

Sommaire

Edito du SG

Quand la CNAM oublie
« la chaleur de la
transformation »

P.1

Transfert du contrôle médical vers les CPAM

Billet d'humeur du
SNFOCOS

P.3

Disparition du Service du contrôle médical

Une réforme imposée
sans concertation : note
FO du Secteur protection
sociale

P.4

Agences Régionales de Santé

Journée des ARS à la
Confédération FO

P.5

Complémentaire santé

Courrier intersyndical du
24 septembre 2025

P.6

Mobilisation du 2 octobre 2025

Retour en images

P.7

Journée nationale des Aidants

Tables rondes OCIRP le 3
octobre 2025

P.8

Management

Management à la
française : l'IGAS révèle un
système défaillant face à
l'Europe

P.9

Repenser l'organisation
pour tourner la page du
management toxique

P.11

Assurance maladie 2025

Face au gouffre financier,
quels remèdes ?

P.12

Parcours CEC Dialogue Social et Environnemental

Le SNFOCOS a participé à
la première session

P.14



L'édito du Secrétaire Général
Bruno GASPARINI

QUAND LA CNAM OUBLIE « LA CHALEUR DE LA TRANSFORMATION »

Le transfert du contrôle médical vers les CPAM, effectif depuis le 1er octobre, illustre une méthode managériale aux antipodes des transformations réussies : brutale, verticale et sourde aux réalités du terrain.

« Les meilleures transformations sont celles qui n'en portent pas le nom. » Cette maxime, aurait gagné à inspirer la CNAM dans sa restructuration du service du contrôle médical. Mais force est de constater que l'institution a préféré le coup de force à la transition en douceur, prouvant par l'absurde la justesse de l'adage.

7200 personnels administratifs et praticiens-conseils se réveillent dans un nouvel organigramme : leur service, historiquement autonome depuis 1968, est désormais absorbé par les CPAM. Une « évolution nécessaire pour améliorer la proximité territoriale », selon la communication officielle. Sauf que sur le terrain, cette « proximité » ressemble davantage à un parachutage qu'à un accompagnement assumé.

L'art de la concertation par un décret express du 26 septembre pour un transfert au 1er octobre

La précipitation apparente de la manœuvre laisse perplexe. Le décret organisant cette reprise d'activité par les CPAM a été publié le 26 septembre 2025, soit cinq jours avant l'entrée en vigueur. Une cadence qui aurait fait sourire Antoine de Saint-Exupéry, lui qui écrivait dans *Citadelle* : « Le sens des choses ne réside point dans la provision une fois faite que consomment les sédentaires, mais dans la chaleur de la transformation, de la marche, ou du désir. »

La « chaleur » évoquée par l'aviateur-philosophe semble avoir été sacrifiée sur l'autel de l'efficacité bureaucratique. Aucun dispositif d'accompagnement digne de ce nom n'a été déployé pour nos collègues, dont l'identité métier reposait justement sur l'indépendance du service.

Force Ouvrière dénonçait une suppression du service médical maquillée en réforme organisationnelle par une démarche censée moderniser le système tout en négligeant le facteur humain. Cette réforme transforme en profondeur, mais en adoptant les méthodes les plus archaïques du management autoritaire.

L'ironie d'une révolution qui porte trop bien son nom

Plus révolutionnaire que transformation ? Sans doute. Mais au sens le plus brutal du terme : celui qui balaie sans reconstruire, qui déconstruit sans consulter.

En voulant labelliser cette mutation comme un grand chantier stratégique, la CNAM a précisément commis l'erreur que dénonçait notre maxime initiale. Elle a transformé un ajustement nécessaire en symbole de résistance, créant de facto les conditions de l'opposition là où la discrétion aurait facilité l'adhésion.

Les leçons d'une transformation manquée

Nommer à grands cris une transformation ne garantit ni sa réussite ni son acceptation. Au contraire, les évolutions les plus fécondes sont celles qui s'opèrent par ajustements successifs, en s'appuyant sur les acteurs plutôt qu'en les bousculant.

Le service médical de l'Assurance maladie méritait certainement une refonte. Mais entre adaptation nécessaire et révolution administrative, il existe un espace que Saint-Exupéry aurait appelé « la marche » : ce mouvement continu, porté par le désir collectif, qui transforme sans fracasser.

