



L'édition du Secrétaire Général  
**Bruno GASPARINI**

N° 35-2025 – 4 décembre 2025

## Sommaire

### **Edito du SG**

Non, on ne sacrifiera pas la santé publique sur l'autel des calculs politiciens  
P.1

### **ARS**

Non, on ne sacrifiera pas la santé publique sur l'autel des calculs politiciens  
P.2

### **INC Famille du 26 novembre 2025**

Déclaration liminaire du SNFOCOS

Compte rendu du SNFOCOS  
P.4

### **Petite enfance**

Quand la CNAF tient le fil de la cohésion sociale locale  
P.7

### **INC Retraite du 14 novembre 2025**

Compte rendu du SNFOCOS  
P.9

### **INC AT MP du 7 novembre 2025**

Déclaration et compte rendu du SNFOCOS  
P.11

### **Santé mentale des cadres**

Nos organismes cherchent une réponse  
P.13

### **Management**

Le management est mort, vive l'équipe !  
P.15

### **Management à la française**

Les 7 commandements pour sortir de l'impasse  
P.17

### **AG2R La Mondiale**

Ecoute, conseil et orientation : l'action sociale d'AG2R La Mondiale place ses assurés au cœur de son accompagnement  
P.20

## **NON, ON NE SACRIFIERA PAS LA SANTÉ PUBLIQUE SUR L'AUTEL DES CALCULS POLITICIENS**

Albi, le 14 novembre : quand le gouvernement réduit la santé à un enjeu de territorialité administrative, il veut décapiter les Agences Régionales de Santé sous prétexte de « décentralisation », transférer aux préfets et aux départements une mission qui ne relève pas de leur compétence, et faire passer la facture aux citoyens sans qu'ils ne comprennent vraiment ce qui leur arrive.

C'est un détournement législatif savamment orchestré : transférer les charges sans les ressources, vider la sécurité sociale, faire de la santé un butin électoral local.

Ce morcellement est du sabotage déguisé. Fragmenter la santé environnementale, les soins, le médico-social revient à tuer la coordination indispensable. Pire encore : ce système permet au gouvernement de se dédouaner de ses responsabilités. Aucun pilote à l'horizon, juste du grand n'importe quoi administratif.

Deuxième coup de massue : éjecter les professionnels de santé du pilotage. Les décisions seront prises par un couple politique – préfet et président de département – sans expertise médicale ni données épidémiologiques. La santé devient un problème d'administration, pas de médecine.

Cette logique abandonne les territoires fragiles : zones rurales, banlieues, précaires. Seules les régions riches pourront maintenir une offre digne. Les autres fermeront des lits, des services, des maternités. Votre santé devient une variable d'ajustement budgétaire.

**Il est temps de dire NON. A l'éclatement de la santé publique. A ce cavalier législatif qui vide la sécurité sociale. A à cette logique de marché appliquée aux soins. A l'abandon des plus vulnérables.**

**Pour le SNFOCOS, la santé publique ne se négocie pas en arrière-cour et la démocratie n'est pas un obstacle à contourner.**

# AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ

## NON, ON NE SACRIFIERA PAS LA SANTÉ PUBLIQUE SUR L'AUTEL DES CALCULS POLITICIENS

Albi, le 14 novembre : quand le gouvernement réduit la santé à un enjeu de territorialité administrative, il veut **décapiter les Agences Régionales de Santé** sous prétexte de « décentralisation », **transférer aux préfets et aux départements** une mission qui ne relève pas de leur compétence, et **faire passer la facture aux citoyens** sans qu'ils ne comprennent vraiment ce qui leur arrive.

### La méthode sournoise : un coup de force législatif

Soyons clairs : ce qui s'est dit à Albi n'est pas une réforme. C'est un détournement, un futur cavalier législatif savamment orchestré pour transférer les charges sans les moyens, pour vider la sécurité sociale de ses prérogatives, **pour faire de la santé publique un butin électoral local**.

Le gouvernement le sait : il ne peut pas augmenter les cotisations sociales. Il ne peut pas créer de nouvelles taxes. Alors il invente un bricolage : des « territoires », de la « subsidiarité », du « local ». Et pendant ce temps, les départements héritent des tâches sans les ressources. Et nous, citoyens, on nous rend muets devant ce qui ressemble à une arnaque ?

### L'éclatement délibéré : quand on tue la santé publique en la fragmentant

Projection : la santé environnementale par ici, les soins par-là, le médico-social ailleurs, l'hospitalier nulle part... C'est du sabotage déguisé.

On ne peut pas traiter une allergie respiratoire sans connaître l'environnement. On ne peut pas soigner un enfant chronique sans lien avec le médico-social. On ne peut pas gérer une crise épidémique en territoires isolés. **Mais voilà : personne n'aura une vision d'ensemble. Personne n'aura le pouvoir de dire non à un préfet qui veut réduire les dépenses de santé pour gonfler son budget local.**

Pire : ce morcellement permet au gouvernement de dire à chacun « ce n'est pas de notre responsabilité ». Les ruraux sans médecins ? Le problème local. Les urgences saturées ? La gestion du département. Les déserts médicaux ? La variable d'ajustement.

