accorde bien avec les évolutions à venir dans le métier de technicien**, qui laisseront une plus large part au relationnel (cf. partie I)

Cependant, pour certains chefs de centre par exemple, il faut prendre garde à **ne pas dévaloriser pour autant les compétences des anciens**, afin de garder **un bon équilibre** et une bonne ambiance dans le service. La propension naturelle des jeunes techniciens à vouloir bouleverser les méthodes de travail doit être gérée avec précaution par leur encadrement. Ainsi, certains cadres suggèrent **d'éviter une trop grande concentration de jeunes** au sein d'un même service, afin de conserver un équilibre entre la culture des anciens et le dynamisme des nouveaux :

« Trop de jeunes dans un centre… Il faut savoir doser. Maintenir les vieux pour leur culture. Les jeunes ont envie de tout casser, de tout critiquer, et ils prennent les autres pour des idiots. Donc il faut un certain dosage. » (Encadrement - CPAM 2)

Pour éviter les tensions au sein d'un service, un juste dosage apparaît donc nécessaire. Cependant, certains cadres soulignent également le fait que les tensions qui peuvent apparaître sont surtout le fait d'une appréhension, de la part des anciens, de se voir perpétuellement remis en cause par les nouveaux. Or cette appréhension, aux dires de ces cadres, ont tendance à n'être que **temporaires** et disparaissent rapidement lorsque le jeune est accepté et intégré au sein du collectif de travail :

« Ils ont l'impression qu'ils ne font pas 'comme nous', qu'ils ne vont pas aussi profondément dans les dossiers, etc. C'est une période qui passe généralement assez vite. C'est le temps, qui joue, et le fait qu'ils finissent par connaître des gens. C'est un peu la peur de l'inconnu. » (Encadrement - CAF)

2. Lutter en vain contre le poids de la structure

S'il existe des différences dans l'appréhension du métier, entre les anciens et les nouveaux, ces différences s'accompagnent fréquemment de perceptions négatives sur l'immuabilité des méthodes de travail employées, et plus globalement sur **l'inertie de la structure**. Lorsqu'ils tentent de modifier l'organisation du travail, dans l'optique de la rendre, selon eux, plus

efficace, les jeunes se heurtent à la lourdeur de l'institution, qui semble **rendre impossible toute velléité de changement**.

Par exemple, un nouvel embauché de l'URSSAF évoque les difficultés qui existent pour faire parvenir un document d'un service à un autre, dans une structure où la moindre procédure est strictement cadrée et doit être respectée à la lettre. Il lui paraît alors choquant que ses collègues se conforment aux procédures lorsque celles-ci lui semblent absurdes ou ridicules :

> *« Ici, dans la tour, au niveau de la communication, j'ai été choqué par la difficulté pour obtenir un chèque, il faut 36000 signatures ! Quand on veut faire parvenir un truc, il faut faire passer par le courrier, d'un service à l'autre, c'est 3 jours de perdu. Pourquoi les gens se fatigueraient à descendre 4 étages pour apporter un truc, alors que quelqu'un peut prendre l'enveloppe. C'est comme ça partout. Ca passe par tous les niveaux hiérarchiques pour avoir une réponse. C'est quelque chose que je ne comprends pas… »* (Technicien GRH URSSAF)

Les organismes de Sécurité Sociale sont alors perçus par les nouveaux embauchés comme des structures où le respect de la hiérarchie et des procédures écrites sont tellement prégnants **qu'ils interdisent toute initiative personnelle**. Le poids de la structure est tel qu'il tend à une **uniformisation des modes de travail** jusque dans leurs moindres détails, ce qui est perçu de manière particulièrement négative :

> *« Il y a un côté intéressant, motivant, mais là où je suis, il y a quand même des limites. Il y a moins d'initiatives, c'est vraiment rigide. Il y a plein de couches, de hiérarchie. Ici, il y a des modèles de courriers dans Word, on ne peut rien s'enregistrer, tout est verrouillé. On ne peut rien personnaliser. Si tu es cadre, tu peux avoir certains accès, si tu es agent, c'est limité. Les trucs utiles, les raccourcis, par exemple, on ne peut pas, c'est bloqué. »* (Technicien CRAM)

Les tentatives effectuées par les jeunes pour sortir du cadre et gagner en rapidité et en efficacité **se heurtent à l'inertie du collectif de travail** qui incite souvent au strict respect des procédures en vigueur :

> *« Quand je suis arrivé, j'ai essayé de changer des petites choses pour améliorer, mais c'est très difficile, par exemple pour l'intitulé d'une lettre. C'était une lettre pour un temps partiel, quand je la faisais en rajoutant un petit truc, on m'a fait la réflexion comme quoi la lettre existait déjà. Elle a perdu 3h à la chercher, alors qu'il suffisait de rajouter 3 mots. »* (Technicien URSSAF)

Dès lors, la multiplication des lignes hiérarchiques et la lourdeur de la structure peuvent venir renforcer **une impression d'isolement** et de non-reconnaissance des efforts fournis. Les

jeunes embauchés sentent parfois comme des « numéros » dans l'institution, et il leur semble impossible de pouvoir faire preuve de la moindre initiative dans le cadre du travail :

> *« C'est très hiérarchisé. On est petits, et on nous fait bien sentir qu'on est petits. C'est la manière dont c'est organisé en fait… Le dialogue est quand même assez difficile avec la direction qui tire les ficelles. Ce sont des gens qui sont quand même inaccessibles. On ne nous demande jamais notre avis, nos idées… »* (Technicienne CPAM 2)

- Cette lourdeur de la structure, et l'absence d'initiative, conjuguée à une uniformisation totale des procédures de travail peuvent sembler bien pesants aux yeux des jeunes embauchés. Avides de pouvoir progresser et d'évoluer rapidement d'un service à un autre pour échapper à la routine et à un collectif de travail parfois sclérosé, il se heurtent à la volonté de la direction de les garder sur leurs postes et à un système de promotion à l'ancienneté qui rendent difficiles leurs perspectives de progression à court terme. Le poids des procédures de travail établies au sein des organismes contribuent également à donner l'image d'une institution obsolète et surtout peu réactive au changement.

VI. AMBITIONS ET PROJETS PROFESSIONNELS DES JEUNES EMBAUCHES

Nous avons évoqué les représentations des jeunes embauchés concernant leur métier et leur désir de voir, à terme, reconnaître leurs éventuels efforts et leur implication dans le travail. Il est également nécessaire d'évoquer la manière dont ils conçoivent concrètement leur avenir au sein des organismes de Sécurité Sociale : quels sont leurs projets de carrière ? Quelles sont les logiques sous-jacentes ? Quels paramètres influent sur leurs ambitions professionnelles ? En miroir, quelles sont les perspectives offertes par l'institution ?

A. TYPOLOGIE DES PROJETS DE CARRIERE

1. Les « ambitieux » : évoluer ou quitter l'institution

Une partie des nouveaux embauchés exprime l'envie d'évoluer à terme sur **des postes proposant plus de responsabilités**, tels que les emplois de cadres ou d'agents de maîtrise.

Parmi ces « ambitieux », deux catégories se distinguent. Ainsi, **certains que nous pourrions qualifier de « pressés », se fixent des délais** pour accéder à des niveaux supérieurs. Au delà de ces délais, et si leurs voeux de progression ne se sont pas concrétisés, ils envisagent de quitter l'institution. C'est le cas pour cette jeune technicienne de la CPAM 2, titulaire par ailleurs d'un diplôme de maîtrise, qui avait déjà postulé à un poste d'encadrement, mais à laquelle la direction avait refusé le droit de passer le concours :

> *« Je veux passer cadre. J'avais déjà demandé l'an dernier mais je n'avais pas le droit. Je me suis fixée 5 ans de délais. Sinon, je ne suis pas sûre de rester… Peut-être… Pour l'instant… j'ai beaucoup de mal à envisager de passer 40 ans ici ! »* (Technicienne CPAM 2)

La volonté d'exercer un emploi où **les initiatives et les responsabilités** seraient plus importantes qu'au poste de technicien **constitue la principale motivation des nouveaux embauchés « ambitieux »**. En effet, nous avons souligné à quel point certains ressentaient de manière négative la pesanteur des procédures et l'absence d'initiatives associées au poste de technicien (cf. partie V). Ce sont les mêmes qui **envisagent déjà un effet de seuil dans l'intérêt du poste de technicien**, au delà duquel le métier deviendra monotone et peu enrichissant. La perspective d'évolution devient alors, pour ces jeunes techniciens, la condition *sine qua non* d'une carrière de longue durée au sein de l'organisme :

> *« Il y a deux solutions : soit je reste et je passe le concours de cadre, soit je ne reste pas. Je veux faire quelque chose avec plus de responsabilités, plus intéressant. Là, je ne me vois pas passer 30 ans avec mes 3 degrés que j'aurais eu tous les dix ans. »* (Technicien CRAM)

Ce désir de rester dans l'institution à la condition d'un rapide changement de poste reflète également **la prégnance du contre-modèle des anciens**. Elle marque aussi une certaine représentation de la carrière professionnelle, qui n'est plus obligatoirement conçue comme se déroulant de manière linéaire sur un même type d'emploi, **mais comme étant au contraire marquée de ruptures, de mobilités et de changements de métiers** :

> *« Je resterai à la CRAM si j'arrive à bouger et à évoluer, car je ne me vois pas passer 40 ans de ma vie dans le même service. Moi, ce que je voudrais, c'est être assistante de direction, ce qui apparemment, ici, est très difficile. »* (Secrétaire CRAM)

Une autre catégorie de jeunes techniciens « ambitieux » ne fixe pas de délais rapides à une évolution hiérarchique, **mais souhaite au contraire prendre son temps pour évoluer**. Ainsi, certains techniciens préfèrent d'abord **acquérir toutes les bases du métier** avant de se lancer dans les concours ou les demandes de promotion. Les jeunes techniciens qui tiennent ce type de discours sont avant tout ceux qui n'ont pas encore terminé leur formation :

> *« Dans un premier temps, je voudrais maîtriser mon poste au niveau des TC, et pourquoi pas passer Performance pour être cadre. Après, c'est intéressant quand on maîtrise les bases, d'évoluer pour passer à une étape supérieure. Tout va dépendre comment ça va se passer, au bout de combien de temps je serai prête pour ça. »* (Technicienne CAF)

Contrairement à leurs homologues « pressés », ces techniciens envisagent de passer le concours Performance à plus long terme**. Il leur est donc arrivé de refuser certaines propositions**, car ils ne se sentaient pas prêts pour le faire :

> *« Dans un premier temps, je vais encore rester quelques années dans ce poste, car je viens d'assimiler. J'aimerais accéder à un poste d'encadrement, ou au siège. On m'a proposé le concours Performance cette année, mais j'ai refusé, car je ne suis pas prête. »* (Technicienne CPAM 1)

2. Les « stables » : un arbitrage vie privée / vie professionnelle

Si de nombreux jeunes embauchés nous ont fait part de leur désir d'évoluer rapidement dans l'organisme ou dans l'institution, d'autres font preuve au contraire **d'une ambition professionnelle moins forte**.

Cette absence d'ambition se traduit d'abord par **le désir de demeurer, au moins pour un certain temps, au poste de technicien**. Elle peut être liée à la volonté de **s'investir par ailleurs dans la vie extra-professionnelle**, par exemple dans la vie familiale. Elle marque donc une forme d'arbitrage qui donne la priorité à d'autres activités, et relègue au second plan l'épanouissement dans le travail :

« Là, je ne sais pas… Je compte avoir des enfants, fonder une famille, après je verrai dans dix ans, si j'ai envie de changer… Je ne sais pas si on se lasse, si on a envie de bouger. » (Technicien CAF)

L'absence d'ambition peut également se traduire par un refus d'accéder à des postes d'encadrement. En effet, certains techniciens ne souhaitent pas monter en grade, car **ils pensent que les postes d'encadrement réclament des responsabilités qu'ils n'ont pas envie d'assumer**. Ils restreignent volontairement leur investissement professionnel au cadre strict des horaires de travail. **La vie professionnelle et la vie privée sont conçues comme deux sphères cloisonnées** qui ne doivent pas empiéter l'une sur l'autre :

« C'est sûr que je passerai la prochaine formation pour être aux retraites. Mais pas le CNESS, car lorsqu'on est cadre ou dirigeant, je suis sûre qu'en rentrant chez soi, on pense encore au boulot. Tandis que là, on est moins impliqués. Je n'ai pas du tout envie de passer cadre, voir autre chose, oui, mais pas cadre. C'est trop de responsabilités… » (Technicienne CRAM)

Ainsi, limiter ses ambitions professionnelles pour protéger sa vie familiale est un choix que certains jeunes techniciens ont déjà programmé. **Mais il ne se traduit pas forcément par un comportement de dilettante dans le cadre du métier.** En effet, ces techniciens sans ambitions d'évolution de carrière peuvent donner du sens à leur métier, et affirmer la volonté de l'accomplir le mieux possible, mais n'acceptent pas de lui donner la priorité sur la sphère intime et familiale :

« Honnêtement, je fais mon boulot, je le fais bien, mais je sais qu'être cadre ici, t'as pas d'horaires… Je sais qu'il ne faut pas compter ses heures. Je suis bien, à la Sécu, mais j'ai une vie de famille à côté… Ca ne m'intéresse pas de bosser de 8h à 20h, et je pense que je ne ferais pas un bon chef… » (Technicienne CPAM 2)

Aussi, pour ce type de nouveaux embauchés, l'institution de la Sécurité Sociale qui procure de nombreux avantages à ses salariés en terme d'horaires et d'organisation du travail peut constituer **le cadre idéal pour s'épanouir justement en dehors du travail** :

« Moi, je ne suis pas quelqu'un de très ambitieux. Ce que je vois surtout, c'est qu'on a assez de temps libre par rapport à la convention collective, donc ça nous permet de faire autre chose, même si le salaire est limité. » (Technicien URSSAF)

3. Les « déçus du système »

Parmi les jeunes techniciens que nous avons rencontrés, certains nous ont fait part de **leur déception vis-à-vis d'une profession qui, semble-t-il, ne correspond pas à leurs attentes,**

et projettent de **quitter rapidement** la caisse où ils travaillent pour d'autres horizons professionnels. C'est le cas de cette jeune femme qui envisage de quitter sa caisse pour tenter d'autres concours administratifs. Ce qui l'incite à partir, c'est plutôt **l'organisation du travail et les méthodes de management** appliquées par l'encadrement que les tâches en elles-mêmes. En effet, motivée au départ par la dimension « sociale » du métier, elle ressent de manière particulièrement négative **la pression à la production** exercée par l'encadrement de terrain, qui lui semble particulièrement dégradante :

> *« Je me réinscris pour des cours par correspondance, pour passer les concours de l'éducation nationale. Je vais demander ma mutation et démissionner. Mon ami me dit qu'au niveau management, il sont nuls. On n'est pas des bêtes, ils nous lancent des paquets sur la table… Il y a une façon de faire. Je ne comprend pas que pendant 35 ans, elles aient supporté ça… »* (Technicienne CPAM 1)

Si d'autres techniciens expriment leur volonté de quitter l'organisme dans lequel ils travaillent, ce peut être également **parce qu'ils ont été déçus de ne pas voir se concrétiser assez rapidement leur désir de promotion** ou que **leur investissement professionnel n'a pas été payé de retour**. Le cas de ce technicien de la CAF est assez révélateur. Auparavant technicien dans une caisse de la région parisienne, et très investi dans son métier, il s'est vu refuser une demande de promotion. Il a alors demandé sa mutation à la CAF, privilégiant le critère géographique sur l'épanouissement professionnel, car le poste qu'on lui a proposé à la CAF lui semblait moins intéressant que celui qu'il occupait en région parisienne. Déçu par le manque de reconnaissance de l'institution, il s'est désinvesti de sa vie professionnelle au profit de sa vie privée :

> *« J'ai pris pas mal mon travail à cœur à la CAF de la région parisienne, j'espérais avoir une reconnaissance avec l'octroi d'un poste supérieur en interne . Pendant un moment, l'encadrement m'a laissé entendre que je pourrais avoir ce type de poste, et en fait non, donc je me suis dit que si c'est pour que chaque année, il se représente la même chose, j'avais pas envie de continuer mes 35 ans de travail dans la région parisienne si je n'y trouve pas d'intérêt. »* (Technicien CAF)

Il envisage maintenant de quitter la Sécurité Sociale car le poste qu'il occupe ne lui convient pas. Il a pour objectif de trouver un autre métier, dans lequel il s'épanouirait plus :

> *« En ce moment, je me pose pas mal de questions par rapport à mon avenir professionnel. J'ai peu de réponses, mais plusieurs pistes. J'opterais plus pour une réorientation professionnelle, quitter la CAF et faire quelque chose qui me plairait plus que rester derrière un bureau. Maintenant que je suis dans une région qui me convient, je peux m'attaquer à ma vie professionnelle qui ne me remplit pas d'enthousiasme… »* (Technicien CAF)

Ce type de parcours est assez révélateur d'un syndrome qui risque d'atteindre certains jeunes techniciens qui ne verraient pas leurs efforts dans le travail récompensés rapidement par l'institution. **Cette forme de désillusion professionnelle est en effet associée au système de gratification à l'ancienneté**, que nous avons décrit plus haut, et qui pèse fortement sur les perspectives de promotions salariales ou hiérarchiques des nouveaux embauchés. A force de voir refuser, pour des raisons qui leurs semblent injustes, leurs demandes de promotion, les nouveaux embauchés risquent de développer une certaine rancoeur, ou tout au moins une certaine désaffection, vis-à-vis de l'institution.

4. Pourquoi changer de métier ? Un arbitrage salaire / avantages

Lorsque les techniciens évaluent les avantages de leur emploi à la Sécurité Sociale, et ce qu'ils pourraient trouver dans d'autres structures, notamment dans le secteur privé, plusieurs facteurs rentrent en ligne de compte.

En premier lieu, **c'est le salaire qui entre en compte**. Peu évoqué spontanément par les nouveaux embauchés lors des entretiens, le salaire associé au poste de technicien en niveau 2 ou 3 n'est pas considéré comme particulièrement stimulant. Lorsque les techniciens envisagent de quitter la caisse, il entre pourtant dans les facteurs qui incitent au départ, **surtout pour les techniciens les plus âgés** :

> *« Je gagne en gros 8000F net par mois avec le 14ème mois inclus. Ca incite à partir… »*
> (Technicien CAF)

Les plus jeunes techniciens, en revanche, **semblent s'accommoder plus facilement d'un salaire peu élevé**, tout en reconnaissant que leur ressenti serait peut être différent si ils avaient à charge une famille. Selon eux, les avantages de l'emploi sont encore une compensation suffisante :

> *« Y en a qui se plaignent du salaire. Moi, je ne suis pas père de famille, donc ça me va. Je ne gagne pas beaucoup, mais j'ai beaucoup d'avantages par rapport à où j'étais avant. »* (Technicien CAF)

Aussi, certains envisagent de quitter à terme l'institution, mais ce départ sera l'occasion d'un **arbitrage** qui fera intervenir plusieurs paramètres, notamment **le salaire et la stabilité de l'emploi**. En effet, la sécurité de l'emploi est un atout qui joue encore beaucoup en faveur d'une carrière à la Sécurité Sociale, même pour les jeunes techniciens qui sont conscients de la difficulté qu'il auront à évoluer rapidement dans l'entreprise. En revanche, le salaire est perçu comme le principal point négatif, surtout pour les jeunes techniciens qui vivent en région parisienne, où certains estiment que la vie est plus chère qu'en province, alors que le salaire y est le même :

« Un technicien conseil à Aubenas gagne à peu près 180 000F, c'est bien payé alors qu'à Paris ou à Lyon, où les loyers sont chers… On n'a pas pris en compte les diversités des situations de travail. » (CNAF)

Tout dépendra alors de ce qui pèse le plus fortement aux yeux des nouveaux techniciens, entre la sécurité de l'emploi à la Sécurité Sociale et un salaire plus avantageux ailleurs. Cependant, il n'est pas impossible que, **après s'être forgé une expérience à la Sécurité Sociale**, le jeune embauché souhaite **tenter sa chance ailleurs**, se sentant plus solide sur le marché du travail :

« Ce qui est clair, c'est que je ne partirai pas n'importe où. J'aurai une sélection poussée, car ici, il y a la sécurité de l'emploi, il y a moyen de progresser, des formations, mais le point négatif, c'est le salaire de 6000F net. Quand vous êtes célibataire, que vous avez un loyer et que vous êtes à l'URSSAF en niveau 2 vous gagnez 5000F net par mois, donc vous ne pouvez pas vivre. » (Technicien URSSAF)

Mais le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont pas les seuls facteurs qui pourront entrer en ligne de compte pour inciter les jeunes techniciens au départ. En effet, nous avons évoqué le poids de la structure et son image obsolète dans les représentations des jeunes embauchés. Aussi, **certains sont attirés par des structures de plus petite taille, plus jeunes et plus réactives, qui laisseraient une plus grande part à l'initiative personnelle** :

« Si je devais faire autre chose, j'essaierai de trouver un autre poste de secrétaire dans un petite entreprise, où ce serait assez jeune. Ici, quand on veut donner une façon de penser, restructurer les répertoires et les filières, pour faire comprendre que ça va être plus simple, c'est pas évident, on va se retrouver face à un mur. Ce n'est pas très vif ! C'est vrai que quand on regarde certaines personnes classer des documents dans des armoires métalliques, et se déplacer de son bureau avec sa chaise à roulettes, on rigole… » (Secrétaire CRAM)

Contrairement aux « stables », certains accordent également **une grande importance à l'épanouissement professionnel**. Il leur semble essentiel de trouver un intérêt dans leur métier, et ils ne donnent pas la priorité à leurs activités extra-professionnelles. **Aussi, ils réclament un métier plus stimulant, plus prenant** :

« Moi, je rêve d'un boulot dans lequel je m'investisse totalement, que je sois bien dedans, que je m'épanouisse. Là, il manque un peu de sel, un peu de piment. » (Technicien URSSAF)

5. Changer de service, bouger à l'intérieur de la « Sécu » : un souhait réalisable ?

Nous avons vu que de nombreux jeunes embauchés interrogés souhaitent évoluer au sein de l'institution. Cette évolution peut prendre la forme d'une ascension hiérarchique, avec le passage du concours Performance permettant d'accéder aux postes d'encadrement de terrain. Mais cette évolution peut également prendre la forme **d'un changement de métier transversal, au même niveau hiérarchique mais sur d'autres types de postes**. Il s'agirait par exemple de passer du poste de technicien à un emploi de même niveau dans les services du personnel où les services de formation. C'est ce que certains nouveaux embauchés envisagent de faire :

> *« Moi, mon projet de carrière, ce serait de faire tous les services de la Sécu ! Mon ami gagne très bien sa vie, donc le salaire n'est pas une priorité. C'est un environnement rassurant, on n'est pas dans la misère. »* (Technicienne CPAM 2)

Mais d'autres envisagent une évolution à plus large échelle, non pas au sein de leur organisme, mais **au sein de la Sécurité Sociale dans son ensemble**, c'est-à-dire passer d'un type d'organisme à un autre, **d'une CAF à une URSSAF, ou d'une CPAM à une CRAM,** ce qui est théoriquement possible grâce au diplôme de technicien.