Ce qui s'est joué n'a rien d'une transformation feutrée et progressive. C'est une bascule, un arrachement organisationnel, mené au nom de l'efficacité, mais sans le patient travail d'appropriation qui donne chair aux réformes.

L'administration a choisi d'acter d'abord, d'expliquer ensuite. L'ordre des priorités s'en est trouvé inversé : équipes reconfigurées avant d'être rassurées, métiers redessinés avant d'être compris, circuits rebâtis avant d'être éprouvés. Dans un univers — la sécurité sociale — où l'adhésion se construit par la preuve, la méthode compte autant que l'objectif.

Faute d'un accompagnement digne de ce nom, le risque est double : une fatigue organisationnelle immédiate et une défiance durable.

La CNAM a transformé un chantier de fond en opération commando. Elle a crié fort sans arme ni bagages. Résultat : confusion hiérarchique, missions qui se télescopent et estomacs qui se nouent. La « froideur de la rupture » elle, se vit au quotidien.

En matière de management de projet, certains aiment la symphonie des ajustements feutrés. À la CNAM, on préfère le solo de clarinette, façon crépuscule totalitariste en guise de concertation express, six jours chrono.

Sur le terrain, on marche, à reculons, avec la grâce d'un parachutage à l'aveugle ; la proximité territoriale vantée ressemble à une course d'orientation sans boussole, ni lampion.

Tout déplacement précipité des lignes produit des ondes : charge mentale accrue, incertitudes de rôle, tensions inter-métiers. Là encore, la « chaleur » décrite par Saint-Exupéry — celle d'un mouvement désiré et expliqué — fait la différence entre mutation et choc.

L'erreur : confier au seul dispositif la vertu de convaincre. Or, un dispositif n'est jamais qu'un moyen. Le sens vient de l'appropriation par celles et ceux qui le font vivre. Nommer « transformation » un changement subi ne le rend ni plus aimable ni plus efficace ; au contraire, cela discrédite la promesse de modernisation.

La CNAM, en choisissant la vitesse contre la profondeur, risque de découvrir à ses dépens que les provisions administratives « une fois faites » ne suffisent pas à créer du sens. Et que les vraies révolutions, celles qui durent, sont précisément celles qui n'en portent pas le nom.

I TRANSFERT DU CONTRÔLE MÉDICAL VERS LES CPAM

BILLET D'HUMEUR DU SNFOCOS

Le SNFOCOS tient à réagir [aux posts d'auto satisfaction de la Directrice de la Transformation et de la déléguée aux opérations de la CNAM publiés sur le réseau social LinkedIn](#) relatif à la réforme de la transformation du Service médical.

En effet, cette réforme effective depuis le 1er octobre dernier a en réalité été menée à marche forcée, notamment pour les salariés concernés qui restent dans une grande incertitude et une souffrance criante.

Nous n'avons cessé depuis plusieurs mois au SNFOCOS de dénoncer le manque de prise en compte du facteur humain dans la conduite de cette réforme. Si le besoin de transformation était légitime, reste que l'art et la manière de le faire n'ont pas été au rendez-vous.

Il convient donc de respecter les personnels qui souffrent, alors même que la transformation ne fait que commencer et met déjà les CPAM sous tension. Cela passe, pour le SNFOCOS, par une certaine retenue de la part de équipes techniques hors sol qui se réjouissent un peu trop tôt d'anecdotes de gestion de ce projet dignes de soirées entre amis.

L'art et la manière, nous disions ...

Nous vous partageons les verbatims qui nous ont été adressés à la suite de la publication du post précité :

- Et quid de l'interrogation des collaborateurs des DRSM sans affection qui errent dans les couloirs de leur nouvelle CPAM faute d'anticipation ?
- Hallucinant de conneries ! Et ce sont ces gens-là qui nous gouvernent. Niveau collègue et encore.... Pauvre France !
- Quelle indignité ! Hormis la forme du post , digne d'une cour de récréation ou d'une soirée pyjama entre adolescentes prépubères... sur le fond quel manque de respect pour les 7500 salariés du SM transférés de force. N'avez-vous pas honte de vous gausser ainsi publiquement Au moins créez votre groupe WhatsApp privé pour vous autocongratuler Et ne vous réjouissez pas des résultats du referendum...entre la peste et le choléra , certains , dont je ne suis pas, on choisit en désespoir de cause.... Je ne vous salue pas.