**Aucun pilote à l'horizon. Juste du grand n'importe quoi administratif.**

### Les experts dehors, les politiques dedans

Deuxième coup de massue : éjecter les professionnels de santé du pilotage. Plus de représentation médicale, plus de données épidémiologiques au cœur des décisions, plus d'expertise technique. À la place ? Un couple politique – préfet et président de département – qui décidera de ce qui se passe dans les hôpitaux, de quels services fermer, de comment répartir les ressources.

Un préfet nommé par Beauvau, un président de département élu localement – potentiellement du camp adverse – vont-ils s'accorder sur la fermeture d'une maternité ? Sur le renforcement de la pédiatrie ? Sur les moyens de la psychiatrie ? **Non. Ils vont s'entre-dévorer. Et pendant ce temps, c'est la santé des citoyens qui trinque.**

L'expertise scientifique, les données, les preuves – tout cela, on s'en fiche. **Le gouvernement a décidé : la santé, c'est un problème d'administration, pas de médecine.**

### Les laissés-pour-compte : ruraux, banlieusards, précaires

# AGENCES RÉGIONALES DE SANTÉ

Et vous, lecteur, vous qui habitez en zone rurale ? Vous dont le médecin est à 40 km ? Vous qui dépendez des urgences du petit hôpital du coin ? **Vous êtes « jetés avec l'eau du bain ».**

Ce qui se prépare, c'est l'abandon organisé des territoires fragiles. Car avec cette logique de « dynamiques territoriales », seules les régions riches, les agglomérations puissantes, les départements bien dotés, pourront maintenir une offre de santé digne. Les autres ? Ils fermeront des lits, des services, des maternités. Les banlieusards, les zones rurales, les précaires – ceux-là n'ont pas de lobby, pas de pouvoir auprès du préfet, pas de maire influent pour défendre leurs intérêts.

**On vous regarde dans le blanc des yeux et on vous dit : oui, vous valez moins cher que les autres. Votre santé, c'est une variable d'ajustement budgétaire.**

## L'arnaque financière : faire payer la Sécu pour enrichir les départements

Voilà le truc malin du gouvernement : on vire les ressources des ARS, on les donne aux départements. Mais avec quoi ? Pas avec une augmentation des impôts – oh non. Pas avec des cotisations nouvelles – on ne peut pas. À la place, on transfère des compétences sans financement dédié, et on laisse les départements se débrouiller. Résultat ? Ils vont rogner sur les services, vendre les terrains des hôpitaux, fusionner des services, fermer des lits. **Et c'est Santé publique qui trinque, c'est la protection sociale qui s'effondre en silence ?**

C'est une **déconstruction méthodique et financièrement sournoise du pacte social français**. On touche à la Sécu – le bien commun – sans jamais le dire explicitement, sans jamais le soumettre à un vote, sans jamais l'expliquer clairement aux citoyens.

**Il est temps de dire NON.**

**Le gouvernement compte sur votre silence.** Il compte sur le fait que ces questions sont « trop complexes », « trop administratives » pour mobiliser. Il compte sur votre épuisement.

Nous, nous disons : non. Les associations, les syndicats de santé, les élus de terrain conscients de leurs responsabilités, les citoyens – **nous devons nous lever et dire non.**

Non à l'éclatement de la santé publique. Non au cavalier législatif qui vide la sécurité sociale et sacrifie la santé publique. Non à la logique de marché appliquée aux soins. Non à l'abandon des plus vulnérables.

Parlez à votre voisin. Interpellez vos élus. Soulevez la question dans vos organisations. Exigez un débat public digne de ce nom sur l'avenir de notre système de santé.

La Santé publique ne se négocie pas en arrière-cour. Et la démocratie n'est pas un obstacle à contourner lâchement par des cavaliers législatifs ou un 49.3.

**Le SNFOCOS appelle tous les citoyens à faire entendre leur voix. Maintenant.**

*Bruno Gasparini, Secrétaire Général du SNFOCOS*

# INC FAMILLE DU 26 NOVEMBRE 2025

## DÉCLARATION LIMINAIRE DU SNFOCOS

Monsieur le Directeur Général, Madame, Messieurs,

Lorsque la nouvelle classification a été présentée, on nous a promis attractivité et fidélisation. On nous a vendu de beaux lendemains : une **reconnaissance professionnelle enfin à la hauteur de nos qualifications, une carrière progressiste, une justice salariale**. Un an plus tard, le bilan est cinglant : **nous avons hérité d'une chimère managériale**.