Les vacances de poste de l'UCANSS qui circulent au sein des caisses permettent aux nouveaux embauchés de s'enquérir des postes disponibles dans les autres organismes. Ainsi, **certains nouveaux techniciens envisagent d'ores et déjà une reconversion dans une autre branche**. C'est le cas pour cette technicienne de CPAM, qui perçoit dans un métier d'inspecteur à l'URSSAF l'occasion d'acquérir une certaine autonomie dans le travail, et davantage d'initiatives et de responsabilités :

> *« Combien de temps je resterai ? Aucune idée. Il y a plein de métiers que je ne connais pas à la Sécu. Il faut trouver le bon poste au bon moment. Les postes en interne circulent dans les centres, et en externe, il y a les vacances de poste de l'UCANSS, tous les 15 jours. Ce n'est pas forcément changer pour changer, mais plutôt trouver un boulot du style inspecteur URSSAF, où t'es autonome, tu gères ton temps, tu te déplaces. Je crois qu'il doit y avoir un concours en interne ou en externe. »* (Technicienne CPAM 2)

Au contraire, certains techniciens de l'URSSAF souhaiteraient à terme évoluer vers la branche famille ou la branche maladie, car ils sont attirés par la dimension « sociale » qu'ils attribuent volontiers aux CAF et aux CPAM. Déçus par le type de relation qu'il entretiennent avec les cotisants, et peu à l'aise dans un rôle mal perçu de « percepteur », ils imaginent un plus grand épanouissement professionnel au contact des assurés ou des allocataires :

« Je ne sais pas si ça serait pour rester à l'URSSAF, je me verrais beaucoup mieux dans une CAF ; parce que je trouve que ça serait plus social pour moi. Ou alors une CPAM… Il y aurait un caractère plus chaleureux, avoir l'impression d'être plus nécessaire qu'emmerdeur. » (Technicienne URSSAF)

Cependant, **le changement d'un organisme à un autre est loin d'être évident dans la réalité**. En effet, le métier de technicien requiert **une connaissance fine de la législation propre à une branche**. Aussi, les techniciens de la branche famille doivent assimiler un grand nombre de données propres à la législation des prestations familiales. La base commune du métier de technicien ne suffit pas à passer d'un type d'organisme à un autre. Il faudrait à chaque fois **une remise à niveau en terme de législation et pour la maîtrise des outils informatiques**, qui demanderait un investissement en formation coûteux de la part de l'organisme d'accueil :

« Le gros problème, c'est que ce qui était possible avant, c'est-à-dire bouger d'une branche à l'autre, devient de plus en plus difficile, car les métiers demandent de plus en plus d'expertise, et sur une législation compliquée. Pour aller dans une CAF, il faut connaître un minimum de législation familiale. Il y a aussi le problème de l'informatique où ce sont des systèmes différents. En bureautique, il n'y a pas de problème, à partir du moment où tout le monde à Word. Pour aller du recouvrement à la maladie, ce ne sera possible que sur des métiers d'experts, comme la GRH. » (ACOSS)

Cette difficulté de passer d'une branche à une autre se retrouve dans certains entretiens. C'est le cas pour cette jeune technicienne de l'URSSAF qui a tenté d'obtenir une mutation dans la branche maladie, mais n'a pas été acceptée car elle ne connaissait pas la législation propre à cette branche :

« Moi, j'ai passé un entretien en CPAM en 2001 pour changer de tâches, de grade, et pour me rapprocher de chez moi. Je n'ai pas été prise… Ils voulaient quelqu'un qui connaissait la branche maladie. » (Technicienne URSSAF)

Pourtant, **les jeunes techniciens ne semblent pas toujours conscients de ces difficultés**. Au contraire, il leur semble évident qu'ils pourront sans problème passer d'une branche à l'autre, et c'est même considéré comme un des avantages de l'organisme. Nous pouvons donc faire l'hypothèse qu'ils s'acheminent vers une sévère désillusion si personne ne les informe de ces difficultés :

« L'avantage qu'on a, ici, c'est qu'on peut postuler dans d'autres organismes de Sécu, comme les CAF, les URSSAF. Peut être la CRAM, j'ai entendu dire qu'il y avait un

service qui s'occupait de la surveillance sur les conditions d'hygiène au niveau des entreprises. Il faudrait que je me renseigne davantage. » (Technicienne CPAM 2)

Or, s'il ,existe une certaine difficulté pour passer d'une branche à une autre, **il s'avère également difficile, selon des membres des caisses nationales, d'envisager des perspectives de carrière intéressantes au sein du même organisme**. En effet, les perspectives au sein d'un même organisme sont limitées par le faible nombre de postes disponibles et le grand nombre de technicien. Il faut donc être prêt à saisir toutes les opportunités intéressantes dans d'autres organismes de la même branche, mais dans des régions ou des sites différents. La **mobilité géographique** semblerait donc nécessaire à l'évolution au sein d'une même branche :

« Pour évoluer au niveau national, ils ont tout ce qu'il faut, la formation, etc. Il leur faut une deuxième motivation : bouger ! S'ils veulent faire carrière dans le même organisme, c'est pas la peine… il faut être mobile géographiquement pour évoluer. » (ACOSS)

B. LE ROLE DE L'ENTOURAGE FAMILIAL ET AMICAL

1. Les parents plutôt rassurés

Le jeune embauché ne se trouve pas dans un vide relationnel. Il s'inscrit dans une ensemble de relations extra-profesionnelles, amicales ou familiales, **qui lui renvoient une certaine image de son propre métier**. Cette image peut alors **influer sur ses propres représentations**, et jouer un rôle dans la manière dont ils envisage sa carrière au sein où à l'extérieur de l'institution.

On distingue ainsi clairement deux types de perceptions, qui distinguent l'entourage familial de l'entourage amical. Ainsi, **la famille se montre souvent très favorable à l'entrée dans un organisme de Sécurité Sociale**. Ils semblent y voir l'assurance d'une profession stable, et sont particulièrement attachés à **la sécurité de l'emploi**. Le mythe du travail de « fonctionnaire » semble les réconforter, et les dégager du souci de l'incertitude quant à l'avenir de leurs enfants :

« Mon père était content, car c'est quand même une « entreprise » sérieuse, un métier durable. Ce n'est pas comme dans le privé, où du jour au lendemain… » (Technicienne CPAM 1)

Aussi, ils encouragent majoritairement leurs enfants à s'installer durablement dans l'institution, privilégiant les avantages et la stabilité de l'emploi au critère du salaire :

« Ils disent que c'est quand même une chance d'avoir trouvé ça, et que même si ce sont des petits salaires, il y a des avantages qui compensent. Et on pense que c'est un emploi sûr. » (Technicienne CRAM)

« Mon entourage est très content que je sois en CDI. Pour eux, c'est bien, c'est une sécurité. » (Secrétaire CRAM)

Généralement, la famille n'a qu'une connaissance limitée de l'institution et du statut des techniciens. **Ils focalisent surtout sur les avantages**, et imaginent que leur proche a un statut de fonctionnaire :

« Ma famille, ils me disent que je suis assez chanceuse par rapport aux avantages, tout ça…Par contre, ils croient que je suis fonctionnaire. » (Technicienne CRAM)

Ayant vu leurs enfants traverser des situations professionnelles plus précaires, et des conditions de travail beaucoup plus difficiles, ils sont donc naturellement soulagés de les voir s'installer dans la stabilité, et sont notamment **rassurés par la taille de la structure** :

« Mes parents me disent que c'est bien, ils sont contents que je soit dans une grande structure. Ils m'ont vue passer par des petits boulots où je rentrais à 8h-9h, crevée. C'est quand même une bonne place. » (Technicienne CRAM)

2. Un entourage amical plus nuancé

Les proches du même âge, et notamment l'entourage amical, ont **un discours beaucoup plus nuancé** que les parents ou la famille.

Ainsi, les autres jeunes, qui travaillent dans des domaines différents, reflètent généralement les stéréotypes liés à la Sécurité Sociale, stéréotypes qui étaient d'ailleurs partagés, on l'a vu, par les jeunes embauchés eux-mêmes lors de leur candidature dans l'institution. **Les amis se montrent donc parfois légèrement moqueurs, et ironisent sur les avantages liés au métier.** Pour les jeunes embauchés, il s'agit là d'un manque de connaissances sur leur véritable condition professionnelle :

« Avec les amis, la plupart, ça les fait rire, ils disent qu'à 4h, je suis rentrée chez moi. Il faut y être pour savoir ce que c'est. » (Technicienne CPAM 1)

Les amis renvoient donc l'image d'un travail tranquille, sans grande pression, qui finalement peut sembler **un peu péjorative**. Le travail de technicien est perçu comme une *« planque »*, et le technicien comme un privilégié, mais cette perception est quelque peu **dévalorisante pour le jeune embauché** :

« Globalement, on est perçus comme des privilégiés, on ne travaille pas beaucoup. C'est 'les fonctionnaires'… Il y a pas mal de commentaires qui vont avec… » (Technicien CAF)

Cependant, il arrive également que le jeune technicien **suscite l'envie de ses amis**. Mais cette envie est, là encore, plus liée **aux conditions de travail et aux avantages horaires et autres qu'à la nature même du métier de technicien** et à ses missions. De fait, les commentaires des autres jeunes traduisent surtout une grande ignorance du métier :

« Dans mon entourage, tout le monde pense qu'on est fonctionnaires et bien payés. Pour eux, c'est la belle vie, c'est une place en or. C'est aussi être payé à ne rien faire… » (Technicienne URSSAF)

« Les gens à qui je dis que je travaille à l'URSSAF me disent 't'es planqué'. Si j'énumère tous les avantages qu'on a, on m'envie. Ceux dans le privé n'ont pas vraiment d'horaires. » (Technicien URSSAF)

Les appréciations des jeunes gens qui composent l'entourage des nouveaux techniciens dépendent surtout de leur propres conditions de travail. Ainsi, les amis qui se déclarent envieux de la position du technicien sont **avant tout ceux qui doivent faire face à des conditions de travail difficiles**, par exemple au niveau des horaires :

« Mes amis, ils aimeraient bien être à ma place, mais ça dépend du métier qu'ils font. J'ai une copine qui bosse dans la régie publicitaire, elle a des horaires de merde, donc c'est pire… » (Technicienne CPAM 2)

Aussi, les jeunes techniciens adoptent **un certain recul vis-à-vis des commentaires de leurs proches**. Certes, ces derniers sont parfois avantagés en terme de salaire, mais pour certains techniciens, **l'arbitrage entre le salaire et la sécurité de l'emploi se fait nettement à l'avantage de ce dernier paramètre**. Aussi n'envient-ils pas les situations professionnelles et salariales de leurs amis qu'ils jugent plus précaires que la leur :

« Mes amis me disent 'c'est tranquille'. Ce n'est pas méchant mais un peu ironique… Ca reste l'image de beaucoup de gens… Mes amis, il y en a qui sont dans l'informatique ou dans l'intérim. Ils gagnent plus, c'est clair… Mais je préfère gagner ce que je gagne, et savoir que dans deux mois, je serai toujours là… » (Technicienne CPAM 2)

L'entourage amical peut avoir **un rôle à la fois stimulant et démotivant** pour le nouveau technicien, lui renvoyant une image assez médiocre de son emploi et de son statut et donc de lui-même. Ils peuvent ainsi **l'inciter à quitter la caisse où à monter rapidement dans la hiérarchie**, pour accéder à un poste plus en accord avec ses capacités supposées.

Nous faisons l'hypothèse que ce genre de propos **diffère selon le sexe du technicien**. Ainsi, l'emploi sera mieux perçu lorsqu'il s'agit d'une fille, dont on admet plus facilement qu'elle souhaite un travail peu contraignant et avantageux en terme d'horaires, dans le but de s'investir dans une vie de famille, **alors que pour les garçons techniciens, cela sera perçu comme un manque d'ambition professionnelle, et jugé de manière plus négative**. Cette idée, qui reflète une représentation plus générale à l'égard de la Sécurité Sociale et de ses métiers, est peut être l'un des facteurs qui expliquent la faible proportion de garçons parmi les candidats au poste de technicien :

> *« Les gens autour de moi aimeraient que je passe le concours de cadre. Ca passe pour un manque d'ambition d'être là… Ils disent que tu te suffis à ce petit confort, etc. »* (Technicien CRAM)

Les jeunes embauchés **ayant un diplôme plus élevé que les autres ressentent également de manière très négative les commentaires des proches amis, rarement envieux**. Jugeant l'emploi sous-qualifié par rapport au niveau de diplôme, ils incitent également à une évolution rapide dans la hiérarchie. La situation peut s'inverser, et c'est le jeune technicien qui envie ses amis ayant trouvé un emploi plus enrichissant et correspondant mieux à leur niveau de diplôme. Il peut s'ensuivre **une certaine frustration** :

> *« Mon entourage, ils trouvent ça un peu dommage par rapport à ma maîtrise. Mes amis me poussent plutôt à évoluer, ils ne m'envient pas… Ils ont trouvé des postes qui correspondent à leur attentes. Vis-à-vis d'eux, je suis un peu frustrée de temps en temps. »* (Technicienne CPAM 2)

C. UN CERTAIN MANQUE D'INFORMATIONS SUR LES POSSIBILITES D'EVOLUTION

1. Un déficit d'informations lié à un manque de suivi du nouvel embauché

S'ils expriment souvent l'envie d'évoluer dans l'institution, de nombreux jeunes embauchés sont néanmoins mal informés sur les possibilités d'évolution qui s'offrent à eux. Nous avons ainsi souligné le fait que les jeunes techniciens envisageaient volontiers de passer d'une branche à une autre, ce qui s'avère extrêmement compliqué dans la réalité.

De fait, s'ils ne cernent pas avec précision et réalisme leurs possibilités de carrière, c'est avant tout **parce que les informations de ce type ne sont pas toujours délivrées par les directions d'organisme**. A La CPAM 2, par exemple, les jeunes embauchés sont laissés dans la plus totale ignorance, ce qui est particulièrement mal vécu. En effet, **cela accentue le sentiment d'isolement** que nous avons déjà évoqué (partie V), et l'impression d'avoir été « oublié » sur un poste :

« Personne ne m'a parlé des perspectives, malheureusement. J'aurais aimé… Savoir ce qu'on attend de moi, exactement, si on va me laisser là. Qu'on nous dise nos possibilités, ce que je pourrais faire plus tard… » (Technicienne CPAM 2)

Le fonctionnement d'une caisse comme celle de La CPAM 2 étant encore très décentralisé, il appartient au chef de centre de donner les informations nécessaires à ses jeunes techniciens sur les possibilités d'évolution. Une fois arrivé dans un centre, le jeune n'est plus du tout suivi par la direction de l'organisme**. Or, certains chefs de centre de cette caisse étant plus concernés par la production de leurs techniciens que par leurs perspectives d'avenir, ils ne répercutent pas toujours les informations nécessaires.** Ils n'auraient d'ailleurs pas forcément de raisons de le faire, car leur intérêt serait plutôt de garder les jeunes techniciens performants le plus longtemps possible sur leur poste.

C'est le cas également à la CPAM 1, où les jeunes manquent également d'informations, car leur chef de centre ne les instruit pas toujours des possibilités de carrière. Cela peut être attribué, par certains membres de la direction, à **un défaut de management** de la part de ces responsables de service, **plus à l'aise dans la technique que dans le relationnel** et la gestion des ressources humaines :

« Il y a des centres où le management est très fragile, où les cadres sont d'anciens agents de maîtrise très techniques. On les a formés pour être animateurs. Mais ce sont des gens qui se réfugient dans la technique, car ils sont mal à l'aise dans ce rôle d'animateur. » (Direction- CPAM 1)

Dès lors, les caisses **où les techniciens sont les mieux informés sont celles qui ont mis en place un entretien de suivi obligatoire avec le jeune embauché** et son encadrement où des membres du service de formation. C'est le cas à la CRAM, avec le suivi du service de formation interne, ou à la CAF, dans le cadre de la formation Vademecaf. Ces entretiens de suivi, qui évoquent aussi le vécu professionnel des agents, **sont d'ailleurs très bien perçus par les nouveaux embauchés**. On note alors une forte différence entre les perceptions des techniciens à la CPAM 2 et à la CAF, par exemple :

« Le long de la formation, on a eu deux entretiens avec le responsable du personnel, pour savoir comment on se sentait. J'ai halluciné qu'on me convoque pour savoir comment je me sentais dans mon travail ! Il y a une démarche… J'ai l'impression d'être un salarié et non un chiffre. » (Conseillère téléphonique CAF)

Aussi, les autres organismes envisagent également de mettre en place ce type de suivi, avec le service des ressources humaines, mais cela reste à l'état de projet. Là encore, les impératifs de production relèguent au second plan ce type de projet. Les organismes justifient donc leur lenteur à établir ces entretiens de suivi par le fait qu'il faut prendre garde à ne pas susciter de différences de traitement entre les jeunes et les anciens, pour ne pas créer de jalousies :

« Je me dis qu'on devrait faire des réunions avec les jeunes embauchés, les rassembler pour faire des tables rondes. Mais c'est délicat vis-à-vis des anciens… On ne peut pas aider les jeunes en tapant sur les anciens… Il faudrait faire une rencontre entre un jeune qui veut faire le point sur sa carrière et un cadre du service RH. Vu la culture qu'il y a dans l'entreprise, le cadre ne va pas dire quelles sont les perspectives. Je crois que ça doit être une démarche extérieure au service, où les jeunes pourront dire ce qu'ils pensent… » (Direction - CPAM 2)

L'URSSAF envisage également la mise en place d'un suivi du jeune embauché, avec la collaboration de l'encadrement qui pourrait contribuer à créer un lien entre le nouveau technicien et la direction de l'organisme :

« Il n'y a pas d'entretien ou de suivi du jeune. Il y a un truc que j'ai commencé à faire, c'est faire le point en période d'essai mais plus avec l'encadrement. Au bout de six mois, ça pourrait être intéressant. Je pourrais peut être mettre ça en place bientôt » (DRH - URSSAF)

2. L'information qui circule par bouche-à-oreille au sein des services

En n'informant pas les jeunes embauchés sur leurs possibilités concrètes d'évolution de carrière, les directions d'organisme **courent le risque que les jeunes embauchés n'aient que des information partielles, confuses, et peu objectives**, par le biais de leur environnement professionnel direct.