- Il faut un minimum de retenue compte tenu des conclusions du rapport d'expertise de Technologia notamment faisant peser des risques psycho-sociaux ou pire , des suicides. Ce post qui pourrait s'intituler « j'ai gagné , j'ai gagné » est insultant également pour les organisations syndicales quand elle énumère ces plan A,B etc , ces hurlements de joie aux résultats du référendum (choisir entre la peste et le choléra). Cette mise en scène d'un pseudo triomphe est tout à fait déplacée et encore une fois indigne de sa fonction. S'il était besoin de démontrer la maltraitance institutionnelle dont nous avons fait preuve, ce post infâme l'illustre parfaitement. Il montre aussi le mépris des instances législatives de notre pays et comment ils ont usé de tous les plus bas stratagèmes pour parvenir à leur fin. Des avocats pourraient être intéressés par les preuves flagrantes dans cet aveu public pour une action prud'homale collective pour harcèlement institutionnel (cf jurisprudence France Telecom).
- Le narcissisme.... la destruction du service médical réduite à une soirée pyjama.
- C'est tellement irrespectueux pour ceux qui sont invités à regarder à l'extérieur, ceux qui ne savent pas de quoi demain sera fait ..., ceux qui subissent isolés dans leur CPAM les injonctions de cette transformation. A titre d'anecdote, la consigne dans notre CPAM étant de travailler en bureau partagé, des cloisons existantes entre deux bureaux vont être abattues ...et nos anciens bureaux vides servent de salles d'isolement si besoin ...Ce type de post (et les réactions de félicitations qui suivent) m'écœurent.
- Et nanani et nanana ! J'adresse toutes mes félicitations au Directeur Général de la CNAM et à la Directrice déléguée de la CNAM. Souhaitons qu'ils mesurent la chance qui est la leur de compter parmi leurs collaborateurs proches la Directrice déléguée aux opérations. Le dernier post de cette dernière sur l'un des réseaux sociaux les plus connu, qui plus est en plein 80 ème anniversaire de la sécurité sociale, est un concentré de niaiseries, indigne d'un DDO d'une caisse nationale. Entre quelques « anecdotes » toutes intéressantes pour être épandues sur la toile, son auteur fait référence à ses révisions de Droit constitutionnel. Et si elle commençait par se remémorer les enseignements reçus à l'EN3S et relatifs aux postures d'agent de direction ?

I DISPARITION DU SERVICE DU CONTRÔLE MÉDICAL

UNE RÉFORME IMPOSÉE SANS CONCERTATION : NOTE FO DU SECTEUR PROTECTION SOCIALE

Le Secteur Protection Sociale de Force Ouvrière, par l'intermédiaire de son secrétaire national Eric Gautron, [a diffusé une note](#), relative à la réforme qui a mené à la disparition du service du contrôle médical. Réforme effective ce 1^{er} octobre. Cette note révèle les échanges entre Eric Gautron et Thomas Fatôme, DG de la CNAM relatifs à la situation des salariés protégés des DRSM transférés dans les CPAM.

Par ailleurs sur le même sujet, vous retrouverez [ci-joint](#), le courrier commun de la FEC FO et la CGT en date du 1^{er} octobre adressé à la Directrice Adjointe de la CNAM.

I AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ

JOURNÉE DES ARS À LA CONFÉDÉRATION FO

Cette année, la traditionnelle journée des ARS s'est déroulée le 1^{er} octobre.

Qu'ils soient adhérents du SNPASS-FO, de la FEC-FO ou du SNFOCOS, l'occasion pour les camarades d'échanger sur les sujets qui font l'actualité.