En effet, le principal moyen d'information reste **le bouche-à-oreille par les collègues de travail**, qui instruisent les jeunes sur les modes d'avancement. Mais ces informations demeurent incomplètes :

« On ne nous a rien dit sur les perspectives d'évolution. Les degrés, on apprend ça par les collègues. L'ancienneté, je ne sais toujours pas. Y a jamais eu d'informations correctes, donc on attend. C'est surtout en discutant avec les autres. » (Technicienne CPAM 1)

« On m'a un peu parlé de l'évolution normale, les degrés supplémentaires , comment ça se passait, l'ancienneté. On ne parle pas vraiment salaire, mais on m'a parlé de 4% de prime d'accueil pour les TC qui font aussi de l'accueil. » (Agent d'accueil CAF)

En évoquant le concours Performance, les collègues de travail peuvent également **jouer un rôle démotivant pour les jeunes embauchés**. Elle donnent en effet une description subjective, liée à leur propre expérience, d'un concours qu'elles n'ont jamais osé passer elles-

mêmes. Elles renvoient donc l'image d'un concours difficile, et d'un investissement assez lourd en terme de formation :

> *« Donc on en parle avec les collègues, qui nous renseignent sur la formation. Elles nous disent que c'est complexe, et que c'est un investissement supplémentaire. Elles nous disent que c'est un investissement qu'elles n'ont pas voulu faire…Il ressort que c'est assez dur… »* (Technicienne CAF)

Cependant, les jeunes techniciens en recherche d'informations sur leurs possibilités de carrières s'adressent également spontanément à leurs cadres les plus proches. **Ils obtiennent alors parfois un discours inverse, plus incitatif que démotivant**. Les cadres peuvent ainsi pousser les jeunes à évoluer le plus rapidement possible vers un poste d'encadrement, tel qu'ils l'ont fait eux-mêmes :

> *« Globalement, nos jeunes sont bien, ils en veulent, la preuve, c'est qu'ils ont envie de passer cadre. Je les pousse, je leur dis 'battez-vous !'. »* (Encadrement - CPAM 2)

Les cadres sont en effet mieux informés que les autres techniciens. Ils peuvent parfois instruire les jeunes embauchés et leur donner des informations assez précises, faire circuler des documents d'information, **mais cela dépend de leur bonne volonté, et des relations qu'ils entretiennent avec leurs techniciens.** En l'absence d'entretien de suivi, c'est aussi souvent au jeune technicien d'accomplir la démarche de recherche d'informations :

> *« Il faut l'accord du cadre pour Performance. Des fois, je lui pose la question, sur les étapes qu'elle a eu pour arriver cadre. Elle nous dit d'essayer d'évoluer vers d'autres propositions. Il y a un livre qui circule dans le service, avec les différentes formations sur différents thèmes. Elle nous a conseillé de prendre une formation. Ca circule pas mal, on est au courant de tout. »* (Technicienne CPAM 1)

3. Les réelles perspectives d'évolution : les organismes dans l'embarras

Si les organismes se montrent parfois un peu avares en informations sur les perspectives de carrières offertes aux nouveaux embauchés, **c'est peut-être parce que celles-ci sont finalement assez réduites**. En effet, la principale porte de sortie du métier de technicien est le passage à un poste d'encadrement, via Performance. Or, les postes d'encadrement ne sont pas nombreux, comparativement au nombre de techniciens, qui constituent la grande majorité du personnel dans les organismes de Sécurité Sociale. Les places sont donc chères, et **tous les techniciens qui le souhaitent ne pourront donc pas évoluer vers un poste d'encadrement.** A cela s'ajoute le fait que tous les techniciens, mêmes les plus performants, ne sont pas forcément capables d'assumer des postes de management :

« Le problème que l'on a, c'est que pour l'instant, tout notre personnel est concentré sur un même niveau de classif. Il y a quelques portes de sorties, comme AM, ou encadrement, mais pas beaucoup. AM, l'appellation a plutôt disparu, ils sont orientés soit comme référents techniques soit comme managers. » (CNAF)

Aussi, pour éviter de futures déceptions, il semble nécessaire que les jeunes techniciens soient informés de cet état de fait, et ne se dirigent pas systématiquement vers le concours Performance. C'est le message que le responsable de la formation à la CPAM 2 tente de leur faire passer lors de la formation. Il s'attache en effet à calmer les « ardeurs » de ces nouveaux embauchés :

« Il y en a beaucoup qui envisagent d'évoluer le plus vite possible. Je leur dis que c'est bien, mais qu'il faut faire attention, car il n'y aura pas que des cadres à la Sécu. Je leur parle des différents emplois à la caisse, et en plus, du concours de cadre. En transversal, il n'y a pas tellement d'ouvertures. » (Service formation - CPAM 2)

De plus, **les perspectives de passage d'une branche à l'autre sont réduites, et l'évolution au sein d'un même organisme sur des postes différents est également très aléatoire**. Rares seront les techniciens qui verront se présenter l'opportunité de passer dans un autre service, pour exercer un emploi différent. Or, comme nous l'avons évoqué plus haut (partie V), les jeunes techniciens se déclarent très attirés par ce type d'évolution : ils veulent « bouger » à l'intérieur de l'organisme, changer souvent de poste pour ne pas sombrer dans la routine. Ils tirent parfois cette idée de l'expérience des gens qu'ils côtoient, et qui ont connu ce type de parcours atypique, mais semblent ignorer que ce sont des phénomènes relativement rares, même si les portes ne sont pas totalement fermées :

« Je pense que je vais trouver un travail qui me plaira ici… Par exemple, j'ai discuté avec des formateurs, eux ont commencé comme techniciens, donc il y a des possibilités d'évoluer de différentes façons. » (Technicienne CPAM 2)

Aussi, pour ouvrir les perspectives d'avenir offerts aux jeunes embauchés, **les directions des organismes ont parfois mis en place des postes de niveau 4**, à mi-chemin entre l'encadrement et le poste de technicien, chargés par exemple des missions de tutorat ou de référents techniques auprès des autres techniciens. Cela peut constituer une perspective d'avenir à court terme, mais nous avons souligné plus haut **les difficultés que pouvait rencontrer une jeune technicien pour obtenir ce type de promotion** dans un système organisé autour de l'avancement à l'ancienneté :

« Maintenant, depuis 1 an, on a des niveaux 4 nommés pour leurs compétences techniques et relationnelles, qui peuvent permettre au cadre de faire de l'encadrement.

Ils l'assistent, ils prennent le tutorat. Ca soulage un peu la cadre. » (Encadrement - URSSAF)

De manière générale, il semble que les URSSAF proposent des perspectives d'avenir plus variées que les autres organismes, tel que le poste d'inspecteur de recouvrement, de niveau 5, qui peut être obtenu par concours. Cependant, on peut s'interroger sur les chances qu'auront des jeunes techniciens de niveau bac +2 pour un concours où se présentent fréquemment des personnes ayant le niveau bac+3 ou bac +4 :

« Un gestionnaire de compte peut passer inspecteur avec le concours. Beaucoup ont été embauchés avec la maîtrise. Ils ont passé le concours et sont dans la phase tutorat. Ils peuvent passer l'examen de rédacteur, de gestionnaire, et parfois dans la foulée, le concours d'inspecteur. Pour nous, c'est intéressant d'avoir des gens qui ont commencé dans l'organisme comme gestionnaire de compte. » (Encadrement - URSSAF)

La principale perspective d'évolution **réside dans les transformations qui vont affecter les différents métiers des organismes.** Ces mutations pourront engendrer, à terme, **la création de nouveaux types d'emploi**, par exemple sur l'informatique ou la bureautique, mais compte tenu de la lenteur des changements, les portes de sorties restent encore à l'état de projet :

« Bien sûr, il n'y a pas d'opportunités pour tout le monde, mais il y a quand même des ouvertures. Il y a vraiment un besoin sur des postes de bureautique, donc ils peuvent postuler par recrutement interne. On va aussi créer des postes d'assistants bureautiques chargés de dépanner les gens sur les micros, sans être vraiment des informaticiens. Il y a des assistants en téléprocédure. C'est le niveau au dessus, c'est pour faire du démarchage. Il y a une campagne de pub nationale pour ça. Ces nouveaux métiers ont de l'avenir. » (DRH - URSSAF)

- Les nouveaux embauchés que nous avons rencontrés font généralement part de leur **envie d'évoluer** au sein des organismes de la Sécurité Sociale. Si certains d'entre eux envisagent d'ores et déjà de partir, ils sont relativement plus nombreux à poser **la réalisation rapide de leurs projets de carrière** comme une **condition *sine qua non*** de leur établissement à long terme dans l'institution.

- Souvent peu informés par les directions des organismes sur leurs perspectives de carrières, **ils émettent parfois des désirs d'évolution difficilement concrétisables**, et risquent donc subir d'amères désillusions. En effet, les portes de sorties au poste de technicien ne sont pas si nombreuses et si variées qu'ils le croient. Si la mobilité

géographique est, aux dires des caisses nationales, une des conditions pour évoluer, on peut s'interroger sur la volonté de ces jeunes d'accepter des mutations fréquentes qui les éloigneront de leur milieu familial et de leur cadre d'origine.

CHAPITRE 2
LE CAS DES JEUNES « EXPERTS » : ANALYSE DES TABLES RONDES

INTRODUCTION

Si les techniciens représentent la majeure partie des effectifs recrutés par les caisses de Sécurité Sociale, le problème de l'intégration des nouveaux embauchés se pose également **pour les jeunes diplômés (bac+4, bac +5)** recrutés en moindre nombre sur des **postes « d'experts ».** Par « experts », nous entendons ici des postes de statisticiens, de chargés d'études, de juristes, de chargés de formations, de chargés de communication, de chargés d'études « pôle santé », et d'inspecteurs du recouvrement.

En effet, il semblerait que ces derniers constituent une population **extrêmement « volatile »** dans les organismes de Sécurité Sociale. Ils n'y resteraient que le temps de se forger **une première expérience**, généralement selon un turnover de deux ou trois ans :

> *« Ce sont les bac +4 qui nous font défaut. Ce qu'on peut leur proposer, c'est la formation de cadre, qui ne leur donnera rien de plus en terme de rémunération par rapport à la formation d'inspecteur, pour leur donner de l'autonomie. On le voit avec nos réseaux d'experts juridiques. Ca commence à se voir pour les catégories d'emploi particulières, par exemple les informaticiens, les contrôleurs de gestion. Les Bac+4 chez nous aujourd'hui recherchent une première expérience pour rebondir ensuite. Il y a un turnover de deux ou trois ans. »* (ACOSS)

La concurrence du secteur privé semble se faire plus durement ressentir encore que pour les postes de techniciens :

> *« L'autre problématique, c'est qu'on a du mal à avoir des experts, même si on offre plus de choses avec une haute technicité, des Bac + 5, en leur donnant le niveau 5B, par exemple les inspecteurs hospitaliers. L'étau se resserre, car les cliniques en recrutent, ils passent les concours et postulent dans les cabinets d'audits. Ou alors ils viennent, se font quelques années d'expérience avant d'aller dans le privé. »* (DRH – CRAM)

Dans le cadre de cette étude sur l'intégration des nouveaux embauchés, nous avons réalisé **deux tables rondes** rassemblant à chaque fois **une dizaine de jeunes « experts »** de divers organismes, nationaux ou locaux, appartenant à la Sécurité Sociale : CPAM, CRAM, URSSAF, UCANSS, CNAM, et ACOSS. Ces jeunes ont été recrutés entre 1999 et 2001. Dans le corps du texte nous distinguerons les deux tables rondes à la suite de chaque verbatim (table ronde 1 ou table ronde 2).

Les tables rondes, menées à l'aide d'un guide de questions ouvertes (associatives ou projectives) ont permis à ces jeunes experts d'évoquer la **manière dont ils percevaient la Sécurité Sociale**, et comment **ils envisageaient leur emploi et leur avenir** au sein de l'institution. Les données recueillies lors de ces tables rondes sont différentes de celles

recueillies auprès des jeunes techniciens par les entretiens, car elles sont moins axées sur les pratiques, mais laissent **une plus grande part à l'imaginaire et aux représentations**. Elles créent également **une dynamique de groupe**, où les jeunes peuvent « rebondir » sur les impressions des autres afin d'évoquer leur propre vécu.

A. COMMENT LES JEUNES EXPERTS PERÇOIVENT LE MONDE DU TRAVAIL ET LA SECURITE SOCIALE

Avant d'examiner avec les jeunes experts leur vécu professionnel au sein des organismes de Sécurité Sociale, nous avons recueilli leurs perceptions quant aux thématiques du travail, et quant à la Sécurité Sociale en général.

1. Les représentations négatives et positives associées au monde du travail

Nous avons débuté les tables rondes par des questions associatives portant sur **le thème du travail et de l'univers professionnel en général.** Ces questions révèlent les représentations des jeunes experts quant au monde du travail, mais elles sont étroitement attachées à leur propre expérience à la Sécurité Sociale.

Les dimensions positives, associées spontanément par les jeunes au terme **« travail »,** sont avant tout liées à la forme de **reconnaissance sociale et à l'épanouissement personnel** que procure un emploi. Le salaire apparaît également, mais il n'est pas évoqué en premier :

> *« La reconnaissance sociale, c'est-à-dire par rapport à ceux qui sont au chômage avoir l'impression de participer à la vie économique du pays. C'est un investissement de soi-même, de son temps, de son énergie, de sa réflexion. C'est la connaissance, c'est toujours en apprendre d'avantage. C'est l'argent. »* (Table ronde 1)

> *« Assurance, c'est une assurance, c'est une satisfaction personnelle, un salaire, c'est une activité intéressante, la reconnaissance, l'enrichissement. »* (Table ronde 2)

Les dimensions négatives associées au même terme font intervenir, dans les deux tables rondes, **les contraintes liées à la hiérarchie**. Dans une table ronde apparaît également, en négatif, le salaire :

> *« C'est les contraintes, la hiérarchie. »* (Table ronde 1)

> *« C'est contraignant, c'est la souffrance, c'est le non dialogue avec la hiérarchie, c'est le poids de la hiérarchie, pas de dialogue horizontal entre les services, ce sont les insomnies, les rapports humains faussés, c'est la déstabilisation personnelle par le travail, c'est le salaire. »* (Table ronde 2)

Lorsqu'il s'agit de **« l'organisation du travail »,** les jeunes experts associent volontiers cette expression, en positif, à des dimensions **d'autonomie et de liberté**. Ils associent également l'organisation du travail à l'efficacité et à l'ergonomie, dans le sens du bien être

des employés. En revanche, les dimensions négatives associées spontanément à l'organisation du travail sont **la lourdeur des procédures**, et, encore une fois, **la hiérarchie** :

> *« Mauvaise organisation, inorganisation, urgence, pesante, lourdeur, procédurale, lacune, hiérarchie »* (Table ronde 2)

Lors de la première table ronde, les jeunes évoquent également, au sujet de l'organisation du travail, **les contraintes liées à la badgeuse**. En effet, la badgeuse impose, aux yeux de certains, un cadre horaire qui ne s'accorde pas toujours aux objectifs de travail. En premier lieu, parce que les missions requièrent parfois un nombre d'heures supplémentaires à effectuer. Or, la badgeuse contraint à mesurer exactement son temps pour ne pas le dépasser :

> *« L'obligation du temps, le contrôle du temps avec la badgeuse. »* (Table ronde 1)

> *« C'est négatif parce qu'on court après le temps avec la badgeuse. »* (Table ronde 1)

> *« On doit faire un certain temps par jour, c'est une contrainte, on est vraiment en train de courir après la badgeuse, si on a deux heures de retard on court après la badgeuse par exemple. »* (Table ronde 1)

Ils regrettent aussi de ne pas pouvoir gérer leur temps comme ils le souhaitent, du moment que les missions sont bien remplies :

> *« La badgeuse c'est le côté pratique du travail mais à mon sens c'est plus une contrainte, parce que moi ma philosophie c'est le temps en terme de nombres d'heures travaillées c'est pas une bonne mesure de l'efficacité. Pour moi le travail ça ne se quantifie pas en heure mais en réalisations. On se fixe des objectifs que l'on remplit ou pas. Je pense qu'avec moins d'heures on peut être plus efficaces. »* (Table ronde 1)

Les dimensions négatives associées à l'expression **« nouvel embauché »** font ressortir ce qui, à leurs yeux, constitue des freins à l'intégration. Là encore, ces dimensions générales sont également en lien avec leur propre expérience à la Sécurité Sociale. Ce qui apparaît en premier lieu, c'est avant tout **le manque d'informations et de repères** lorsqu'on arrive dans une nouvelle entreprise :

> *« Période d'essai, s'intégrer, arriver à faire sa place, être perdu, comprendre l'entreprise, le manque d'information. C'est nous qui devons aller à la pêche aux informations et pas les informations qui vont vers nous. »* (Table ronde 1)

2. Les représentations positives et négatives associées à la Sécurité Sociale

Les jeunes experts associent volontiers l'idée de **« protection sociale »** à des notions de ***« service public »,*** **de** ***« solidarité »*** **et** ***« d'équité ».*** Ils soulignent également, en positif, la spécificité du système français, alors qu'en négatif ils évoquent le contre-exemple du système anglo-saxon. A leurs yeux, le système de protection sociale à la française est **une « grande idée » dont il y a lieu d'être fier**, et qu'il faut protéger contre les divers abus. En effet, en négatif, les jeunes évoquent le *« détournement de la mission de service public »,* et les abus tels que les arrêts maladies répétitifs ou les médecins trop complaisant. Mais ils évoquent également les problèmes de solde dans les centres, ou la démotivation des techniciens. Cependant, personne ne conteste l'utilité et le bien-fondé du système, car tous semblent fermement attachés à la notion de protection sociale.

De même, les représentations associées aux organismes de Sécurité Sociale renvoient à la notion de service public et de solidarité, de prévention et de *« proximité avec le public »*, car les centres incarnent et matérialisent l'idée de protection sociale.

Les représentations négatives associées aux organismes de Sécurité Sociale ont plus trait à des **problèmes de fonctionnement et d'organisation**, liés à l'importance même du système et à sa « lourdeur » :

> *« C'est une grosse usine avec la lourdeur et la lenteur du système. Tout est lent, il y a un manque de réactivité. »* (Table ronde 1)

> *« L'administration, la lourdeur administrative, l'inertie, la non responsabilité. Personne ne se mouille jamais, chacun laisse le soin à l'autre de prendre la décision. »* (Table ronde 2)

Mais les jeunes experts évoquent également **la mauvaise image des organismes** de Sécurité Sociale auprès du public. Cette mauvaise image résulte, à leurs yeux, d'un **déficit de service** auprès des assurés et des allocataires, qui rend les rapports parfois conflictuels :

> *« Il y a une mauvaise image, le rapport avec le public peut être difficile, les horaires d'ouverture sont restreints, pourtant il y a une certaine qualité de service, mais les gens sont injoignables au téléphone. »* (Table ronde 2)

Cette perception négative est également liée, selon certains, **à l'âge du personnel** dans les centres, qui donne l'image d'une structure peu dynamique :

> *« Il y a pas mal de personnes un peu âgées, ça ne donne pas une image dynamique. Il y a une image un peu vieillissante. »* (Table ronde 1)

L'image d'une **structure obsolète**, fonctionnant avec des méthodes archaïques semble partagée par les jeunes experts comme par les jeunes techniciens. C'est tout d'abord

l'archaïsme des méthodes de travail qui est évoqué, et notamment **l'usage du papier** dans un monde professionnel de plus en plus marqué par la dématérialisation des supports de travail :

> *«Pour moi c'est quand même beaucoup plus le papier. Il y a toujours le format informatique et le papier pour confirmation. Les méthodes sont parfois archaïques, par exemple on utilise toujours le papier. La lourdeur pourrait être réglée par une meilleure méthode. »* (Table ronde 1)

Cet usage du papier révèle, aux yeux des jeunes experts, la lourdeur des procédures administratives et donne l'image d'une bureaucratie où chaque action entraîne **une somme importante de notes de services** qui viennent encombrer les bureaux :

> *« Toutes les notes des services en interne, les notes, plein de notes, tout le temps des notes. On doit en avoir 3 ou 4 par semaine, il faut les intégrer surtout et ça c'est pas évident, il n'y a pas de hiérarchie de l'information, on les lit à peine en fait. »* (Table ronde 2)

Cette lourdeur procédurale traduit, selon les jeunes experts, **un « immobilisme » inhérent à l'institution**, qui produit une impression de **décalage avec le mode extérieur**, plus réactif et plus rapide :

> *« Ce qui est inquiétant c'est l'immobilisme, et les luttes de pouvoir qui conduisent à des blocages. En fait on doit bouger tout seul dans du ciment sec, on doit bouger dans un environnement qui n'est pas mouvant. »* (Table ronde 2)

> *« A l'extérieur, ça va vite, on vit comme tout le monde mais à l'intérieur c'est lent, c'est comme hors de la vie. »* (Table ronde 2)

B. L'ENTREE A LA SECURITE SOCIALE : CHOIX DU METIER ET RECRUTEMENT

Nous avions constaté (Chapitre 1) que certains jeunes candidats au poste de technicien étaient avant tout motivés par le fait de trouver un emploi stable rapidement, et par la dimension « sociale » qu'ils attribuaient au poste. Retrouve-t-on, chez les jeunes experts, le même type de motivations ? Quelles sont les nuances ?

1. Les motivations des jeunes experts

♦ Contrairement aux jeunes techniciens, les jeunes experts semblent plus nombreux à avoir effectué des études en rapport direct avec leur emploi à la caisse. Pour certains, l'emploi

à la Sécurité Sociale s'inscrivait **dans la continuité de leurs études** et pouvait même revêtir l'aspect d'une **vocation** :

> *« Moi au départ j'ai fait un maîtrise de droit social et là j'ai vraiment eu la vocation. Moi c'est un peu pareil j'ai fait un D.E.S.S. d'économie de la santé, et les 20 personnes de mon D.E.S.S., aujourd'hui elles travaillent à la Sécu. On a été un peu formaté pour la Sécu, on avait vraiment une forte culture générale autour de la Sécu, que ce soit la gestion du risque ou tout l'aspect statistique. »* (Table ronde 1)

♦ Si les motivations qui ont poussé ces jeunes experts à entrer à la Sécurité Sociale semblent plus diversifiées que pour les jeunes techniciens, **on retrouve également le rôle du hasard et des circonstances**. En effet, la décision de postuler à la Sécurité Sociale a pu avoir lieu, pour certains jeunes, après une période de chômage assez longue. Il s'agissait alors de **trouver un emploi rapidement**, sans s'inquiéter du type d'emploi proposé, ni même de la nature du contrat ou du salaire d'entrée :

> *« Moi c'est vraiment par hasard, j'étais au chômage pendant plusieurs mois, après tout ce temps j'ai décidé de tenter autre chose que le privé. Par hasard j'ai trouvé un C.D.D. de 3 mois dans une URSSAF. Je me suis dis que c'était une expérience, je suis rentrée au niveau 3. Je me suis dit que je pourrai toujours reconvertir cette expérience dans une grosse boîte d'alimentaire. »* (Table ronde 1)

> *« C'est vrai que quand moi j'ai été recrutée, c'était très difficile, c'était la sinistrose, j'étais déjà contente de ne pas être au chômage. Même si ce que je faisais ne me plaisait pas tant que ça. »* (Table ronde 2)

♦ Mais, tout comme les jeunes techniciens, certains experts ont décidé d'entrer à la Sécurité Sociale pour pouvoir **concilier vie privée et vie professionnelle**, sur des critères géographiques, par exemple :

> *« Moi j'étais en Picardie, et je voulais retourner en Franche-Comté qui est ma région d'origine. J'ai trouvé un poste à la Sécu de D. qui me rapprochait d'avantage et qui me permettait de concilier vie professionnelle et personnelle. Je me suis dit que c'était une expérience intéressante. »* (Table ronde 2)

♦ Ce qui peut motiver les jeunes experts à postuler dans un organisme de Sécurité Sociale, c'est également la volonté de **se forger une première expérience**, avant de partir travailler dans d'autres secteurs. L'emploi à la Sécurité Sociale est alors une opportunité, que l'on a saisie au hasard des circonstances, pour acquérir de l'expérience :

> *« Moi je me suis dis que c'était une façon de se faire une expérience intéressante quitte à partir plus tard. Quand on ne vient pas d'une formation spécialisée ce n'est pas là où on compte aller en premier. Ce n'est pas un itinéraire classique, moi je pensais à tout genre la répression des fraudes, je pensais à tout sauf à ça. »* (Table ronde 1)

Lors de la recherche d'emploi, les jeunes effectuent parfois **un arbitrage entre le niveau de salaire proposé et les conditions de travail**. Cet arbitrage peut les amener à favoriser un poste à la Sécurité Sociale par rapport à une entreprise privée, mieux rémunéré, mais plus contraignant, par exemple en terme d'horaires :

> *« En fait les premiers salaires de cadres 5 b sont assez concurrentiels par rapport au privé. Dans le domaine juridique, en tout cas c'est concurrentiel et en plus, on a des avantages à la Sécu, qu'on ne trouve pas dans un cabinet d'avocat. On fait c'est surtout un choix qu'on fait par rapport au temps de travail. »* (Table ronde 1)

2. Les perceptions des méthodes de recrutement

Les regards que portent les jeunes sur les procédures de recrutement à la Sécurité Sociale sont assez **diversifiés**, dans la mesure où **les modes de recrutements peuvent varier** d'un organisme à un autre, et parce que les jeunes experts n'ont pas été embauchés au même niveau et pour les mêmes postes.

Ainsi, certains jeunes ont pu avoir l'impression que la procédure de recrutement **était assez sommaire**, ce qui peut être rapproché des impressions des jeunes techniciens évoquées dans le premier chapitre. Ainsi, certains jeunes jugent les entretiens de recrutement peu poussés, et ne mettant pas les candidats en difficulté, contrairement à ce qui peut se faire dans d'autres entreprises :

> *« Moi j'ai fait deux entretiens, un en interne, un en externe. L'entretien n'était pas poussé, il n'était pas piège. On se contente de présenter le poste, de lire le descriptif, de présenter ses avantages ses inconvénients. Il te demande surtout si l'image de la Sécu ne te dérange pas, comme ça après, ils peuvent te dire, 'tu as signé, tu savais'. Pourquoi on n'a pas été retenu on ne sait pas, alors que dans toutes les entreprises françaises on peut savoir. »* (Table ronde 2)

Certaines méthodes de recrutement, telles que la dictée, sont **jugées archaïques**, surtout lorsqu'elles s'appliquent à des postes de cadres 5B. Elles contribuent alors à donner une image obsolète de l'institution :

> *« Moi j'avais fait des candidatures spontanée à l'U.R.S.S.A.F. de G., et maintenant ils m'ont contacté pour une série d'examens pour un poste 5 B. Ils m'ont convoqué pour une dictée, et après ils ont réfléchi et m'ont dit 'on ne peut pas vous faire de dictée à vous'. Maintenant je crois que ça change tous ces processus archaïques de recrutement. »* (Table ronde 1)

De manière générale, pour certains jeunes experts, la multiplication de tests à l'embauche au lieu d'entretiens de recrutement traduit surtout la difficulté qu'éprouvent les organismes de Sécurité Sociale à évaluer correctement les profils des candidats :

> *Dans le privé ça se passe par entretiens, ici on fait trois tests, en culture générale, des tests de Q.I., de personnalité, de mise en situation, ensuite il y a un entretien devant 10 directeurs, c'est le seule entretien qu'il y a et il repose sur les tests. Dans le privé c'est l'entretien qui permet d'approuver ou de désapprouver le profil du candidat. A un certain niveau la Sécu se cache derrière les tests. »* (Table ronde 1)

Etablissant des comparaisons avec des entreprises du secteur privé, les jeunes experts jugent donc de manière assez négative les procédures de recrutement. Pour eux, il s'agit là d'un défaut de l'institution, **où les secteurs des ressources humaines ne sont pas identifiés comme tels**, et auxquels on n'accorde pas l'importance qu'ils méritent. Ils évoquent donc un **manque de *« méthode »*** de l'institution concernant le recrutement, et, de manière générale, la gestion des ressources humaines :

> *« Dans le privé, il y a de véritables ressources humaines, mais à la Sécu, celui qui fait le ressources humaines, ce n'est pas le R.H., c'est la pyramide. Il n'y a pas vraiment de méthodes. Je ne suis pas sûre qu'on sache recruter. »* (Table ronde 1)

Cependant, tous les jeunes experts n'ont pas connu la même expérience lors de leur recrutement. Ceux qui attribuent un certain professionnalisme aux modes de recrutement sont alors ceux que les organismes **ont fait passé par des cabinets de recrutement** spécialisés. Ils semblent avoir connu des entretiens plus poussés, en adéquation avec les compétences requises pour les postes proposés :

> *« A la CPAM., les recrutements sont plutôt bien faits, on ne recrute pas de personnes qui ne connaissent rien à la gestion du risque. A l'URSSAF. c'est assez pro aussi les recrutements, ils ont sélectionné trois candidats et après ils les ont envoyés dans un cabinet de recrutement pour vérifier si l'entretien est en adéquation avec les compétences. »* (Table ronde 2)

C. L'ARRIVEE A LA SECU, ET L'INTEGRATION DANS LE CADRE PROFESSIONNEL

Une fois passée l'épreuve du recrutement, les jeunes experts intègrent leur poste au sein de l'organisme. Quelles sont leurs perceptions sur la manière dont ils ont été accueillis à leur arrivée ? Quelles étaient leurs premières impressions ? Comment qualifient-ils leurs relations avec leur entourage professionnel ?

1. L'accueil et les premières impressions

Lorsque les jeunes experts arrivent pour la première fois dans un organisme de Sécurité Sociale, ils peuvent être frappés par la taille de l'organisme, qui leur procure alors une **impression d'anonymat**. Les services, séparés par des portes apparemment souvent closes, leur donnent également l'impression **d'un lieu où les personnes communiquent peu** :

> *« Moi ma première impression c'est que j'ai été frappée par la taille. C'est une grosse caisse primaire avec 1 500 personnes. Quand j'ai vu le parapheur arriver, ça m'a rappelé des mauvais souvenirs de mon service militaire où j'étais secrétaire. Toutes les portes étaient fermées, chacun était dans son truc. Tout était fermé. »* (Table ronde 1)

> *« Moi c'est l'inverse malgré que ce soit en paysager, j'ai trouvé les gens tristes. C'est que moi aussi avec les portes ouvertes j'avais l'impression d'être fliqué. »* (Table ronde 1)

Il leur semble alors difficile de pénétrer ces espaces clos, et selon eux, il leur appartient parfois de faire la démarche d'aller vers les autres, et non l'inverse :

> *« Moi l'intégration je me la suis vraiment faite toute seule, ici on met six mois à savoir ce qu'il y a derrière les portes. »* (Table ronde 1)

C'est également **l'âge du personnel** qui marque leurs premières impressions, surtout lorsqu'ils ont eu d'autres expériences professionnelles dans des structures plus jeunes :

> *« Moi je venais d'une société ou il y avait plutôt pas mal de jeunes alors ça m'a fait bizarre. »* (Table ronde 2)

De même, certains jeunes habitués à des espaces de travail plus modernes peuvent être frappés par **la vétusté des locaux** et des outils de travail qui leurs sont parfois alloués :

> *« Moi quand je suis arrivée j'avais un bureau en acier, je n'avais pas de micro ordinateur. Je n'avais pas de téléphone, j'avais un bureau sur cale et une chaise cassée. »* (Table ronde 1)

Ces impressions dépendent des services et des organismes d'accueil, et donc ne sont pas généralisables à tous les jeunes. Mais **l'uniformisation des espaces de travail,** lorsqu'elle existe, est perçue de manière assez négative, dans la mesure où elle n'insuffle pas à l'entreprise de caractère particulier et identifiable. De même, la fermeture des espaces de travail semble refléter, aux yeux des jeunes experts, une certaine fermeture d'esprit propre à l'entreprise et à son personnel :

> *« C'est vrai qu'il n'y a rien de personnalisé dans le bureau, tout est sans âme et uniforme. Il n'y a pas de différence entre les services. Par contre à la D.F.P. on a une impression de richesse. A la tour de l'URSSAF, les services sont cloisonnés, les portes sont fermées. Ca change beaucoup de choses d'avoir les portes ouvertes ça montre déjà qu'on est plus ouvert sur les gens. On accepte que les gens viennent nous voir ça change tout. »* (Table ronde 1)

En ce qui concerne la manière dont les jeunes experts ont été accueillis au sein de leurs services, les expériences sont **aussi diversifiées qu'elle ont pu l'être pour les jeunes techniciens.** Là encore, les procédures d'accueil n'étant pas toujours formalisées, les jeunes peuvent vivre des expériences radicalement différentes d'un organisme à un autre. Ainsi, une personne, recrutée dans l'urgence, peut être mise sur son poste de travail dès l'heure de son arrivée, alors que dans un autre organisme elle bénéficiera d'une formation plus complète voire d'un stage dans les différents services :

> *« La première fois que je suis arrivé dans un petit organisme c'était une vrai catastrophe, j'ai une espèce de réunion à 9 heures qui a duré une demi-heure. On m'a fait faire un petit tour et à 10 heures j'étais devant mon ordinateur à faire des statistiques sur Excell. Le deuxième organisme ça s'est beaucoup mieux passé, j'ai fait une formation d'accueil deux jours après mon arrivée, et j'ai même fait un stage à l'U.R.S.SA.F. Dans le premier organisme ça faisait tellement longtemps qu'ils n'avaient pas eu de nouvel arrivant, qu'il n'arrivait plus rien, pas une plaquette d'accueil, plus rien, ils n'avaient pas de conventions, rien. »* (Table ronde 2)

Pour certains jeunes, l'arrivée dans l'organisme de Sécurité Sociale a pu s'opérer dans l'indifférence la plus totale, de la part de l'encadrement et des collègues de travail. Ainsi, un jeune expert raconte comment il s'est retrouvé **isolé sur son poste**, et les difficultés qu'il a éprouvées pour tisser des liens, même informels, avec ses proches collègues :

> *« Moi, quand je suis arrivée, personne ne m'a parlé pendant trois semaines. Je n'avais pas d'ordinateur, rien que ça, c'est limite si on ne m'a pas demandé d'arrêter de me plaindre. On m'a donnée des journaux à lire pendant 3 semaines sur les 35 heures. Mes collègues ne savaient pas que je venais d'Annecy, ils ne se sont pas inquiétés de savoir si j'avais trouvé un appartement, et comment, en fait je l'avais trouvé 2 jours avant.*

Comme je n'avais rien à faire je suis allée voir mon chef qui m'a dit, 'si ça ne vous va pas, vous savez que vous êtes en période d'essai.' » (Table ronde 1)

De plus, lorsque les procédures d'accueil sont institutionnalisées, **elles ne concordent pas toujours avec l'arrivée des jeunes dans l'organisme** car elles sont généralement organisées pour plusieurs personnes. On retrouve là le problème des arrivées individuelles dans l'organisme, tel qu'il se présentait également pour les jeunes techniciens. Les jeunes experts évoquent alors **l'absurdité de certaines situations**, où la procédure d'accueil est effectuée plusieurs mois après l'arrivée du jeune dans l'organisme :

« Moi j'ai eu ma procédure d'accueil au bout de six mois, en fait il font des procédures d'accueil à période fixe, donc c'est parfois six mois après qu'on arrive, c'est plutôt comique. » (Table ronde 1)

Compte tenu de la diversité des situations d'accueil, les jeunes experts n'ont pas obtenu les mêmes informations à leur arrivée dans l'organisme. Ils réclament donc **une documentation plus homogène sur l'organisme, et la mise en place de procédures de suivi** du jeune embauché par des entretiens réguliers avec son encadrement :

« Moi je trouve qu'ils donnent trop d'informations au début, et qu'après par contre plus du tout, il n'y a pas d'entretien de suivi, il n'y a pas de piqûre de rappel. Toi tu étais documentée, moi je n'avais rien, je n'avais pas le classeur accessit. C'est qu'il faudrait des entretiens régulier, des procédures de suivi, une sorte de tutorat, pas quelque chose de lourd. Là on vous balance dans un univers alors qu'on n'y connaît rien. » (Table ronde 2)

2. L'environnement professionnel

Lorsqu'ils évoquent leurs relations avec leur entourage professionnel, les jeunes experts nuancent beaucoup l'impression de froideur qu'ils avaient ressenti à leur arrivée dans l'organisme. En effet, les relations entre les nouveaux et les anciens à l'intérieur d'un service peuvent être **très chaleureuses**, **malgré ou justement à cause de la différence d'âge**. Elles ne sont cependant pas exemptes d'une certaine forme de **maternage**, similaire à celle que nous avions évoqué pour les jeunes techniciens :

« En fait il y a pas mal de maternage, on travaille beaucoup avec des personnes qui ont 45 ou 50 ans. Les rapports entre ceux qui ont une vingtaine d'années et ceux qui en ont cinquante, c'est chaleureux et enrichissant. En fait il y a un aspect chaleur dans le service mais pas dans l'ensemble de la structure. » (Table ronde 1)

Aussi, l'ambiance de travail peut constituer **un des attraits de l'emploi** à la Sécurité Sociale :

> *« Ici, l'ambiance de travail est vraiment exceptionnelle, quand j'arrive le lundi je me dis que je vais bosser avec des potes, mais il faut se dire que c'est une prison dorée. »* (Table ronde 1)

Cependant, il arrive également que les jeunes embauchés n'aient pas l'impression d'être les bienvenus au sein même de leur service, et qu'ils se sentent alors **rejetés par leurs collègues**. Ils attribuent ce phénomène à la jalousie éventuellement suscitée par l'embauche d'un jeune en externe pour un poste convoité, ou à un déficit d'information de la part de la hiérarchie, concernant le rôle du nouvel embauché :

> *« Très souvent les jeunes qui arrivent perturbent les autres qui sont là depuis longtemps. Il y a des gros défauts de communication. On peut affronter un mutisme complet quand on arrive dans un service. Les personnes se ferment et il n'y a aucun passage de l'information. Ils ont peur de voir arriver un jeune, le passage de l'information ne se fait pas. Au début, on crée de la concurrence rien qu'en arrivant. Par exemple la hiérarchie a pu faire miroiter le poste en interne mais il n'a pas été pourvu, ça veut dire qu'on est mal vu rien qu'en arrivant. »* (Table ronde 1)

Comme certains jeunes techniciens, les jeunes experts ont parfois dû faire face aux **plaintes et aux récriminations récurrentes de leurs collègues** concernant leur métier et l'institution. Les jeunes experts jugent cependant ce phénomène avec un certain recul. Pour eux, les plaintes reflètent surtout la volonté des anciens de voir leur travail valorisé et reconnu :

> *« Une fois, à un collègue je lui disais 'mais tu arrêtes de te plaindre !', et lui il m'a répondu, 'oh, tu sais je me plains mais c'est une manière d'exister'. En fait c'est valorisant de se plaindre, c'est une manière de dire j'ai beaucoup de boulot, et je fais un travail intéressant qui n'est pas reconnu. »* (Table ronde 2)

On retrouve alors, chez les jeunes experts, **la même frayeur** que chez les jeunes techniciens de finir un jour par **répéter le même schéma que les anciens** et faire preuve d'une certaine aigreur par rapport à leur emploi où à leur carrière professionnelle :

> *« Surtout, ce qu'on se dit, c'est « est-ce que moi je vais devenir pareil », et qu'est-ce que je vais faire ? Est-ce que je pars ? C'est vrai qu'il y a quand même la peur… »* (Table ronde 1)

Ce qui constitue également un contre-modèle, et reflète une image très négative de l'emploi à la Sécurité Sociale, ce sont **les éventuelles allusions des collègues à leur future**

retraite, qu'ils semblent parfois attendre avec beaucoup d'impatience. Ce phénomène peut contribuer à **démotiver les plus jeunes**, en leur donnant l'impression d'une entreprise peu épanouissante à long terme pour ses salariés :

> *« Les plaintes, c'est pénible, mais ce qui est surtout pénible, c'est d'être dans un environnement où tout le monde parle de la retraite. Comme ils n'ont pas de perspectives d'évolutions, ils ne parlent que de ça. En plus c'était dans un contexte de cessation d'activités, donc chacun attendait tous les jours que les critères tombent, et quand les critères tombaient, soit on était dedans, soit on n'y était pas. 'Qui est-ce qui partira en premier ?', 'est-ce que je serai dans les critères ?', c'est ça qui comptait… Ils ne pensaient plus au 25 années qu'ils avaient passé là, ils ne pensaient qu'à éviter les 5 dernières qui leur restaient. »* (Table ronde 2)

Malgré tout, les jeunes experts font preuve d'un **certain optimisme** quant à ce phénomène de démotivation des anciens. En effet, connaissant mieux l'institution que les jeunes techniciens, ils savent qu'à terme, les personnes recrutées en masse dans les années 70 cèderont la place à un personnel plus jeune. Ils sont donc parfois persuadés que les nouvelles recrues sauront insuffler un nouveau dynamisme à l'entreprise :

> *« C'est qu'à la Sécu, il y a une grosse vague qui est entrée dans les années 70 et là, ils voient venir le bout. Quand on parlait des projets d'avenir c'est clair qu'il y avait au moins 50 % de chances qu'ils ne soient pas dedans. En plus à cette époque c'était un moment où tout le monde faisait sa carrière au même endroit. Ils en ont marre, ils sont aigris, mais la tendance va s'inverser, avec les nouvelles recrues, dans l'avenir ça va être complètement différent. »* (Table ronde 1)

D. LE POIDS DE LA STRUCTURE ET DE LA HIERARCHIE

Nous avons vu que certains jeunes techniciens ressentaient de manière particulièrement négative l'absence d'initiatives dans le cadre de leur métier, et la lourdeur de la structure. Ces perceptions sont-elles partagées par les jeunes experts, qui occupent théoriquement des postes demandant plus de responsabilités et d'initiatives ? Quelles sont leurs représentations de l'organisation du travail ? A quelles difficultés doivent-ils faire face ?