Parmi ceux-ci, 3 ont particulièrement animé les débats :

- **Devenir des ARS** : le SNFOCOS n'est pas là pour attiser les peurs ou pour interpréter ou réécrire les lois et règlements. Les ARS ont été instaurées par la loi HPST de juillet 2009. Si cette dernière doit être abrogée, ce sera par le biais d'une nouvelle loi. Les annonces ne suffiront pas. Et quand bien même la volonté des pouvoirs publics était de réformer les ARS, repeindre la façade permettrait-il d'améliorer le portage des politiques publiques en matière sanitaire et médico-social ? Faire et défaire ... Si le moment se présente, le SNFOCOS prendra ses responsabilités afin de défendre les intérêts des quelques 1600 salariés sous CCN travaillant en ARS.
- **Mise en œuvre des nouvelles classifications des emplois** : en ARS, comme en organismes de sécurité sociale (OSS), les Directions déploient les classifications agréées au printemps. Toutefois, à la différence des OSS, les parts des emplois « non repérés » est plus importante en ARS. Cette atypie, couplée à la sacrosainte indépendance juridique et financière des ARS, nous incite à la vigilance. Globalement, les camarades présents le 1^{er} octobre, quelle que soit leur région d'appartenance, s'accordent pour acter d'un déploiement des classifications qui ne suscite pas de trop de contestations... Faut-il en déduire qu'il est satisfaisant... ? A suivre.
- **Elections 2026** : le renouvellement des CACT interviendra en fin d'année 2026. Rappelons que le mandat initial a été prorogé de 2 ans pour être aligné sur celui d'autres instances de dialogue social propres aux agents publics. Dans ce cadre, le SNFOCOS entend poursuivre son développement et tentera de s'implanter dans les quelques agences où il n'est pas encore présent. Si quelques-uns de nos lecteurs étaient intéressés pour nous rejoindre dans l'aventure SNFOCOS, qu'ils n'hésitent pas à se manifester via l'adresse snfocos@snfocos.fr

Une journée FO des ARS sans l'intervention de Frédéric SOUILLOT, notre Secrétaire Général Confédéral, aurait eu un goût d'inachevé.

Ce court article est donc l'occasion de le remercier pour sa disponibilité et ses messages délivrés le 1^{er} octobre.

Nous en retiendrons particulièrement deux :

- Celui qui a décidé du « quoiqu'il en coûte » souhaite maintenant le faire payer par chaque salarié et retraité : inadmissible pour FO.
- Dissertar sur le financement et l'avenir de notre modèle de protection sociale sous le seul angle des assurés fraudeurs aux IJ et autres retraités nantis constitue une escroquerie intellectuelle. Et si on se penchait plus sérieusement sur les plus de 200 milliards d'euros d'avantages fiscaux et sociaux accordés sans réelles contreparties à certaines entreprises ? A-t-on réellement besoin d'aides publics (qui constituent autant de manques à gagner pour la sécurité sociale) quand on est capable dans le même temps de verser des milliards de dividendes à ses actionnaires ?!

A nos lecteurs : déjà en 2005, le sujet de la dissertation de protection sociale au concours d'entrée de l'EN3S était « Une politique de financement de la sécurité sociale peut-elle être juste et efficace ? ». Vous avez 4h. 20 ans plus tard ...



José Robinot et Philippe Borowczak pour le SNFOCOS

COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

COURRIER INTERSYNDICAL DU 24 SEPTEMBRE 2025

L'intersyndicale CFTD, CFTC, CGT, FO, CFE-CGC et UNSA a adressé le 24 septembre dernier [un courrier à Monsieur Pierre Pribile, Directeur de la Sécurité sociale, relatif au renouvellement des régimes de complémentaire santé](#) des personnels et anciens personnels de la Sécurité sociale.

Ce courrier exprime les préoccupations fortes et convergentes de l'ensemble des organisations syndicales face à la position portée par l'UCANSS et relayée par la Direction des affaires juridiques de Bercy. L'intersyndicale réaffirme, dans ce cadre, son attachement au respect des conventions collectives de droit privé ainsi qu'à un dialogue social mené dans la transparence, la loyauté et la confiance mutuelle.

Ce courrier dans la **perspective de la RPN prévue le 10 octobre prochain**, a été adressé pour que **la Direction de la Sécurité sociale apporte, en amont, une réponse écrite et explicite sur deux points :**

- la portée de l'avis transmis par la DAJ de Bercy ;
- les conséquences attachées à un éventuel accord collectif qui ne retiendrait pas la procédure d'appel d'offres de droit public.

Cette clarification constitue une condition essentielle pour permettre aux organisations syndicales d'aborder la RPN dans un climat serein et de poursuivre les travaux dans des conditions constructives et responsables.

Ce courrier a été adressé pour copie au Président du COMEX et à la Directrice de l'UCANSS.

MOBILISATION DU 2 OCTOBRE 2025

RETOUR EN IMAGES

Jeudi dernier tout comme le 18 septembre, nos camarades du SNFOCOS se sont mobilisés, sur tout le territoire. A Bordeaux, Lyon, Marseille et Paris (en présence de notre Secrétaire Général, Bruno Gasparini). Merci à toutes et tous de leur engagement.



JOURNÉE NATIONALE DES AIDANTS

TABLES RONDES OCIRP LE 3 OCTOBRE 2025

Bruno Gasparini a, au nom du SNFOCOS, participé vendredi 3 octobre dernier à l'événement organisé par l'OCIRP à la Maison de la Radio à Paris.

Une matinée dédiée aux aidants autour de 2 tables rondes:

- Salariés aidants : santé mentale, charge de travail et impacts professionnels. Les résultats [de l'Observatoire OCIRP/Viavoice Salariés aidants 2025](#)
- Comment négocier pour les salariés aidants ? La vision et le rôle des partenaires sociaux.



Bruno Gasparini, a pu lors de la 2^{ème} table ronde rappeler que l'aide cachée coûte plus chère que l'aide accompagnée, que le vrai sujet est donc le financement. Il faut mutualiser et co-financer le risque de santé mentale qui pèse sur les aidants. Il a insisté également sur le point clé qu'est l'égalité des chances pour les aidants d'où la nécessité d'insister sur le statut et la définition de l'aidant pour le protéger.

Retrouvez sur le même thème, [le communiqué de presse de FO en date du 6 octobre](#).

I MANAGEMENT

MANAGEMENT À LA FRANÇAISE : L'IGAS RÉVÈLE UN SYSTÈME DÉFAILLANT FACE À L'EUROPE

Les pays nordiques et l'Allemagne distancent la France sur la qualité du travail selon un rapport gouvernemental

Le diagnostic est sans appel. Dans un rapport publié discrètement le 15 septembre dernier, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) dresse un constat alarmant sur la situation française en matière de qualité du travail et d'emploi. Cette étude comparative, commandée par le ministère du Travail dans le contexte des négociations sociales en cours, révèle un **retard structurel** de la France par rapport à ses voisins européens, particulièrement les pays nordiques et l'Allemagne.

L'enquête, menée auprès de treize pays européens sur des thématiques aussi cruciales que la prévention des risques psychosociaux (RPS), le soutien aux aidants ou la lutte contre les freins à l'emploi, pointe du doigt les **faiblesses chroniques du système français**. Contrairement aux modèles intégrés observés outre-Rhin et dans les pays scandinaves, la France souffre de **dispositifs trop éclatés** malgré l'existence d'outils similaires à ceux de ses partenaires.

Un système hiérarchique vertical qui bride les entreprises

Au cœur des dysfonctionnements identifiés : l'organisation **hiérarchique verticale** qui caractérise les entreprises françaises. Les inspecteurs de l'IGAS pointent des **structures plus rigides et plus pyramidales** qu'ailleurs en Europe, où la reconnaissance du travail demeure insuffisante et la formation des dirigeants trop académique.

Cette organisation traditionnelle, héritée des principes tayloriens du début du XXe siècle, concentre le pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie. Les **dirigeants** prennent les décisions stratégiques, les **cadres intermédiaires** les transmettent et coordonnent leur mise en œuvre, tandis que les **employés opérationnels** se contentent de les exécuter sans participation réelle.

Cette structure génère des indicateurs dégradés : taux d'absentéisme élevé, sentiment de perte de sens au travail et faible engagement des salariés. **Les principes d'un management de qualité sont pourtant très convergents** selon les auteurs du rapport, qui identifient trois piliers essentiels : **un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie** et la **reconnaissance du travail accompli**. Des critères sur lesquels le système français accuse un retard significatif par rapport à l'Allemagne, l'Irlande, la Suède ou l'Italie.