1. Le respect des règles

L'immobilisme et la lenteur que les jeunes experts attribuent à l'institution **semblent rendre difficile, à leurs yeux, la mise en place de n'importe quel projet** un peu novateur, même pour des choses en apparence anodines. En effet, les jeunes experts se trouvent parfois

face à des obstacles administratifs qui multiplient le temps nécessaire pour organiser un projet, et demandent une dépense d'énergie disproportionnée :

> *« Moi, j'ai dû vivre un petit truc couillon mais c'est très révélateur, je voulais organiser un apéro. La question, c'était comment financer un apéro. En fait il faut que je fasse trois notes, que tu commandes trois devis, la personne à la trésorerie, elle m'a dit que les apéros, ça faisait super longtemps que personne n'en n'avait fait tellement c'était compliqué. Il faut produire 3 factures, sachant que tu sais déjà à l'avance que tu n'en prendras qu'une et tu sais déjà laquelle. En fait il y a vraiment une sorte d'immobilisme, si tu as une volonté de faire des choses, tu dépenses ton énergie dans des truc inutiles au final. »* (Table ronde 2)

Finalement, comme les techniciens, les jeunes experts **regrettent l'absence d'initiatives et de prises de risques** dans le cadre de leur profession. Cette absence d'initiatives est d'abord attribuée au cadre rigide de la hiérarchie, qui impose d'en référer systématiquement au niveau supérieur :

> *« Même pour un petit truc, on ne peut pas dépasser notre niveau hiérarchique. On ne peut pas prendre d'initiative, sinon on contourne la règle on court-circuite la hiérarchie. »* (Table ronde 2)

> *On n'a pas le droit de s'adresser à plus haut, ça n'est pas note rôle de prendre des initiatives. Court-circuiter une marche c'est vraiment super mal vécu. »* (Table ronde 2)

La règle du respect des procédures et de la hiérarchie est tellement forte qu'elle ne semble pas laisser de place à l'innovation ou à la personnalisation. Les jeunes experts ressentent donc **le poids de la hiérarchie comme une uniformisation de toutes les personnes** qui travaillent dans l'institution :

> *« C'est une ambiance lourde, lourde hiérarchie, beaucoup trop hiérarchique. Il y a un manque d'adaptabilité de l'institution vis-à-vis de nous. Quand on est nouveau dans un service on est tous cadrés de la même manière, il n'y a pas de responsabilités, pas de missions intéressantes. »* (Table ronde 1)

Tout manquement à cette règle est, selon les jeunes experts, **considéré comme un sacrilège** et sévèrement réprimandé, même lorsqu'il permet de gagner en efficacité et en rapidité :

> *« Une fois j'ai dû faire une intervention rapide en 24 heures, j'ai dû intervenir vite et aller droit au but. J'ai fait les démarches par oral et pris mon téléphone. Je me suis fait rappelé à l'ordre par ma hiérarchie, qui m'a dit que j'aurais dû faire une note en 3*

exemplaires, je leur ai dit que, rien que ça, on aurait déjà perdu 15 jours. » (Table ronde 2)

2. Les supérieurs hiérarchiques : freins ou moteurs

Pour toutes les missions qu'ils doivent mener, les jeunes experts déclarent devoir en référer systématiquement à leur supérieur hiérarchique, ce qui est frustrant car c'est perçu comme *« infantilisant »*. **Leur marge de manœuvre dépend donc de la confiance de leur supérieur**, et de la manière dont leur encadrement va leur déléguer plus ou moins de responsabilités. Or, cette marge de liberté dans le travail dépend des personnes, et peut changer d'un organisme à un autre :

« Maintenant que je suis à l'URSSAF, je m'y sens mieux qu'à la CPAM. A l'URSSAF, le cadre est plus favorable, je me sens moins infantilisé. Avant quoi que je fasse, il fallait que je le fasse sous couvert de mon chef de service ou de mon directeur. Maintenant, je me sens vraiment un rôle de cadre. » (Table ronde 1)

Pour les organismes locaux, par exemple, les jeunes experts soulignent **le rôle du directeur de la caisse** pour déléguer plus ou moins de responsabilités à ses jeunes cadres :

« Avant je venais d'un organisme public où j'étais beaucoup plus infantilisé qu'ici. En fait, le caractère du directeur, c'est ce qui détermine tout, c'est vraiment la ligne directrice qui détermine tout. » (Table ronde 1)

Cette absence d'initiative et d'autonomie, dénoncée par les jeunes experts, semble tellement inhérente à la structure que le cas inverse, c'est-à-dire la prise de décision et de responsabilités est **perçue comme une chance, un cas atypique** :

« Je suis ici depuis 2 ans et demi, mais j'ai un parcours vraiment très rare. J'ai fait trois postes différents, et j'ai exercé rapidement des responsabilités. Avec un autonomie complète. J'ai eu de la chance parce que j'ai un directeur qui est plus intelligent que la moyenne. » (Table ronde 1)

Pourtant, malgré le poids du cadre de travail, **les jeunes experts ne sont pas forcément négatifs quant à l'intérêt de leurs tâches**. Cependant, ils affirment que l'intérêt du travail n'est pas une donnée, mais qu'il doit au contraire **s'obtenir de haute lutte**, contre l'inertie de la structure, et la rigidité du cadre hiérarchique. Il appartient au jeune embauché de s'avoir **s'imposer pour obtenir des responsabilités** et de l'autonomie dans le travail :

« C'est un travail intéressant, en fait ici tout le monde trouve son travail intéressant et varié. Mais il a fallu provoquer la chance que ce soit varié. Il faut créer son poste. Il est à développer et il est bien mais il pourrait être mieux encore. »(Table ronde 1)

Aussi, certains jeunes évoquent parfois le **conflit de génération** qui oppose, à leurs yeux, les jeunes novateurs aux anciens de la hiérarchie. Partant avec le handicap de la jeunesse, il leur faut asseoir leur crédibilité pour obtenir une certaine latitude dans le travail :

> *« On a eu la chance de personnaliser les fonctions, de développer l'esprit d'équipe, la personnalité. Il y a un potentiel difficile à amorcer à cause de la hiérarchie, il n'y a pas le même esprit c'est un véritable conflit de génération. Nous on est un potentiel qu'on leur donne et eux ils nous regardent du genre, 'toi t'es jeune, t'es pas crédible'. »* (Table ronde 1)

Cependant, la hiérarchie ne joue pas toujours un rôle sclérosant. Au contraire, dans certains cas, **elle peut être favorable au changement et jouer un rôle moteur**, soutenant les jeunes considérés comme plus novateurs. Le **hasard** joue donc un rôle important dans l'intérêt des missions confiées au jeune embauché, et dans les marges de manœuvre qu'il aura pour effectuer ses missions. L'encadrement peut constituer un frein dans certains organismes, et un moteur dans d'autres :

> *« Moi, je suis soutenu par un chef de service, certains cadres sont très en attente de ce changement, ils nous soutiennent, ils nous disent 'ah, enfin ça change'. Ce qu'ils n'ont pas pu faire, ils voudraient qu'on le fasse. »* (Table ronde 1)

E. MISSION SOCIALE ET CULTURE D'ENTREPRISE

Si les jeunes experts se heurtent parfois au poids de la structure et de la hiérarchie dans le cadre de leurs missions, ils semblent cependant accorder un sens important à leur emploi et notamment à sa dimension sociale. Quel intérêt ressentent-ils pour leur métier, et à quoi est-il lié ? Quelles sont au contraire les sources de leur frustrations ?

1. L'intérêt pour la mission sociale

Les jeunes experts semblent accorder une grande importance au **sens social** de leur travail, dans une entreprise qui incarne, à leurs yeux, des valeurs de **service public**, d'équité et de solidarité. Ils établissent ainsi des comparaisons avec des expériences professionnelles antérieures, dans d'autres entreprises, où ils étaient moins à l'aise, car ils se sentaient en décalage avec les finalités de l'entreprise :

> *« Le point fort c'est que moi je me sens en accord avec les valeurs de l'institution. Entre temps j'ai travaillé dans un cabinet d'experts comptable et je ne me suis pas senti chez moi. Ici je suis en harmonie avec mes valeurs et avec les personnes qui composent l'institution. »* (Table ronde 2)

Ce sentiment d'appartenance à une entreprise où les employés partagent les mêmes valeurs, contribue à forger, aux yeux des jeunes experts, une *« culture d'entreprise »* propre à la Sécurité Sociale et dans laquelle **ils se reconnaissent** :

> *« Il y a la bonne volonté, globalement toutes les personnes dans les organismes sont de bonne volonté dans leur travail. C'est une culture d'entreprise qui nous est propre et globalement la partager c'est rassurant. C'est une culture d'entreprise forte dans laquelle on se reconnaît quelque part. On partage les même valeurs, on a conscience d'une mission. »* (Table ronde 1)

L'importance de cette mission au service du public procure un **sentiment d'utilité** qui peut alors **compenser, aux yeux de ces jeunes, un salaire peu avantageux** par rapport à ce qu'ils pourraient gagner dans un autre type de structure :

> *« On a une mission sociale, on n'est pas super bien payé, mais au moins on a ça, la conscience d'avoir une mission sociale. Ca a du sens ce qu'on fait, on a le sentiment d'être utile, on fait du social. »* (Table ronde 2)

Ce sentiment participe également à **l'épanouissement professionnel** des jeunes embauchés et semble jouer un rôle important dans le plaisir qu'ils éprouvent quotidiennement dans l'accomplissement de leurs missions :

> *« Quand je suis arrivée, j'étais très intéressée par la complexité de l'organisme dans lequel j'étais. Malgré les jeux de pouvoirs, je m'y retrouvais, avec la mission sociale, je ne perds pas mon identité, je suis contente d'aller bosser. »* (Table ronde 2)

Cependant, les mêmes jeunes qui affirment s'être heurtés au poids de la hiérarchie et à l'immobilisme de la structure déclarent que l'aspect social du métier et la notion de service public **s'amenuisent avec le temps**. Ils semblent alors « parasités » par les difficultés rencontrées dans la mise en place des projets. Les jeunes évoquent ainsi une **progressive démotivation**, qui leur semble inexorable :

> *« Pour moi travailler dans le service public, rendre service au public c'est important. Pour moi aussi, le service public c'était très important, mais au fur et à mesure que j'avance c'est occulté par la lourdeur et la hiérarchie. Ca devient relégué au second plan, alors qu'avant c'était ma priorité. Le système fait qu'on réfléchit autrement. »* (Table ronde 1)

2. Affirmer un projet commun face aux préjugés extérieurs

Si les jeunes experts que nous avons rencontrés se déclarent attachés à l'aspect social de leur métier, **ils vivent de manière négative les préjugés extérieurs sur l'institution** et leur

métier. Tous ne réagissent cependant pas de la même manière face aux regards extérieurs. Si certains sont fiers de leur métier, et l'affirment, d'autres n'osent pas en parler de peur d'être confrontés à l'ironie ou aux moqueries :

> *« Moi, je revendique de travailler à la Sécu, j'en suis plutôt fier et je suis attaché à l'idée de service public. »* (Table ronde 1)

> *« Moi, par contre, je ne le dis pas systématiquement, sauf si on me le demande, sinon on a des réactions du genre 'alors tu es fonctionnaire', alors qu'en fait, même pas, on n'est pas vraiment fonctionnaire, ou ils disent 'tu passes deux heures à lire ton journal'. »* (Table ronde 1)

Lorsqu'ils ont évoqué leur désir de travailler dans un organisme de Sécurité Sociale, certains jeunes ont pu être confrontés à l'incompréhension de leurs proches. A la différence des jeunes techniciens, les jeunes experts semblent **rarement encouragés** par leur entourage à travailler à la Sécurité Sociale. On ne retrouve pas, dans les propos des jeunes que nous avons rencontrés, la même valeur accordée par la famille à la sécurité de l'emploi. Les proches semblent plutôt considérer l'emploi à la Sécurité Sociale comme en-deça de la carrière à laquelle le jeune aurait pu prétendre :

> *« Souvent ça suscite une incompréhension, les gens te disent « mais pourquoi tu as choisi ça ? ». Il y a vraiment une mauvaise image globale, moi j'ai quitté le privé pour aller à la CRAM et on m'a dit 'mais qu'est-ce que tu vas faire là-bas ?'. Vis-à-vis de l'extérieur travailler à la Sécu ça n'a pas une bonne résonance. Nous même, on ne le vit pas bien, c'est un reflet qui est partagé avec l'extérieur. »* (Table ronde 1)

Les a priori négatifs de l'entourage sont mal vécus car ils donnent au jeune expert une image négative de sa fonction, de son statut social et professionnel, et donc de lui-même. Il éprouve alors des **difficultés à faire admettre l'utilité de son métier**, alors que lui-même se sent investi d'une mission sociale qu'il perçoit comme valorisante. Certains jeunes établissent ainsi des comparaisons avec d'autres catégories de métiers, parfois déconsidérées dans les représentations populaires :

> *« Je crois que c'est pareil pour les flics ou les enseignants. En plus il y a de gros a priori du genre, travailler à la Sécu ça veut dire que tu es fonctionnaire, tu es paresseux, alors que tu n'es même pas fonctionnaire, ça il faut quand même le rappeler. Ca fait du bien de le rappeler. Ca a fait marrer tout le monde que je sois à la Sécu, mais c'est quand même des métiers vachement durs. Mais c'est vrai que notre image change. »* (Table ronde 2)

Selon les jeunes, c'est **l'ignorance de leur entourage** vis-à-vis des fonctions de l'institution et de leur diversité qui contribue à entretenir ces perceptions négatives sur la Sécurité Sociale :

> *« En fait surtout quand on dit qu'on travaille à la Sécu, il faut que l'on explique ce que l'on fait parce que les gens ont surtout l'image de prestation qui est rendue. En fait ce qu'il faut pouvoir expliquer c'est que c'est une énorme institution dans laquelle on retrouve tous les métiers. »* (Table ronde 1)

Aussi, une évolution des représentations extérieures vis-à-vis l'institution et de ses fonctions doit passer, à leurs yeux, par une **entreprise d'éducation de la population**. Pour eux, une telle entreprise serait une mission *« citoyenne »*, et leurs propos à cet égard reflètent encore une fois leur attachement à la notion de service public et de mission sociale :

> *« En fait il n'y a pas grand monde, en France qui sache exactement ce que c'est que la Sécu, il faut qu'on éduque la population, être citoyen c'est quand même connaître comment fonctionne un peu notre société, on a quand même le même budget que l'Etat, et tout citoyen, tout électeur digne de ce nom devrait savoir. »* (Table ronde 1)

Or, *« l'éducation »* de la population qui pourrait mettre un terme aux préjugés négatifs doit passer, selon les jeunes que nous avons rencontrés, par **une campagne de communication médiatique à large échelle**. Mais cette entreprise de communication devrait être portée par **une personnalité, clairement identifiable, qui incarnerait l'institution**. Pour les jeunes experts, une telle personnalité n'existe pas encore. Contrairement à d'autres entreprises ou institutions, la Sécurité Sociale ne s'incarne pas dans une personne :

> *« Dans un monde de communication, on ne peut pas dire qui parle de nous, à part les médias qui parlent de nous en mal. En fait il n'y a pas de tête de pont, on peut pas dire que la Sécu, c'est untel. C'est inquiétant pour notre avenir, les gens ont une vision de la Sécurité Sociale qui est complètement tronquée. »* (Table ronde 2)

Aussi, les jeunes experts semblent percevoir l'institution **comme un organisme *« sans tête »*,** où *« les luttes de pouvoir »* internes prévalent sur l'importance de la mission sociale. Il regrettent alors **l'absence d'un chef,** qui aurait pour but de fédérer les membres de l'institution autour d'un projet commun, dans lequel ils se reconnaîtraient, et défendrait le sens de leur mission « sociale » aux yeux de l'extérieur :

> *« Mais c'est important pour nous que quelqu'un prenne la parole, c'est pour la défense de notre mission. Ce n'est pas pour nous défendre de façon personnelle, c'est pour notre mission, notre avenir, il nous faudrait un grand patron, quelqu'un de bon qui communique. »* (Table ronde 1)

F. REGARD DES JEUNES EXPERTS SUR LEUR EVOLUTION A LA SECURITE SOCIALE ET LEURS PERSPECTIVES DE CARRIERE

Certains membres des caisses nationales font allusion à la grande volatilité des jeunes experts et à la fréquence du turnover pour ce type de poste. Les perceptions des jeunes experts rencontrés lors des tables rondes viennent-elles confirmer cet état de fait ? Comment ces jeunes envisagent-ils leur avenir professionnel ?

1. Les perspectives d'évolution

Alors que les jeunes techniciens semblaient considérer les possibilités d'évolution au sein de la Sécurité Sociale comme une donnée inhérente à la structure, les jeunes experts font preuve au contraire d'un **certain pessimisme quant à leurs propres possibilités de carrière**.

Certains jeunes experts sont persuadés que la seule perspective d'évolution vers un poste de responsabilité **passe par le C.N.E.S.S.S.** Ils affirment ainsi que la faible reconnaissance accordée au mérite rend impossible l'accès à des postes plus intéressants sans l'obtention de ce concours :

> *« Pour accéder à un poste de responsabilité il faut avoir fait le C.N.E.S.S.S, il n'y a pas de système de reconnaissance pour le bon boulot qu'on peut faire. Arriver à des postes stratégiques sans avoir fait le C.N.E.S.S.S, ce n'est pas possible. Sans C.N.E.S.S.S, votre avenir est vraiment limité. »* (Table ronde 2)

Or, parmi les jeunes experts, le CNESS a la réputation d'être un concours non seulement difficile à réussir, mais qui demande aussi un très grand investissement personnel pour sa préparation :

> *« Ou alors il faut faire le C.N.E.S.S. mais c'est une véritable barrière. Il faut se remettre à bosser un concours et c'est un des plus difficiles, c'est l'arlésienne. Ce n'est pas évident. »* (Table ronde 2)

Aussi, lorsqu'ils envisagent leur carrière au sein de l'institution, **ils imaginent qu'ils atteindront, à moyen terme, un seuil au delà duquel il leur sera impossible d'évoluer**. Dans leurs représentations, il existe des barrières invisibles, mais solides et inévitables, à leur évolution professionnelle. Ces représentations trouvent leur origine dans **le bouche-à-oreille entre collègues de travail**, et elles semblent intégrées par les jeunes embauchés **dès leurs premiers moments dans les caisses** :

> *« A partir d'un certain moment, on atteint un palier, soit il faut changer, soit il faut voir ailleurs. L'idée qu'au bout d'un moment, on plafonne, on s'en rend compte de différentes façons, par exemple en discutant avec des collègues, on le sait c'est comme ça, on le sait même dès qu'on arrive. »* (Table ronde 1)

Les discussions informelles dans le cadre professionnel contribuent donc parfois à renforcer cette idée d'un plafonnement dans les possibilités d'évolution. Les collègues plus anciens dans l'institution peuvent **inciter les jeunes à quitter la Sécurité Sociale** le plus rapidement possible, avant de se retrouver dans cette situation de blocage. Ils reflètent alors une image assez dévalorisante de l'emploi, dans la mesure où ils présentent la démission comme la seule porte de sortie envisageable :

> *« En fait, pour évoluer, il faut partir de la Sécu, ce que les gens te disent quand on arrive, c'est que dans trois ou quatre ans, il ne faut plus que tu sois là. Ou alors ce que les gens te disent c'est, 'celui qui était avant il a démissionné comme tous les autres avant', ou alors ce que les gens te disent, c'est 'Pourquoi tu es venu là ?'. »* (Table ronde 1)

Aussi, les jeunes experts semblent croire qu'il leur sera extrêmement difficile d'évoluer dans l'institution, sauf s'ils arrivent à saisir les rares opportunités qui se présentent. Ils pensent également qu'ils ne recevront aucune aide de la part de l'institution ou de leur hiérarchie concernant leurs possibilités de carrière. **La mobilité géographique** constitue à leurs yeux une condition essentielle pour pouvoir évoluer, mais **elle demande alors un sacrifice personnel**, notamment pour la vie familiale, que tous ne semblent pas prêts à assumer :

> *« Pour évoluer, t'es vraiment dans le ciment sec, et tu te débrouilles avec ça. Ou alors tu bouges. C'est pas impossible d'évoluer, mais il faut vraiment se prendre en main, tu es seul avec ta carrière. Il faut être mobile, il faut se trouver au bon endroit au bon moment, il faut prendre des risques. Il faut se déplacer avec tout ce que ça peut impliquer pour ta famille. »* (Table ronde 2)

En effet, ils sont plusieurs à considérer la mobilité géographique comme un moyen d'évoluer plus rapidement. En cela, ils reflètent les propos tenus par certains membres des organismes nationaux (voir chapitre précédent) :

> *« Il faut dire que la mobilité, c'est important, sinon on peut attendre 30 ans à pourrir sur pied sur son siège et compter sur les 2 % d'ancienneté. »* (Table ronde 1)

Les jeunes experts évoquent également **leur jeunesse** comme un **handicap** pour évoluer dans une entreprise où les postes de responsabilités semblent s'obtenir à l'ancienneté uniquement :

> *« Moi j'ai commencé niveau 3, mais j'ai officieusement occupé le poste d'une directrice adjointe. On ne peut pas postuler officiellement à des postes intéressants ici parce qu'on est trop jeune. Un jeune cadre ça fait peur, on ne nous laisse même pas postuler au poste. »* (Table ronde 1)

Les jeunes embauchés que nous avons rencontrés semblent avoir **une vision assez globale de l'institution et de ses mécanismes de promotion interne**. En effet, certains évoquent les différences qui existent entre les cadres techniques et les cadres de gestion, et notamment le fait qu'il est plus difficile d'évoluer, à terme, lorsqu'on occupe un poste de cadre technique :

> *« En plus il y a une grande différence entre les cadres techniques et les cadres de gestion, par exemple, madame, même si elle est très intelligente, comme elle a été recrutée à un poste de cadre technique, il y a forcément un moment où elle va plafonner. C'est la même distinction entre le recrutement interne et le recrutement externe. Ici on considère qu'on en peut pas faire de management, parce qu'on est un cadre technique. »* (Table ronde 1)

Contrairement aux jeunes techniciens, ils sont également conscients du fait que les différentes branches de la Sécurité Sociale ne sont pas totalement poreuses, et qu'il devient de plus en plus compliqué de passer d'une branche à l'autre, ce qui était aussi le discours de certains membres des caisses nationales :

> *« Le sens de l'histoire va dans le sens d'une séparation des branches. Les branches se ferment et ça devient plus difficile. Elles reconnaissent chacune leurs pairs, les vannes se ferment. Il y a une expertise technique dans les branches qui devient de plus en plus spécifique. »* (Table ronde 2)

Que les représentations des jeunes experts soient jugées simplement réalistes, ou franchement pessimistes, il semble que ces derniers soient tout de même mieux informés que les jeunes techniciens sur les possibilités d'évolution à l'intérieur de la Sécurité Sociale. Pourtant, les jeunes experts évoquent **les difficultés qu'ils éprouvent parfois à obtenir de l'aide auprès de leur hiérarchie**, pour obtenir des informations ou pour être appuyés dans leurs démarches d'évolution.

D'après les jeunes embauchés présents lors des tables rondes, il existe **un décalage profond entre eux et les directions des organismes au sujet de leurs possibilités de carrière**. En effet, les directions auraient toujours tendance à considérer **la stabilité de l'emploi** comme un bénéfice tel que les jeunes experts embauchés devraient se contenter de leur situation sans chercher à obtenir plus. Or, dans le cadre d'un marché du travail plus clément, les jeunes sont persuadés qu'ils peuvent faire jouer la concurrence et retrouver un emploi dans d'autres secteurs. Mais ils semblent avoir du mal à mobiliser ces arguments face à des directions qui n'ont pas la même vision de leurs possibilités de carrière :

> *« Et la direction nous renvoie le discours, 'O.K. vous vous plaignez mais sinon qu'est-ce que vous iriez faire ailleurs ?'. Ils ne rendent pas compte qu'on a quelques atouts qu'on pourrait aller monnayer dans le privé. C'est dommage qu'ils ne se rendent pas compte qu'on n'est pas là pour toujours. Pour eux la sécurité de l'emploi c'est*

suffisant, alors le rapport est complètement déséquilibré. Certaines directions sont aveugles par rapport aux jeunes diplômés, pour eux, une démission, ce n'est pas possible. » (Table ronde 2)

Pour certains jeunes experts, il s'agit là **d'une erreur de jugement** de la part des directions qui ne sauront pas retenir leurs nouveaux embauchés. Ces derniers pensent en effet que leur expérience à la Sécurité Sociale sera valorisable sur le marché du travail lorsqu'ils souhaiteront changer de métier :

« Mais des démissions, il va en avoir de plus en plus, parce qu'on acquiert un savoir technique qui se monnaie dans le privé. Il y a de plus en plus de gens qui s'en vont. Notre direction est complètement à côté de la plaque. » (Table ronde 2)

Cette erreur de jugement, sur les capacités des jeunes embauchés et leurs aspirations professionnelles, provoque un décalage et une incompréhension. Pour les jeunes experts, tout se passe comme si les directions restaient persuadées que les jeunes d'aujourd'hui aspirent, comme leurs aînés, à la stabilité professionnelle. Or, comme nous l'avons évoqué pour les jeunes techniciens, les **jeunes embauchés envisagent plus volontiers aujourd'hui de changer de métier** et d'organisme au cours de leur vie professionnelle :

« Je crois qu'ils se trompent d'arguments à la Sécu, la Sécurité de l'emploi ce n'est pas un argument pour des gens de notre génération. En fait, la direction se trompe de discours. » (Table ronde 1)

Aussi, les jeunes ne semblent **pas toujours trouver de soutien de la part de leur direction**, qui contribue au contraire à reproduire le discours selon lequel il n'existe pas de possibilités d'évolution à l'intérieur de la Sécurité Sociale :

« Certaines directions sont incapables d'imaginer un avenir pour les jeunes embauchés. Le seul avenir pour eux c'est la Sécurité de l'emploi. La seule perspective c'est d'aller voir ailleurs. En fait il faut attendre patiemment que le poste au dessus de soi se libère. » (Table ronde 2)

2. Pourquoi quitter la Sécu ?

Lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons qui motiveraient leur départ de la Sécurité Sociale, les jeunes experts font en premier lieu allusion **au salaire**, qu'ils estiment **trop peu élevé par rapport à celui auquel ils se sentent en droit de prétendre**. Ils établissent alors des comparaisons avec leurs proches du même âge, et se sentent lésés. Cependant, le « secteur privé » fait l'objet d'une sorte de fascination / répulsion. Les jeunes font en effet preuve d'un

certain recul quant à leurs propres représentations et admettent avoir du mal à quitter le cadre rassurant de la Sécurité Sociale pour un cadre professionnel plus aléatoire :

> *« Moi, je vois des copains qui, dans le privé, font le même boulot que moi et qui sont payés plus de 15 000 F, des fois je me dis qu'il faudrait que je me lance, mais c'est que, vu d'ici, on a un peu une représentation mystique du privé. Il y a un réel fantasme sur le privé. »* (Table ronde 1)

Aussi, si les jeunes experts que nous avons rencontrés se contentent actuellement de leur salaire, **ils imaginent qu'ils auront de plus gros besoins lorsqu'ils auront à charge une famille**, et qu'il leur faudra alors quitter l'institution pour obtenir un salaire plus important. Mais, au delà de la question des besoins matériels, c'est également **la reconnaissance salariale** du travail accompli qui est en jeu. En effet, les jeunes estiment que le travail qu'ils effectuent mérite une rémunération plus élevée. Le salaire est alors investi d'une dimension symbolique : lorsque les jeunes s'estiment trop mal payés, **ce sont la qualité et l'importance de leur travail qui leur semblent dévalorisées** :

> *« Moi je me dis que pour l'instant ce sont mes premières années de boulot, donc j'en profite, mais quand je serai rentrée dans une vie de famille, j'aurai envie d'avoir une reconnaissance salariale. En fait on quitte au bout d'un moment parce qu'on est trop salement payé. En fait par rapport à ta contribution, tu as le sentiment de faire quelque chose d'intéressant, mais l'environnement extérieur te dévalorise. Au bout d'un moment tu te dis que tout travail mérite salaire. »* (Table ronde 2)

Aussi, les jeunes experts évoquent de manière plus générale **l'absence de reconnaissance matérielle ou symbolique à leur travail** comme un des facteurs qui pourraient, à terme, les démotiver et les pousser à postuler dans d'autres entreprises :

> *« C'est vrai que même si on fait un boulot exceptionnel, ce n'est pas remarqué par la direction. C'est vraiment un choix de rester, parce qu'on n'a pas de reconnaissance, même pas de reconnaissance symbolique. »* (Table ronde 2)

Comme les jeunes experts ont une vision assez pessimiste de leurs possibilités d'évolution à la Sécurité Sociale, ils envisagent parfois de quitter l'institution **lorsqu'ils auront plus d'expérience**, afin d'intégrer des entreprises où ils pensent avoir plus de chances de **développer leurs capacités d'initiatives**. L'emploi à la Sécurité Sociale est alors perçu comme une première expérience, destinée à acquérir **une plus grande confiance en soi** dans le travail, afin de relever ensuite des **« défis » personnels** dans d'autres secteurs où les possibilités d'évolution sont plus rapides :

« Je quitterai l'institution une fois que j'aurai plus d'assurance. C'est personnel, mais je ne pense pas qu'on peut avoir des responsabilités ici. L'avantage du privé c'est que tu as de l'initiative, tu peux évoluer toi même. » (Table ronde 2)

« Si dans deux ou trois ans, je n'ai pas évolué, je ne me poserai pas tant de questions et je chercherai du côté du privé. » (Table ronde 1)

Dans la mesure où ils ont du mal à cerner leurs possibilités d'évolution concrètes à la Sécurité Sociale, certains jeunes envisagent de quitter leur poste **le jour où ils en auront épuisé tout l'intérêt et toute la nouveauté**, le jour où ils penseront n'avoir plus rien à apprendre dans l'institution. Ils seront donc motivés par la perspective d'avoir de **nouvelles expériences professionnelles** :

« Quand j'aurai fait le tour de mon poste, je partirai aussi, mais là ça me tient encore. Mais au bout d'un moment il faut partir. Si je pars ce sera parce que l'institution ne pourra plus me donner de nouvelles expériences. » (Table ronde 1)

Ils sont cependant partagés quant au type de structure dans laquelle ils souhaiteraient postuler plus tard. Ainsi, **certains restent attachés à la notion de service public**, et envisagent de quitter la Sécurité Sociale pour des **structures administratives ou des collectivités locales**. D'autres souhaitent au contraire **rejoindre des entreprises privées** car ils privilégient la découverte de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux secteurs professionnels :

« Moi si je pars, ce sera dans le privé, j'aurai pas envie de découvrir de nouveaux univers dans l'administration, il est hors de question que je me mette à passer un concours. Moi je serais plutôt intéressé par des structures para publiques, par des contrats d'objectifs de 4/5 ans dans les collectivités territoriales » (Table ronde 2)

Tout comme les jeunes techniciens, les jeunes experts semblent surtout attachés à la perspective de **ne jamais tomber dans une routine professionnelle**. Ils considèrent l'emploi comme **un « challenge »**, et la profession au sens large comme **un mode d'expression de soi** et d'épanouissement personnel. Ils regrettent alors l'*« état d'esprit »* qui leur semble prédominer à la Sécurité Sociale, et qui se traduit, chez les salariés de l'institution, par une **certaine résignation et un désengagement professionnel**. Cette mentalité spécifique, que les jeunes experts attribuent volontiers à l'immobilisme de la structure, leur semble très démotivante à long terme :

« Il y a quand même un état d'esprit qui moi, me gène. Si une réunion se termine à midi, à midi 5 les gens se lèvent pour aller déjeuner. J'ai assisté à des formations qui se sont terminées comme ça, les formateurs, ils hallucinaient. Ca a toujours été comme ça, ça

ne change pas. Les gens n'attendent pas quelque chose de faramineux. Depuis deux ans et demi, les responsables de service, ils ne font référence qu'au passé, ils me disent je ne vois pas comment tu pourrais changer les choses, ça n'a jamais changé. » (Table ronde 1)

Aussi, les propos des jeunes experts rappellent ceux des jeunes techniciens dans la mesure où la perspective d'effectuer toute une carrière à la Sécurité Sociale, comme ont pu le faire les anciens, **constitue un anti-modèle**. Il leur paraît alors **sain, voire salutaire**, de quitter l'institution afin de ne pas reproduire le schéma des anciens et finir par tomber dans la même routine professionnelle. Le départ de la Sécurité Sociale s'apparentera alors pour certain jeunes experts à un défi personnel :

« Rester à la Sécu pendant 30 ans ça donne vraiment une image angoissante. Moi au bout d'un temps je me dirai que partir ça serait relever un défi. Quand je vois les gens qui pendant 25 ans font le même trajet. Ils partent à la même heure tous les jours c'est horrible. » (Table ronde 1)

« Je vois les gens, quand ils arrivent, ils mettent leur petit gilet de travail et leurs petits chaussons de travail, c'est effarant. » (Table ronde 2)

Les jeunes embauchés sont cependant **conscients des avantages offerts par l'institution en terme d'horaires et de conditions de travail.** Ces avantages semblent peser en faveur d'une carrière à la Sécurité Sociale, notamment pour les jeunes qui ont déjà une famille à charge. On distingue donc, parmi les jeunes embauchés, **ceux qui favorisent leur épanouissement professionnel et expriment la volonté de quitter l'institution**, et ceux qui, plus mesurés, **n'écartent pas totalement la perspective d'une carrière** à la Sécurité Sociale :

« Il faut dire quand même que quand on est mère de famille, les conditions de travail qu'on a ici, c'est un confort, moi j'apprécie bien de pouvoir partir tous les jours à 18 heures. J'ai envie de progresser, de passer le C.N.E.S.S dans quelques années, on verra, mais j'apprécie les conditions de travail en tant que mère de famille. » (Table ronde 1)

Cependant, certains jeunes sont également persuadés que, avec la mise en place des 35 heures, **les conditions de travail s'assoupliront dans les entreprises privées**. Dès lors, l'emploi à la Sécurité Sociale perdra peu à peu, à leurs yeux, l'atout des conditions de travail particulièrement avantageuses. Cet élément pourrait bien peser dans leur décision de quitter un jour leur emploi dans un organisme de Sécurité Sociale :

Moi aussi c'est pareil, le vendredi soir je suis dans le T.G.V. et je reviens le lundi matin. Et ça je ne suis pas sûr de le retrouver ailleurs, Mais par contre si je trouvais un emploi à Hewlett / Packard à Grenoble, avec les 35 heures parce que je sais qu'ils font vraiment les trente cinq heures, moi je n'hésiterai pas. » (Table ronde 1)

Les tables rondes effectuées auprès des jeunes experts font ressortir **trois dimensions essentielles** dans le vécu de leur emploi à la Sécurité Sociale :

- En premier lieu, ce sont des jeunes qui font preuve **d'un attrait certain pour la dimension sociale de leur emploi.** Attachés à la notion de service public, ils se sentent investis d'une mission sociale qui leur procure **un sentiment d'identification et d'appartenance à l'institution et à ses objectifs.** Ce qu'ils semblent regretter, c'est l'absence d'un projet global clairement identifié, qui s'incarnerait dans une personne, et qui viendrait revaloriser leur emploi et leur statut face aux regards extérieurs.

- Cet attrait pour l'aspect social de l'emploi peut progressivement être occulté par les **difficultés éprouvées par les jeunes experts pour mettre en place des projets novateurs** ou faire preuve d'initiative dans le cadre de leur travail. Tout comme les jeunes techniciens, ils font allusion à la **résignation de leurs collègues anciens**, qui font preuve d'une certaine aigreur dans le travail. Les jeunes experts perçoivent la Sécurité Sociale comme **une structure lourde, imperméable au changement**. La hiérarchie peut alors représenter, à leurs yeux, **un poids ou un moteur**, selon les organismes ou les personnes.

- Les jeunes experts semblent **mieux informés que les jeunes techniciens** sur les mécanismes d'évolution de carrière à la Sécurité Sociale, car ils semblent avoir une vision plus globale de l'institution. Contrairement aux techniciens, ils font preuve d'un **certain pessimisme quant à leurs possibilités d'évolution** au sein de la Sécurité Sociale. Ils semblent en effet persuadés que leur carrière **sera inexorablement plafonnée**, bloquée à un certain stade. Cette perception peut être renforcée par le bouche-à-oreille entre collègues, et par la hiérarchie, qui continue parfois à percevoir la Sécurité de l'emploi comme un privilège dont devraient se contenter les jeunes embauchés. Aussi, lorsque les jeunes experts envisagent leur avenir, ils évoquent le **désir de quitter l'institution** pour joindre des structures **laissant plus de place à l'initiative personnelle et à la rémunération au mérite**, pour ne pas tomber dans la routine et avoir des perspectives salariales plus intéressantes. Le fait de quitter la Sécurité Sociale s'apparenterait donc, à leurs yeux, à **un défi personnel**.

CHAPITRE 3
LES CANDIDATURES A LA SECURITE SOCIALE : ANALYSE QUANTITATIVE DE CV RECUEILLIS AUPRES DE TROIS ORGANISMES LOCAUX

INTRODUCTION

L'étude qui suit part d'une analyse de curriculum vitae de jeunes candidats dans trois centres de sécurité sociale (CPAM, CRAM, CAF). Ce qui représente 588 CV, soit environ 200 CV par centre. Ainsi, le tableau qui suit nous donne une idée plus précise du nombre de CV étudiés par centre de sécurité sociale :

	Effectifs	%
CRAM	204	34,70%
CPAM	200	34%
CAF	184	31,30%
TOTAL	588	100%

Cette étude est là pour nous permettre de mieux connaître, dans un premier temps, la population des postulants mais aussi de savoir qui est retenu à l'issu des tests, quels sont en d'autres termes les critères retenus dans le choix final, au niveau des différents organismes de sécurité sociale, de ceux que l'on considère comme correspondant aux profils recherchés.

I. QUI SONT LES CANDIDATS ?

Il s'agit de déterminer le profil des postulants aux caisses de sécurité sociale, en prenant en considération le sexe, l'âge, la situation matrimoniale mais aussi le parcours universitaire et professionnel des candidats en question.

A. LE SEXE ET L'AGE

Il y a nettement plus de femmes que d'hommes qui sont candidats pour intégrer les caisses de sécurité sociale.

	Effectifs	%
Femme	476	**81,10%**
Homme	111	18,90%
TOTAL	587	100%

D'autre part la majorité des postulants ont entre 25 et 35 ans. Tandis que la deuxième classe d'âge la plus représentée est celle des 18-25ans.

	Effectifs	%
de (>=)18 ˆ (<)25	147	**28,80%**
de (>=)25 ˆ (<)35	288	**56,40%**
de (>=)35 ˆ (<)57	76	14,90%
TOTAL	511	100%

Les femmes postulent davantage que les hommes entre 18 et 25 ans, alors que les hommes postulent plus que les femmes après 35 ans.

	de (>=)18 ˆ (<)25	de (>=)25 ˆ (<)35	de (>=)35 ˆ (<)57	TOTAL
Femme	**30,40%**	**56,90%**	12,80%	100,00%
Homme	21,10%	**54,70%**	**24,20%**	100,00%
TOTAL	28,60%	56,50%	14,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=9,19 ddl=2 p=0,01 (Très significatif)

B. LA SITUATION MATRIMONIALE

Plus de la moitié des candidats sont célibataires, la deuxième plus forte catégorie (1/5 des postulants) étant des personnes mariées avec enfant(s).