La France championne européenne des maux du travail

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. La France détient le triste record du **coût annuel des dépressions liées aux RPS le plus élevé** rapporté à 100 000 salariés en Europe. Trois facteurs de risque y sont particulièrement marqués : la pression au travail, le déséquilibre entre efforts et récompenses, et le harcèlement moral.

Cette situation génère des coûts considérables.

Une récente étude européenne élaborée par l'Inserm et l'École des sciences de gestion de Montréal évalue à **115 milliards d'euros par an** le coût cumulé des atteintes à la santé des travailleurs liées aux RPS en Europe. Un montant astronomique qui inclut près de 100 milliards d'euros liés aux maladies psychiques et 15 milliards pour les pathologies cardiaques.

Les entreprises françaises maintiennent des **pratiques managériales plus directives, plus verticales, impliquant moins les salariés et leur conférant moins d'autonomie**. Cette approche top-down empêche le développement des compétences décisionnelles chez les employés, qui restent de simples exécutants sans possibilité d'évolution vers des responsabilités.

Les modèles nordiques et allemand : des organisations repensées

À l'inverse, les pays nordiques et l'Allemagne ont développé des **approches intégrées** qui forcent l'admiration. Le Danemark, la Suède et la Finlande se distinguent par des organisations de travail participatives où les employés disposent d'une **réelle autonomie décisionnelle**. Ces pays nordiques affichent la proportion la plus élevée d'organisations de travail participatives, devenues même la forme dominante.

L'Allemagne impressionne par son système des **Jobcenters**, qui combine efficacement volets social et professionnel dans une structure unique. Le pays dispose également de dispositifs innovants comme le **BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement)**, qui impose un accompagnement pour tout arrêt de travail supérieur à six semaines, ou encore l'outil **JobPsy** pour l'évaluation en ligne du stress psychologique.

Ces systèmes intégrés contrastent avec la **fragmentation française**, où coexistent trois guichets distincts pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi (Pôle emploi, services départementaux, missions locales) sans coordination effective. Cette dispersion reflète une incapacité structurelle à décloisonner les approches sectorielles.

Des innovations européennes sources d'inspiration

Le rapport recense de nombreuses **bonnes pratiques européennes** dont le système français pourrait s'inspirer. En Belgique, les entreprises de plus de 50 salariés doivent obligatoirement nommer une "Personne de Confiance" pour traiter informellement les difficultés relationnelles.

La Finlande a intégré le remboursement de la psychothérapie de réadaptation par l'assurance maladie. La Grèce s'est dotée d'une application numérique pour évaluer les risques liés à la chaleur, devenant selon l'OIT le pays européen le plus avancé sur cette problématique.

Ces exemples illustrent la capacité d'autres pays européens à développer des **approches préventives et coordonnées** là où la France maintient des dispositifs cloisonnés. Même constat pour le soutien aux aidants : les pays nordiques ont su créer des **politiques intersectorielles** intégrant travail, formation et protection sociale, contrairement à l'approche fragmentée française.

Un impératif de transformation structurelle

Face à ce constat, l'IGAS formule des **recommandations structurelles** pour transformer le système français. Les inspecteurs préconisent un programme national d'innovation managériale sur le modèle allemand INQA, une refonte de la formation des dirigeants intégrant les risques psychosociaux, et un décloisonnement entre secteurs public et privé.

L'enjeu dépasse la seule question sociale. Ces dysfonctionnements pèsent sur la **compétitivité française** et alimentent les tensions sur le marché du travail. Avec un taux d'emploi inférieur à la moyenne européenne et des indicateurs de bien-être au travail dégradés, la France ne peut plus ignorer ces signaux d'alarme.

Le problème ne réside pas uniquement dans les pratiques individuelles, mais dans **l'organisation même du système français**, caractérisé par une culture hiérarchique profondément ancrée. Cette culture se nourrit d'une formation des élites "très académique et peu tournée vers la coopération", créant des "frontières entre les métiers" et empêchant le travail interdisciplinaire.

Le rapport de l'IGAS tombe à point nommé alors que s'ouvrent des négociations cruciales sur la qualité de vie au travail. Il révèle l'urgence d'une **révolution organisationnelle** inspirée des modèles européens les plus performants. Car derrière ces chiffres et ces comparaisons se cachent des millions de salariés français qui évoluent dans des systèmes bridant leur potentiel et leur épanouissement professionnel. L'heure n'est plus aux demi-mesures : c'est d'un véritable changement de paradigme organisationnel dont la France a besoin pour rattraper son retard et retrouver sa place parmi les références européennes en matière de qualité du travail.