	Effectifs	%
Célibataire	260	**63,60%**
Marié	29	7,10%
Marié avec enfant(s)	84	**20,50%**
Vie maritale	28	6,80%
Autre (divorcé, veuf)	8	2%
TOTAL	409	100%

Il y a autant de candidats célibataires entre 18 et 25 ans qu'entre 25 et 35 ans. Les candidats mariés ou vivant maritalement sont plus âgés et ont en majorité entre 25 et 35 ans.

	de (>=)18 ˆ (<)25	de (>=)25 ˆ (<)35	de (>=)35 ˆ (<)57	TOTAL
Célibataire	**47,80%**	**47,40%**	4,80%	100,00%
Marié / Vie maritale avec ou sans enfants /Autre	4,30%	**63,00%**	32,60%	100,00%
TOTAL	32,40%	53,00%	14,70%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=103,1 ddl=2 p=0,001 (Très significatif)

La majorité de célibataires postulants se retrouvent chez les femmes comme chez les hommes.

	Célibataire	Marié / Vie maritale avec ou sans enfants /Autre	TOTAL
Femme	**62,50%**	37,50%	100,00%
Homme	**68,10%**	31,90%	100,00%
TOTAL	63,50%	36,50%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=0,552 ddl=1 p=0,464 (Peu significatif)

C. LE PARCOURS ETUDIANT ET PROFESSIONNEL ANTERIEUR

Le but est ici de mettre en relief les compétences acquises antérieurement pour mieux connaître les candidats qui postulent dans des caisses de sécurité sociale.

1. Le niveau d'études et le diplôme

Une grande partie des candidats ont une formation Bac +2 mais aussi Bac +3 et plus.

	Effectifs	%

Titulaire du Bac	63	11%
Bac+2	231	**40,20%**
Bac+3 et plus	227	**39,50%**
Niveau Bac (avec ou sans formation)	53	9,20%
TOTAL	574	100%

D'autre part, parmi les candidates, la majorité d'entre elles sont issues d'un Bac +2 tandis que les hommes ont plutôt un diplôme Bac +3 et parfois plus.

	Niveau Bac (avec ou sans formation)	Titulaire du Bac	Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Femme	9,90%	11,60%	**41,60%**	36,90%	100,00%
Homme	6,50%	8,40%	33,60%	**51,40%**	100,00%
TOTAL	9,20%	11,00%	40,10%	39,60%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=7,84 ddl=3 p=0,049 (Significatif)

La majorité des candidats qui postulent ont un diplôme de **gestion**. La deuxième filière est celle d'études en Administration Economique et Sociale. Les autres filières sont représentées en faible proportion.

	Effectifs	%
Littéraire	26	4,60%
Scientifique	16	2,80%
Sciences de l'homme	65	11,40%
AES	97	17,10%
Gestion	269	**47,40%**
Filières techniques	77	13,60%
Informatiques	18	3,20%
TOTAL	568	100%

Une majorité des postulants, femmes et hommes, ont un diplôme de gestion. Cependant, les femmes ont plus fortement que les hommes un diplôme de gestion ou littéraire, scientifique, alors que les hommes se partagent entre gestion, AES et filières techniques et informatiques.

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
Femme	20,20%	15,40%	**50,00%**	14,30%	100,00%
Homme	13,10%	24,30%	**36,40%**	26,20%	100,00%
TOTAL	18,90%	17,10%	47,40%	16,60%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=17 ddl=3 p=0,001 (Très significatif)

Quelle que soit la tranche d'âge, la proportion des candidats diplômés en gestion est la plus importante. La filière AES concerne surtout les plus jeunes. Les personnes provenant de filières techniques et informatiques posent leur candidature plus tardivement.

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
de (>=)18 ˆ (<)25	16,40%	25,30%	**44,50%**	13,70%	100,00%
de (>=)25 ˆ (<)35	23,00%	17,70%	**42,00%**	17,30%	100,00%
de (>=)35 ˆ (<)57	12,90%	7,10%	**58,60%**	21,40%	100,00%
TOTAL	19,60%	18,40%	45,10%	16,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=17,9 ddl=6 p=0,007 (Très significatif)

2. Le parcours professionnel antérieur

On remarque que, dans les postes occupés précédemment par les postulants, il y a nettement plus d'agents administratifs que de secrétaires ou encore de personnes travaillant dans le social.

	Effectifs	%
Agent administratif	237	**40,40%**
Secrétariat	181	30,80%
Poste relationnel ou autre activité dans le social	136	23,20%
Autre	33	5,60%
TOTAL	587	100%

Dans ces trois corps de métiers, les individus ont pour la plupart entre 25 et 35 ans.

	de (>=)18 ˆ (<)25	de (>=)25 ˆ (<)35	de (>=)35 ˆ (<)57	TOTAL
Agent administratif	34,10%	**54,10%**	11,70%	100,00%
Secrétariat	21,80%	**55,80%**	22,40%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	27,80%	**60,10%**	12,00%	100,00%
TOTAL	28,60%	56,50%	14,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=13,1 ddl=4 p=0,011 (Très significatif)

De plus, les postulants occupaient majoritairement des postes d'exécutant.

	Effectifs	%
Exécutant	515	**88%**
Poste avec prise de décision	24	4,10%
Encadrement et décision	46	7,90%
TOTAL	585	100%

On compte par conséquent, une proportion beaucoup moins importante de candidats venant d'un poste d'encadrement et ou avec prise de décision.

	Exécutant	Poste avec prise de décision et ou encadrement	TOTAL
Agent administratif	**98,70%**	1,30%	100,00%
Secrétariat	**89,00%**	11,00%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	**71,90%**	28,10%	100,00%
TOTAL	88,00%	12,00%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=67,4 ddl=2 p=0,001 (Très significatif)

L'analyse de la différence homme/femme montre qu'à la dernière expérience professionnelle, plus de la moitié des candidats avaient un poste d'exécutant autant au sein de la population féminine que masculine, mais que les hommes avaient plus de poste à responsabilités.

	Exécutant	Poste avec prise de décision et ou encadrement	TOTAL
Femme	**90,90%**	9,10%	100,00%
Homme	**75,50%**	24,50%	100,00%
TOTAL	88,00%	12,00%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=18,4 ddl=1 p=0,001 (Très significatif)

On peut noter également qu'il y a une grande majorité de femmes agent administratif ou encore travaillant dans le domaine du secrétariat alors que les hommes sont plus représentés dans les métiers du social et du relationnel.

	Agent administratif	Secrétariat	Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	TOTAL
Femme	**40,40%**	**35,80%**	23,80%	100,00%
Homme	**39,60%**	9,90%	**50,50%**	100,00%
TOTAL	40,30%	30,90%	28,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=41,7 ddl=2 p=0,001 (Très significatif)

Le contrat qui liait les candidats à leur précèdent employeur était majoritairement de nature déterminée.

	Effectifs	%
CDD (+ emplois jeunes)	257	**54,40%**
CDI	176	37,30%
Stage	39	8,30%
TOTAL	472	100%

De plus, une grande majorité des candidats travaillaient dans le secteur privé pour leur dernière expérience professionnelle.

	Effectifs	%
Privé	451	**77,80%**
Public (+ parapublic)	129	22,20%
TOTAL	580	100%

Cependant, les personnes ayant travaillé dans le secrétariat ou dans un poste relationnel ou dans le social avaient plus que les autres un emploi en CDI.

	CDD (+ emplois jeunes)	CDI	Stage	TOTAL
Agent administratif	**61,70%**	27,50%	10,90%	100,00%
Secrétariat	**49,30%**	**47,90%**	2,80%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	**49,30%**	40,30%	10,40%	100,00%
TOTAL	54,40%	37,40%	8,30%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=20,5 ddl=4 p=0,001 (Très significatif)

Les agents administratifs étaient légèrement plus que les autres dans le public.

	Privé	Public (+ parapublic)	TOTAL
Agent administratif	**69,80%**	30,20%	100,00%
Secrétariat	**83,20%**	16,80%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social	**80,10%**	19,90%	100,00%
Autre	96,70%	3,30%	100,00%
TOTAL	77,80%	22,20%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=18,4 ddl=3 p=0,001 (Très significatif)

Les postulants étant auparavant employé en CDD ont majoritairement entre 25 et 35 ans (et ont, à 90% moins de 35 ans). Les candidats étant employé auparavant en CDI ont également majoritairement entre 25 et 35 ans, mais à plus de 90% ont plus de 25 ans. Les candidats qui ont effectué un stage ont plutôt entre 18 et 25 ans.

	de (>=)18 ˆ (<)25	de (>=)25 ˆ (<)35	de (>=)35 ˆ (<)57	TOTAL
CDD (+ emplois jeunes)	39,50%	**50,70%**	9,90%	100,00%
CDI	8,60%	**68,90%**	22,50%	100,00%
Stage	**50,00%**	41,70%	8,30%	100,00%
TOTAL	29,00%	56,60%	14,40%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=53,4 ddl=4 p=0,001 (Très significatif)

3. Croisement entre parcours universitaire et professionnel

La majorité des candidats ont un niveau d'étude de deux à trois années après le baccalauréat, mais l'on trouve une distinction entre d'une part, les personnes qui étaient agent administratif ou secrétaire (majorité de bac+2 maximum), et d'autre part les personnes qui avaient un poste « relationnel » ou dans le social, qui ont en majorité bac+3 ou plus.

	Niveau Bac (avec ou sans formation)	Titulaire du Bac	Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Agent administratif	8,60%	15,50%	**38,20%**	**37,80%**	100,00%
Secrétariat	12,60%	10,30%	**50,30%**	26,90%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	6,10%	5,50%	32,70%	**55,80%**	100,00%
TOTAL	9,10%	11,00%	40,30%	39,60%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=38,1 ddl=6 p=0,001 (Très significatif)

- **Types d'études selon le métier occupé précédemment**

Cette majorité de personnes ayant un diplôme de gestion se retrouve pour les personnes ayant un niveau bac jusqu'à un niveau bac+2. Par contre, pour les bac+3, les diplômés en AES et des filières scientifiques et littéraires constituent la majorité des postulants.

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
Niveau Bac (avec ou sans formation)	7,50%	3,80%	**73,60%**	15,10%	100,00%
Titulaire du Bac	3,20%	3,20%	**79,40%**	14,30%	100,00%
Bac+2	12,80%	13,70%	**54,00%**	19,50%	100,00%
Bac+3 et plus	**31,90%**	**27,40%**	25,70%	15,00%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=112,4 ddl=9 p=0,001 (Très significatif)

Les personnes ayant eu un poste d'agent administratif et de secrétariat ont plutôt suivi une formation en gestion, alors que les personnes ayant eu un poste relationnel ou dans le social ont plutôt un diplôme littéraire ou scientifique.

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
Agent administratif	16,10%	16,50%	**54,80%**	12,60%	100,00%
Secrétariat	10,40%	13,90%	**60,70%**	15,00%	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	**31,10%**	21,30%	23,20%	24,40%	100,00%
TOTAL	18,70%	17,10%	47,40%	16,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=61,3 ddl=6 p=0,001 (Très significatif)

Les postulants ayant un diplôme littéraire, scientifique ou en sciences de l'homme, majoritairement des bac+3, nous venons de le voir, se répartissent sur les types d'emplois

exercés précédemment, avec une légère sur-représentation des postes relationnels ou dans le social, et une sous-représentation en secrétariat.

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Agent administratif	32,4	**67,6**	100
Secrétariat	44,4	**55,6**	100
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	27,5	**72,5**	100
TOTAL	32,1	67,9	100

Khi2=1,77 ddl=2 p=0,416 (Peu significatif)

*Sous-population: Dernier diplôme obtenu / **Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme***

Pour ceux qui ont un dernier diplôme en action économique et sociale, les postes administratifs et relationnels étaient occupés par les plus diplômés.

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Agent administratif	28,9	**71,1**	100
Secrétariat	**54,2**	45,8	100
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	31,4	**68,6**	100
TOTAL	36,1	63,9	100

*Khi2=4,57 ddl=2 p=0,099 (Assez significatif) Sous-population: Dernier diplôme obtenu / **AES***

Tandis que les postulants avec un diplôme en gestion ou en informatique, comme le montre les deux tableaux qui vont suivre, ont en majorité un niveau Bac à Bac +2 quelque soit le corps de métier.

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Agent administratif	**79,4**	20,6	100
Secrétariat	**81,9**	18,1	100
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	**65,8**	34,2	100
TOTAL	78,4	21,6	100

Khi2=4,4 ddl=2 p=0,108 (Peu significatif)

*Sous-population: Dernier diplôme obtenu / **Gestion***

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Agent administratif	**69**	31	100

Secrétariat	**73,1**	26,9	100
Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	**55**	45	100
TOTAL	64,2	35,8	100

Khi2=2,65 ddl=2 p=0,265 (Peu significatif)

*Sous-population: Dernier diplôme obtenu / **Filières techniques /Informatiques***

♦ Compétences complémentaires

La majorité des postulants disent connaître plusieurs logiciels en Bureautique, au moins Word et Excel, et pour la moitié d'entre eux d'autres logiciels supplémentaires.

	Effectifs	%
Word et Excel	208	35,50%
Word, Excel et d'autres logiciels en Bureautique	287	**49%**
Non spécifié	91	15,50%
TOTAL	586	100%

Il se trouve que la maîtrise de logiciels de Bureautique autre que Word et Excel est plus citée par les agents administratifs et les secrétaires que par les personnes travaillant dans le social ou dans un autre poste de type relationnel.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels Bureautique	TOTAL
Agent administratif	40,60%	**59,40%**	100,00%
Secrétariat	38,80%	**61,20%**	100,00%
Poste relationnel ou autre activité dans le social	**56,10%**	43,90%	100,00%
Autre	28,00%	72,00%	100,00%
TOTAL	41,90%	58,10%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=9,6 ddl=3 p=0,022 (Significatif)

Plus le niveau de diplôme et de formation augmente, plus les candidats semblent maîtriser d'autres logiciels que les logiciels de base tel que Word et Excel.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL

Niveau Bac (avec ou sans formation)	46,70%	**53,30%**	100,00%
Titulaire du Bac	**57,10%**	42,90%	100,00%
Bac+2	35,70%	**64,30%**	100,00%
Bac+3 et plus	41,70%	**58,30%**	100,00%
TOTAL	41,20%	58,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=8,22 ddl=3 p=0,041 (Significatif)

D'après les trois tableaux qui vont suivre et qui présentent respectivement le niveau de diplôme suivant la maîtrise de logiciels informatiques des agents administratifs, des secrétaires et des personnes travaillant dans le social, l'évolution dans la maîtrise du logiciel informatique avec celle du niveau de diplôme est d'autant plus vraie pour les candidats ont eu un dernier emploi en tant qu'agent administratif ou dans le social. En effet, les secrétaires disent, quel que soit leur niveau d'étude, majoritairement maîtriser plusieurs logiciels.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
Titulaire du Bac /Niveau Bac (avec ou sans formation)	**56**	44	100
Bac+2	29,3	**70,7**	100
Bac+3 et plus	40,2	**59,8**	100
TOTAL	39,7	60,3	100

Khi2=9,29 ddl=2 p=0,01 (Très significatif) Sous-population: Type de poste à la dernière expérience / ***Agent administratif***

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
Titulaire du Bac /Niveau Bac (avec ou sans formation)	40,5	**59,5**	100
Bac+2	34,1	**65,9**	100
Bac+3 et plus	42,2	**57,8**	100
TOTAL	37,8	62,2	100

Khi2=0,958 ddl=2 p=0,625 (Peu significatif) Sous-population: Type de poste à la dernière expérience professionnelle / ***Secrétariat***

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	**58,5**	41,5	100

Bac+3 et plus	43,1	**56,9**	100
TOTAL	49,1	50,9	100

*Khi2=1,83 ddl=1 p=0,173 (Peu significatif) Sous-population: Type de poste à la dernière / **Poste relationnel ou autre dans le social***

Parmi les centres d'intérêts évoqués, le sport, le cinéma et la lecture sont les plus cités.

	Effectifs	%
Sport	322	**54,80%**
cinéma, Théâtre, Livres	267	45,40%
Autre dans le social	134	22,80%
Non spécifié	172	29,30%
TOTAL/ répondants	588	152,20%

Nous pouvons ainsi voir pour chaque corps de métier quel centre d'intérêt est mis en avant. Ainsi, les candidats qui travaillent dans le domaine du relationnel et du social vont plutôt citer des activités extra professionnelles mais qui ont un rapport avec leur profession.

	Agent administratif	Secrétariat	Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	TOTAL
Sport	**43,80%**	25,80%	30,40%	100,00%
cinéma, Théâtre, Livres	**44,00%**	27,40%	28,60%	100,00%
Autre dans le social	31,30%	28,40%	**40,30%**	100,00%
Non spécifié	37,20%	41,30%	21,50%	100,00%
TOTAL	40,70%	29,60%	29,60%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=24 ddl=6 p=0,001 (Très significatif)

Pour reprendre de manière plus globale les résultats obtenus précédemment et qui nous a permis de dresser le profil des candidats qui envoient leur curriculum vitae aux caisses de sécurité sociale, on peut dire que ce sont **en majorité des femmes** entre 18 et 35 ans alors que les hommes ont pour la plus part entre 25 et 57 ans. Mais de manière plus globale, la majorité des candidats font partie de la **tranche d'âge 25-35 ans et ils sont célibataires**.

En ce qui concerne leur parcours professionnel, les femmes sont plutôt agents administratifs ou secrétaires et les hommes travaillent plutôt dans social et dans le domaine du relationnel. **Hommes et femmes occupent plutôt des postes d'exécutant, en contrat à durée déterminée dans le secteur privé**.

Pour ce qui est de leur parcours universitaire, la majorité des candidats ont **un niveau Bac+2 à Bac+3** sinon plus et ceci tout corps de métier confondu. Néanmoins, les femmes sont

plus issues d'un Bac+2 alors que les hommes ont une formation plus élevée (Bac+3 et plus). Hommes et femmes ont en majorité un **diplôme de gestion**. De plus, la plupart des candidats maîtrisent non seulement les bases du traitement de texte en informatique mais également d'autres logiciels plus spécialisés en Bureautique.

D. COMPARAISON ENTRE LES DIFFERENTES CAISSES DE SECURITE SOCIALE : CRAM, CPAM, CAF

1. Le sexe et l'âge

Quelle que soit la caisse de sécurité sociale, il y a plus de femmes candidates que d'hommes qui postulent à la sécurité sociale. Cependant, les hommes postulent plutôt en CRAM et moins en CPAM.

	Femme	Homme	TOTAL
CRAM	**74,90%**	25,10%	100,00%
CPAM	**87,50%**	12,50%	100,00%
CAF	**81,00%**	19,00%	100,00%
TOTAL	81,10%	18,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=10,5 ddl=2 p=0,006 (Très significatif)

La classe la plus représentée dans chaque caisse est celle que l'on a cité précédemment et qui représente la moyenne d'âge de tous les candidats, c'est à dire entre 25 et 35 ans. Cependant, la CPAM reçoit plus que les autres de candidatures de « jeunes », alors que la CRAM reçoit proportionnellement plus que les autres des candidatures de personnes plus mûres.

	de (>=)18 ˆ (<)25	de (>=)25 ˆ (<)35	de (>=)35 ˆ (<)57	TOTAL
CRAM	25,70%	**56,50%**	17,80%	100,00%
CPAM	35,00%	**51,90%**	13,10%	100,00%
CAF	24,80%	**62,00%**	13,10%	100,00%
TOTAL	28,80%	56,40%	14,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=7,02 ddl=4 p=0,133 (Peu significatif)

2. La situation matrimoniale

Il apparaît qu'il y a une grande majorité de candidats célibataires, ils représentent ainsi plus de la moitié des postulants que ce soit à la CRAM, la CPAM ou encore la CAF. La variable de situation matrimoniale n'entre pas en jeu dans le type de caisse où les personnes postulent.

	Célibataire	Marié / Vie maritale avec ou sans enfants /Autre	TOTAL
CRAM	**63,50%**	36,50%	100,00%
CPAM	**61,90%**	38,10%	100,00%
CAF	**66,00%**	34,00%	100,00%
TOTAL	63,60%	36,40%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=0,456 ddl=2 p=0,799 (Peu significatif)

3. Le parcours professionnel et universitaire

Il semble qu'il y ait proportionnellement plus d'agents administratifs qui postulent en CPAM que dans les autres caisses, alors que les secrétaires postulent indifféremment dans les différentes caisses. Par contre, les personnes ayant tenu un poste relationnel ou dans le social sont sous-représentés en CPAM.