Sources

<https://www.igas.gouv.fr/qualite-du-travail-qualite-de-lemploi-elements-de-comparaisons-internationales>

REPENSER L'ORGANISATION POUR TOURNER LA PAGE DU MANAGEMENT TOXIQUE

Le mal-être au travail n'est plus un simple mal individuel, mais le symptôme d'un système managérial en crise. Alors que 23% des salariés pointent le « mauvais management » comme le principal frein à leur productivité, la question mérite une réponse globale et structurée.

Quand la souffrance naît des structures

Longtemps réduite à l'incurie de quelques « mauvais chefs », la toxicité managériale est avant tout le produit d'un environnement organisationnel défaillant. Pressions financières accrues, objectifs chiffrés inatteignables et absence de soutien dessinent le contexte dans lequel même les managers les plus compétents peuvent basculer dans l'abus d'autorité. Plutôt que de sanctionner l'individu, il est urgent de revoir les processus qui encouragent ces dérives.

Isolement et manque de formation : les racines d'un mal

Promus sans boussole ni accompagnement, de nombreux managers subissent un choc de légitimité. Faute de formation à la gestion de conflit, à l'écoute active et à l'intelligence émotionnelle, ils développent des pratiques autoritaires et punitives pour garder le contrôle. L'isolement décisionnel, renforcé par une responsabilité toujours croissante, favorise l'apparition de micro-violences quotidiennes, de l'humiliation feutrée aux injonctions contradictoires.

Réformer le recrutement et la promotion interne

L'entreprise se doit de repenser ses critères de désignation des managers. Au-delà des résultats financiers, il faut évaluer la capacité à fédérer, à communiquer et à faire preuve d'empathie. Des mises en situation comportementales et des entretiens ciblés doivent être intégrés pour détecter les signaux d'alerte avant qu'ils ne dégénèrent en conflits ouverts.

Investir dans la formation continue et le coaching

La formation initiale ne suffit pas. Face à la complexité croissante des organisations, le coaching personnalisé apparaît comme un levier essentiel. En offrant un espace bienveillant de réflexion et de développement, il permet d'identifier les biais, de travailler la posture managériale et d'adopter des pratiques collaboratives. Les formations en intelligence émotionnelle et en médiation doivent devenir des piliers obligatoires.

Les RH en sentinelles du climat social

Les ressources humaines doivent devenir les vigies du bien-être collectif. Baromètres réguliers de qualité de vie au travail, groupes de parole anonymes et processus clairs de remontée d'alerte permettent de détecter les tensions avant qu'elles ne s'enveniment. La sensibilisation systématique aux risques psychosociaux et la formation des dirigeants à ces outils sont indispensables pour créer un climat de confiance.

Vers un leadership positif et durable

Le remède ultime réside dans l'instauration d'une culture d'entreprise centrée sur la reconnaissance, l'écoute et l'autonomie. Les managers deviennent alors des facilitateurs, soutenant la prise d'initiative et valorisant les réussites collectives. Cette mutation culturelle, portée par la direction générale, garantit non seulement le bien-être des collaborateurs, mais aussi la performance et l'innovation à long terme.

I ASSURANCE MALADIE 2025

FACE AU GOUFFRE FINANCIER, QUELS REMÈDES ?

Plombée par un déficit historique et une explosion des dépenses, l'Assurance Maladie se trouve à la croisée des chemins. Entre mesures d'urgence et réformes structurelles, comment préserver l'accès aux soins tout en redressant les comptes ?

1. Un déficit record : l'alerte rouge est donnée

Avec **16 milliards d'euros de déficit** en 2025 et un trou de **22,1 Md€ sur l'ensemble de la Sécurité sociale**, la situation budgétaire atteint un niveau sans précédent. L'ONDAM, fixé à **265,9 Md€**, fait l'objet d'une alerte pour un dépassement d'au moins **1,3 Md€** cette année.