	Agent administratif	Secrétariat	Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	TOTAL
CRAM	**37,30%**	31,90%	30,90%	100,00%
CPAM	**45,70%**	29,60%	24,60%	100,00%
CAF	**38,00%**	31,00%	31,00%	100,00%
TOTAL	40,40%	30,80%	28,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=4,13 ddl=4 p=0,389 (Peu significatif)

Les personnes ayant tenu un poste d'exécutant postulent davantage en CPAM que dans les autres caisses, alors que les personnes ayant tenu un poste avec prise de décision ou d'encadrement postulent davantage en CRAM ou en CAF.

	Exécutant	Poste avec prise de décision	TOTAL

		et ou encadrement	
CRAM	**84,20%**	15,80%	100,00%
CPAM	**94,00%**	6,00%	100,00%
CAF	**85,80%**	14,20%	100,00%
TOTAL	88,00%	12,00%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=10,3 ddl=2 p=0,006 (Très significatif)

Les personnes postulant en CRAM avaient proportionnellement plus que les personnes postulant dans les autres caisses un contrat à durée indéterminée dans leur emploi antérieur.

	CDD (+ emplois jeunes)	CDI	Stage	TOTAL
CRAM	**48,50%**	**44,40%**	7,10%	100,00%
CPAM	**56,40%**	31,40%	12,10%	100,00%
CAF	**58,90%**	35,00%	6,10%	100,00%
TOTAL	54,40%	37,30%	8,30%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=9,31 ddl=4 p=0,053 (Significatif)

Les CPAM reçoivent davantage de candidatures provenant de personnes ayant travaillé dans le public que les autres caisses (mais une grande majorité vient du privé).

	Privé	Public (+ parapublic)	TOTAL
CRAM	**78,00%**	22,00%	100,00%
CPAM	**74,50%**	25,50%	100,00%
CAF	**81,00%**	19,00%	100,00%
TOTAL	77,80%	22,20%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=2,32 ddl=2 p=0,314 (Peu significatif)

La CPAM compte une majorité de candidats avec une formation de deux années après le baccalauréat. La CRAM et la CAF comptent une proportion plus forte de Bac +3 et plus.

	Niveau Bac (avec ou sans formation)	Titulaire du Bac	Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
CRAM	11,60%	7,60%	36,40%	**44,40%**	100,00%
CPAM	10,10%	11,60%	**49,20%**	29,10%	100,00%
CAF	5,60%	14,10%	34,50%	**45,80%**	100,00%
TOTAL	9,20%	11,00%	40,20%	39,50%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=22,2 ddl=6 p=0,001 (Très significatif)

Les femmes qui ont un niveau bac+2 maximum postulent plutôt en CPAM, alors que les bac +3 et plus postulent davantage en CRAM.

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
CRAM	**55,7**	44,3	100
CPAM	**73,6**	26,4	100
CAF	**58**	42	100
TOTAL	63,1	36,9	100

*Khi2=13,3 ddl=2 p=0,001 (Très significatif) Sous-population: Sexe / **Femme***

Les hommes de niveau Bac+2 plus que les autres en CRAM, mais les bac+3 postulent plus en CAF.

	Niveau Bac et ou Bac à Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
CRAM	**54,2**	45,8	100
CPAM	**52**	**48**	100
CAF	38,2	**61,8**	100
TOTAL	48,6	51,4	100

*Khi2=2,17 ddl=2 p=0,338 (Peu significatif) Sous-population: Sexe / **Homme***

Au niveau du diplôme obtenu, les personnes postulant en CAF possèdent encore plus que les autres un diplôme en gestion, alors que les personnes provenant de filières techniques / informatiques postulent plus en CRAM que dans les autres caisses.

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
CRAM	19,70%	16,70%	**43,90%**	19,70%	100,00%
CPAM	17,60%	19,70%	**45,60%**	17,10%	100,00%
CAF	19,20%	14,70%	**53,10%**	13,00%	100,00%
TOTAL	18,80%	17,10%	47,40%	16,70%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=6,01 ddl=6 p=0,423 (Peu significatif)

Au niveau des compétences bureautiques, les personnes postulant en CAF disent plus que les autres posséder la maîtrise d'outils complémentaires à Word et Excel.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
CRAM	42,80%	**57,20%**	100,00%
CPAM	45,80%	**54,20%**	100,00%
CAF	37,00%	**63,00%**	100,00%
TOTAL	42,00%	58,00%	100,00%

Tableau : % Lignes. Khi2=2,63 ddl=2 p=0,268 (Peu significatif)

II. LE PROFIL RETENU

Nous avons vu que les CV analysés étaient aux environs de 200 par caisse. Cependant, certaines caisses ont embauché davantage que d'autres : la CPAM a retenu 20 postulants, alors que la CRAM n'en a retenu que 5.

Notons que les candidatures spontanées, c'est-à-dire les envois de lettres et CV hors annonce, mais gardés en réserve forment une partie importante des CV reçus (la moitié).

	CRAM	CPAM	CAF	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	93	93	52	238
Retenues après test et ou entretien	5	14	20	39
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)[5]	106	93	112	311
TOTAL	204	200	184	588

Khi2=24,1 ddl=4 p=0,001 (Très significatif) Tableau: ***Effectifs***

	CRAM	CPAM	CAF	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	39,1	39,1	21,8	100
Retenues après test et ou entretien	12,8	35,9	**51,3**	100
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	34,1	29,9	36	100
TOTAL	34,7	34	31,3	100

Khi2=24,1 ddl=4 p=0,001 (Très significatif)

A. LE SEXE ET L'AGE

Nous avons vu que les postulants étaient à 81% des femmes et à 19% des hommes. Il semble que les proportions des personnes acceptées soient dans la même fourchette, avec une légère accentuation de la proportion de femmes sur les hommes. Par contre, les candidatures spontanées, gardées en réserve, concernent plus les hommes.

	Femme	Homme	TOTAL

[5] Les candidatures spontanées (sous réserve, autres) sont en fait celles de postulants ayant envoyé une candidature sans annonce de la part de la caisse, qui garde en réserve ces profils, qui ne répondent pas forcément à leur demande de départ, pour des postes ultérieurs.

Non retenues pour passer le concours	**87,20%**	12,80%	100,00%
Non retenues après tests et ou entretien	**79,30%**	20,70%	100,00%
Retenues après test et ou entretien	**84,60%**	15,40%	100,00%
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	**79,00%**	21,00%	100,00%
TOTAL	81,10%	18,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=4,24 ddl=3 p=0,235 (Peu significatif)

En effet, sur 100 femmes qui se présentent, moins de 7 d'entre elles vont être reçues au concours et ou à l'entretien. Les chances pour un homme d'être retenu sont à peu près semblables (légèrement moindres) que pour les femmes : 5.4% du total des CV envoyés sur une période donnée.

	Non retenues pour passer le concours	Non retenues après tests et ou entretien	Retenues après test et ou entretien	Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	TOTAL
Femme	21,40%	20,20%	**6,90%**	51,50%	100,00%
Homme	13,50%	22,50%	**5,40%**	58,60%	100,00%
TOTAL	19,90%	20,60%	6,60%	52,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=4,24 ddl=3 p=0,235 (Peu significatif)

Les chances d'être retenues à l'issu du concours et ou de l'entretien sont plus importantes pour les candidats entre 25 et 35 ans. La tranche 18-25 ans a également presque autant de chances.

	Non retenues pour passer le concours	Non retenues après tests et ou entretien	Retenues après test et ou entretien	Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	TOTAL
de (>=)18 ˆ (<)25	21,10%	17,70%	**7,50%**	53,70%	100,00%
de (>=)25 ˆ (<)35	19,40%	24,00%	**8,00%**	48,60%	100,00%
de (>=)35 ˆ (<)57	18,40%	15,80%	**5,30%**	60,50%	100,00%
TOTAL	19,80%	20,90%	7,40%	51,90%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=5,56 ddl=6 p=0,475 (Peu significatif)

B. LA SITUATION MATRIMONIALE

Les personnes mariées sont proportionnellement moins retenues au concours que les célibataires, alors que l'on retrouve en définitive, pour les personnes retenues, la même structure de situation familiale que dans la population des postulants.

	Célibataire	Marié / Vie maritale avec ou sans enfants /Autre	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	**56,30%**	43,80%	100,00%
Non retenues après tests et ou entretien	**68,30%**	31,70%	100,00%
Retenues après test et ou entretien	**65,60%**	34,40%	100,00%
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	**64,20%**	35,80%	100,00%
TOTAL	63,60%	36,40%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=2,73 ddl=3 p=0,436 (Peu significatif)

C. LE PARCOURS PROFESSIONNEL ET UNIVERSITAIRE

Il s'agit à présent de déterminer le profil universitaire et professionnel des candidats ainsi retenus.

Les personnes ayant occupé un poste relationnel ou dans le social semblent moins souffrir de la sélection que les agents administratifs et les secrétaires. Mais ce sont également elles dont les CV sont mis de côté, peut-être de par leur aspect atypique, mais intéressant.

	Agent administratif	Secrétariat	Poste relationnel ou autre activité dans le social /Autre	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	**45,30%**	33,30%	21,40%	100,00%
Non retenues après tests et ou entretien	**45,50%**	36,40%	18,20%	100,00%
Retenues après test et ou entretien	**46,20%**	33,30%	20,50%	100,00%
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	**35,80%**	27,40%	**36,80%**	100,00%
TOTAL	40,40%	30,80%	28,80%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=20,8 ddl=6 p=0,002 (Très significatif)

Du fait que les candidats viennent en majorité du secteur privé, il s'ensuit une importante proportion de candidats reçus à l'issu des tests venant du secteur privé que du secteur public. Cependant, proportionnellement, les candidats provenant du public sont plus reçus que la moyenne.

	Privé	Public (+ parapublic)	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	**76,30%**	23,70%	100,00%
Non retenues après tests et ou entretien	**75,20%**	24,80%	100,00%
Retenues après test et ou entretien	**69,20%**	30,80%	100,00%
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	**80,40%**	19,60%	100,00%
TOTAL	77,80%	22,20%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=3,46 ddl=3 p=0,326 (Peu significatif)

La majorité des candidats retenus ont un niveau de qualification équivalent à un Bac +3 et plus. Les titulaires du Bac ou équivalent sont très peu retenus, ceux qui ont un niveau bac + 2 sont également refusés aux deux niveaux du recrutement, alors que les bac+3, s'ils peuvent être refusés après entretien, ont une plus forte chance que les autres d'être retenus.

	Titulaire du Bac /Niveau Bac (avec ou sans formation)	Bac+2	Bac+3 et plus	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	12,9	**73,3**	13,8	100
Non retenues après tests et ou entretien	1,7	**60,2**	38,1	100
Retenues après test et ou entretien	2,6	34,2	**63,2**	100
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	32,5	20,5	**47**	100
TOTAL	20,2	40,2	39,5	100

Khi2=153 ddl=6 p=0,001 (Très significatif)

Il existe, dans la sélection des embauchés, une sorte de nivellement des diplômes. En effet, alors que les diplômés de gestion étaient majoritaires dans les candidatures, les différents diplômes se retrouvent quasiment à proportion égale chez les personnes retenues (avec une proportion légèrement plus forte de gestion et d'AES).

	Littéraire /Scientifique /Sciences de l'homme	AES	Gestion	Filières techniques /Informatiques	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	17,30%	16,40%	**49,10%**	17,30%	100,00%
Non retenues après tests et ou entretien	11,90%	23,70%	**54,20%**	10,20%	100,00%
Retenues après test et ou entretien	23,70%	**26,30%**	**28,90%**	21,10%	100,00%
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	21,50%	13,60%	**46,40%**	18,50%	100,00%
TOTAL	18,8%	17,1%	47,4%	16,7%	100,00%

Tableau: % Lignes. Khi2=20,1 ddl=9 p=0,017 (Significatif)

En CAF, la variable de la connaissance des logiciels ne semble pas entrer en compte dans la sélection des candidats, car les embauchés ne présentent pas une connaissance plus grande que les candidats de logiciels complémentaires à Word et Excel.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	40,4	**59,6**	100
Retenues après test et ou entretien	42,9	**57,1**	100
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	34,4	**65,6**	100
TOTAL	37	63	100

*Khi2=0,71 ddl=2 p=0,706 (Peu significatif) Sous-population: Type d'organisme de sécurité sociale / **CAF***

Par contre, en CPAM, les personnes qui postulent et qui possèdent une connaissance de ces outils sont plus acceptés que la moyenne.

	Word et Excel	Word, Excel et d'autres logiciels	TOTAL
Non retenues pour passer le concours	43,2	**56,8**	100
Retenues après test et ou entretien	38,5	**61,5**	100
Candidatures spontanées (sous réserve, autres)	49,4	**50,6**	100
TOTAL	45,8	54,2	100

*Khi2=0,896 ddl=2 p=0,645 (Peu significatif) Sous-population: Type d'organisme de sécurité sociale / **CPAM***

CONCLUSION

Ainsi après avoir mis l'accent sur les caractéristiques physiques, professionnelles et universitaires des candidats qui ont envoyé leur candidatures et après avoir fait une comparaison inter caisse, nous pouvons donner le profil des candidats retenus à l'issu du test et de l'entretien.

Ainsi la majorité des **candidats** retenus sont des **femmes qui ont entre 25 et 35 ans** et qui sont **célibataires**. Il n'y a **pas de forte sélection selon le sexe du candidat, son âge ou sa situation matrimoniale**.

Parmi les candidats retenus, la plupart ont été agent administratif et ont travaillé dernièrement dans le secteur privé. Cependant, **les personnes ayant travaillé dans le secteur public sont favorisées dans le recrutement**.

En ce qui concerne leur niveau de qualification, les candidats sont le plus souvent issus d'un Bac+2 ou plus avec un diplôme majoritairement en gestion et dans une moindre mesure en action économique et sociale. Cependant, la **sélection crée une sorte de « nivellement » des diplômes, les différentes filières se retrouvant à proportion quasi égale chez les nouveaux embauchés**.

LISTE DES VARIABLES

1. **Sexe :**
   Femme, Homme
2. **Age du postulant :**
   18-25, 25-35, 35et plus
3. **Situation matrimoniale :**
   Célibataire, Marié, Marié avec enfants, Vie maritale, Autre
4. **Type de poste à la dernière expérience professionnelle :**
   Agent administratif, Secrétariat, Poste relationnel, Autre activité dans le social, Autre, N'a pas travaillé
5. **Nature de la tâche à la dernière expérience professionnelle :**
   Exécutant, Poste avec prise de décision, Encadrement et décision, Autre
6. **Nature du contrat de la dernière expérience professionnelle :**
   CDD (+ emplois jeunes), CDI, Stage, N'a pas travaillé, Non spécifié
7. **Secteur d'activité à la dernière expérience professionnelle :**
   Privé, Public (+ Parapublic)
8. **Niveau de qualification :**
   Titulaire du Bac, Bac+2, Bac+3 et plus, niveau Bac (avec ou sans formation)
9. **Dernier diplôme obtenu :**
   Littéraire, Scientifique, Sciences de l'homme, AES, Gestion, Filières techniques, Informatiques
10. **Maîtrise de logiciel(s) informatique(s) :**
    Excel & Word, Excel-Word et d'autres logiciels, Non spécifié
11. **Type d'Intérêts :**
    Sport, Cinéma-théâtre-livres, autres dans le social, Non spécifié
12. **Type d'organisme de sécurité sociale :**
    CRAM (Dijon), CPAM (Rennes), CAF(Lyon)
13. **Les candidatures :**
    - Non retenus pour passer le concours (trop de diplômes, pas le bac, expérience professionnelle non significative)
    - Retenues après test
    - Non retenues après tests
    - Non retenues après entretiens
    - Retenues après entretiens
    - Candidatures spontanées (sous réserve, autres)

CONCLUSION GENERALE

Cette étude nous amène finalement à dégager plusieurs axes essentiels, qui pourront constituer autant de pistes de réflexion et d'action dans l'avenir, afin d'améliorer les dispositifs d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés dans les caisses de sécurité sociale.

En premier lieu, une réflexion semble s'imposer sur **les méthodes de recrutement** mises en œuvre par les caisses. En effet, les DRH des caisses que nous avons visitées semblent encore éprouver quelques difficultés à cerner, parmi les candidats disponibles, les profils les plus adaptés au poste de technicien. **Elles se réfugient alors derrière un niveau de diplôme parfois trop élevé par rapport aux missions concrètes du poste de technicien**, ce qui peut susciter une progressive désaffection de la part de jeunes sur-qualifiés. Comment déterminer alors des **« outils » de recrutement** qui permettraient, selon chaque type d'organisme, une meilleure adéquation entre le profil du jeune, les compétences requises et les perspectives d'évolution de carrière ? Certains organismes ont pu trouver une réponse dans la collaboration avec des structures spécialisées du type cabinet de conseil en recrutement.

Au-delà, la question du recrutement renvoie à **l'image générale de la Sécurité Sociale**. En effet, les jeunes techniciens comme les jeunes experts, dans les propos que nous avons recueillis, ressentent parfois de manière très négative l'image de la Sécurité Sociale que certains qualifient de *« désuète »* ou *« d'archaïque »*. Ils vivent également assez mal les propos parfois ironiques de leur entourage sur un travail *« tranquille »*, de *« fonctionnaire »* et éprouvent **le besoin de faire reconnaître l'utilité de leurs missions**. En termes concrets, comment améliorer l'image de la sécurité sociale aux yeux du public, donc des éventuels candidats ? Quelles sont les possibilités en terme de communication, et quels sont les endroits stratégiques pour sensibiliser les jeunes aux divers types de métiers existant dans les caisses ? L'ACOSS, par exemple, a engagé depuis peu des actions des communication au Salon de l'Etudiant, afin de faire connaître ses missions et ses possibilités d'emploi.

Concernant les **dispositifs d'accueil** mis en place au sein des caisses pour les nouveaux embauchés, on rencontre de grandes différences d'un organisme à l'autre. Comme le montre l'exemple de la CRAM que nous avons visitée, il semblerait qu'un dispositif d'accueil formalisé, orchestré par une personne « clé » qui pourrait constituer un repère pour les jeunes par la suite, est particulièrement bien vécu par les jeunes embauchés. A leur arrivée, ces derniers ont **besoin d'informations pratiques sur le fonctionnement de l'organisme**, l'utilisation de la badgeuse, les tickets restaurants, les pauses, etc. La présence d'une **personne « repère »** au sein de la caisse les rassure également et les aide à se familiariser avec la taille de la structure. Lorsque l'accueil est pris en charge par les responsables de services, on remarque de grandes différences de traitement entre les jeunes, différences que

certaines caisses tentent d'atténuer en mettant en place des procédures d'accueil écrites détaillées, applicables par les responsables concernés.

De grandes différences entre les vécus des jeunes embauchés existent aussi au niveau du tutorat. Une réflexion semble donc s'imposer **sur les modalités de mise en place d'un tutorat « optimal ».** Faut-il institutionnaliser le tutorat ou non ? L'étude semble montrer que le facteur principal d'un tutorat réussi, outre la motivation et les qualités personnelles des personnes choisies, réside d'abord dans **l'implication des responsables de service** qui doivent **laisser des marges de manœuvre** au tuteur, en terme de travail et de production, afin qu'il puisse se consacrer à son élève sans que ce dernier ait l'impression de « déranger ». En terme de management, il appartient également au responsable du service d'affirmer l'importance du tutorat à son personnel, et de se montrer également disponible pour le jeune embauché en cas de problème, afin que ce dernier n'hésite pas à lui faire remonter l'information. Enfin, il semblerait que la désignation d'un cadre ou d'un chef de service en tant que tuteur ne soit pas la meilleure des solutions, car elle peut poser des problèmes de disponibilités.

Concernant **les perspectives d'avenir** de ces nouveaux embauchés, l'étude fait ressortir, autant pour les jeunes techniciens que pour les jeunes experts, un manque d'informations sur les possibilités concrètes d'évolution au sein de l'institution.

Si les jeunes techniciens interrogés semblent globalement confiants sur les possibilités de changement de postes, horizontales ou verticales, les jeunes experts font preuve au contraire d'un certain pessimiste. Pour les jeunes techniciens, le risque majeur semble être celui d'une forte désillusion et d'une progressive démotivation. Certains jeunes experts, quant à eux, envisagent parfois d'ores et déjà leur avenir en dehors de la Sécurité Sociale.

Les représentations des jeunes techniciens et des jeunes experts montrent une absence de suivi et de communication de la part de certaines directions d'organismes. D'où le **sentiment *« d'isolement »*** évoqué par certains jeunes techniciens, et l'importance du bouche-à-oreille au sein des services, qui prodigue des informations partielles et parfois peu objectives sur les possibilités de carrière à la Sécurité Sociale. En tout état de cause, il semblerait **qu'une réflexion sur les possibilités de déroulement de carrière** à la Sécurité Sociale soit d'actualité, pour les jeunes techniciens comme pour les jeunes experts.