2. D'où vient l'« hémorragie » ?

- **Pression démographique et sanitaire** : vieillissement de la population et maladies chroniques pèsent sur les indemnités journalières et les ALD, dont le nombre pourrait bondir à **18 millions d'ici 2035**.
- **Effet Ségur non financé** : les revalorisations salariales du secteur hospitalier (13 Md€) restent à la charge de l'Assurance Maladie.
- **Recettes à la traîne** : croissance de **2,7% seulement** des recettes en 2024, contre **3,7%** de dépenses.

ASSURANCE MALADIE 2025

3. Le plan « corps à corps » pour économiser

Face à l'urgence, la CNAM propose **60 mesures** destinées à dégager **22,5 Md€ d'économies d'ici 2030**, dont **3,9 Md€ dès 2026**.

- **Prévention massive** : réduire l'incidence des ALD par la promotion de la santé et du dépistage.
- **Parcours coordonnés** : fluidifier le parcours entre ville et hôpital pour éviter les hospitalisations inappropriées.
- **Régulation du médicament** : baisse tarifaire pluriannuelle, recours renforcé aux génériques et biosimilaires.
- **Lutte anti-fraude** : intensification des contrôles, avec un potentiel d'économies de **4,5 Md€**.

4. Mesures d'urgence : couper dans le vif

Pour contenir le dépassement ONDAM 2025, Bercy a activé **1,7 Md€ de mesures correctives** :

- **500 M€ sur le médicament** via reports de baisses de prix et rabais renforcés.
- **Gels tarifaires** jusqu'au 1er janvier 2026 sur certaines consultations.
- **Contrôles accrus** des indemnités journalières.

5. Les défis de la mise en œuvre

La réussite de ce plan titanesque bute sur deux obstacles majeurs :

1. **Résistance des professionnels** de santé aux baisses tarifaires et aux nouvelles régulations.
2. **Complexité administrative** : intégrer des réformes profondes tout en assurant la continuité des soins.

6. Perspectives : vers un nouveau « contrat social »

Au-delà de l'urgence, la CNAM plaide pour une **redéfinition du pacte de financement**, articulant davantage solidarité et responsabilisation individuelle. Modernisation des outils de pilotage, dialogue renforcé entre Assurance Maladie, complémentaires et patients : la bataille pour la soutenabilité du modèle français ne fait que commencer.

PARCOURS CEC DIALOGUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

LE SNFOCOS A PARTICIPÉ À LA PREMIÈRE SESSION

Comme nous vous l'avions annoncé [en mai dernier](#), le SNFOCOS participe, en tant que membre du comité de résonance, au **parcours** proposé par [la CEC](#) (Convention des Entreprises pour le Climat): **Dialogue social et environnemental**.



1. Mettre la question de **l'emploi et du travail** - qualité du travail, conditions de travail, organisation du travail - **au coeur de la transition écologique**
2. Faire du **dialogue social une condition sine qua non** de la transformation écologique d'une entreprise

Pour rappel, Karine Gillard et Anthony Coulangeat représentent le SNFOCOS dans ce parcours. Cette participation va permettre au SNFOCOS de transmettre les valeurs qu'il défend : co-construire le dialogue social de demain, avec pour objectif la préservation de la planète et des Hommes.

La première session de ce parcours (qui s'étale sur 18 mois en 6 sessions) s'est tenue la semaine dernière : plus de 130 personnes y ont participé (binômes élus et représentants de l'employeur) en immersion sur 3 jours, à l'Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle en banlieue lyonnaise.

Conférences, ateliers : cette 1^{ère} session fût dense en termes d'acculturation sur les problématiques climatiques, de biodiversité, du vivant, des ressources ...mais aussi sur les inégalités induites avec leurs conséquences dans le monde du travail. Nous vous tiendrons au courant des suites de ce parcours.

NOS PARTENAIRES



AGENDA

10/10/2025
RPN Complémentaire Santé

21/10/2025
RPN RSE
RPN Aidants

23/10/2025
RPN Complémentaire Santé
INC Caisse Nationale de solidarité pour l'autonomie

POUR ADHÉRER AU SNFOCOS
Contactez les élus ou représentants SNFOCOS
présents dans votre organisme
ou adhérez via le formulaire en ligne sur :
<https://snfocos.org/adherer/>



Un syndicat en action, une force pour les cadres