### Une classification qui tue l'espoir

Qui a demandé la suppression des points de compétence pour les agents confirmés ? Qui a osé rogner les carrières de ceux qui ont bâti cette institution ? **Ce choix relève de l'indécence institutionnelle.** Certains de nos collègues restent bloqués au niveau 3 après 25, 30 ans de service. D'autres patientent 40 ans avant d'atteindre le niveau qui correspond déjà à leur qualification. **C'est un message clair : votre engagement, nous ne le reconnaissons que du bout des lèvres.**

### Contrôleurs : au cœur de la lutte contre la fraude, aux marges de la considération

Parlons des contrôleurs CAF. **Depuis 1992.** Trente-trois ans qu'ils restent bloqués au niveau 5B, pendant que la classification crée les niveaux 5C et 6. Trente-trois ans qu'ils maîtrisent des compétences croissantes – Bac+3, protocoles, analyses bancaires pointues, outils numériques multiples – **sans jamais que l'institution n'en tienne compte.**

Pas de prime d'impact MDR, pas de prime d'itinérance, pas de prime de vérification. Pas de reconnaissance de la pénibilité. **Pas même une indemnité de télétravail.** Les disparités entre CAF s'aggravent sans justification, tandis que ces agents, derniers **gardiens des deniers publics**, sacrifient leur santé sur l'autel du contrôle.

On leur demande d'éradiquer la fraude. On leur confie la responsabilité de protéger l'intégrité du système. On attend qu'ils se mobilisent sans relâche. **Et on leur répond par le silence d'une bureaucratie sourde et hautaine.** Le SNFOCOS l'affirme avec force : **cette injustice a assez duré.**

### Travailleurs sociaux : les oubliés du Ségur qui ne doivent plus l'être

Une trahison de plus reste celle infligée aux **3 500 travailleurs sociaux de la Sécurité sociale**, dont les trois quarts sont des assistants de service social. L'État vante la revalorisation Ségur pour tous, puis découpe les périmètres d'éligibilité avec la précision d'un scalpel pour les exclure. **C'est insultant.**

Un écart de **500 euros nets mensuels** avec leurs homologues des conseils départementaux. De **1 000 euros en fin de carrière.** Ces femmes et ces hommes diplômés à Bac+3 exécutent les mêmes missions de prévention et de traitement social que leurs collègues du secteur associatif ou territorial – **qui, eux, touchent la prime Ségur.**

La COG Famille elle-même réaffirme l'importance de l'action sociale des CAF. L'Assurance maladie s'appuie davantage sur le service social pour la prévention de la désinsertion professionnelle. **Les travailleurs sociaux font davantage, reçoivent moins, et voient l'avenir se fermer.** À ce rythme, il faudrait 40 ans pour tous passer au niveau 6 – **40 ans d'attente dans une carrière qui ne durera qu'une vie !**

# INC FAMILLE DU 26 NOVEMBRE 2025

## Pragmatisme, fermeté, mobilisation

Le SNFOCOS est pragmatique et non résigné. Nous refusons l'écran de fumée des futures classifications incertaines. Nos exigences sont claires, immédiates et sans langue de bois : Pour les **contrôleurs** : passage immédiat au niveau 5C, accès au niveau 6 après dix ans de pratique, primes d'impact et d'accueil non négociables.

Pour les **travailleurs sociaux** : attribution de la prime Ségur, accès direct au niveau 6, reconnaissance enfin égale à celle du reste de la profession.

Pour la **classification** : planification réelle des parcours.

**Cinq millions d'euros sur la masse salariale totale**, c'est 0,1%. Le véritable obstacle, c'est la volonté politique. Elle doit venir de Bercy et c'est au Comex de la négocier.

À tous ceux qui souffrent du silence de cette institution : **vous ne serez plus jamais seuls.**

Ensemble, avec le SNFOCOS, nous forcerons la porte fermée de la reconnaissance. La justice ne se négocie pas, elle se reprend.

## *La délégation du SNFOCOS*

## COMPTE RENDU DU SNFOCOS

### 1. Un climat social profondément dégradé

L'ensemble des organisations syndicales présentes a exprimé un constat unanime : le climat social post-classification demeure extrêmement tendu. La nouvelle **classification est largement vécue comme une mascarade**, marquée par des promesses de parcours non tenues et une perte totale de confiance.

Le recours aux heures supplémentaires obligatoires, devenu courant dans plusieurs organismes, illustre la dégradation des conditions de travail. Les réformes en cours ajoutent par ailleurs une complexité supplémentaire au travail des agents. Un ras-le-bol général a été exprimé, notamment par les contrôleurs, les travailleurs sociaux, mais aussi par d'autres catégories qui se mobilisent progressivement

### 2. Alertes portées par le SNFOCOS

À l'occasion de cette INC, le **SNFOCOS** a souhaité attirer l'attention de la direction sur plusieurs enjeux majeurs :

#### a. Difficultés liées à la classification

- Repositionnements vécus comme injustes.
- Parcours professionnels annoncés mais non tenus, notamment pour les **travailleurs sociaux, contrôleurs 5B/5C/6**, et pour les agents relevant des mesures **Ségur** dans les UGECAM.
- Sentiment d'incompréhension généralisé et perte de sens.

# INC FAMILLE DU 26 NOVEMBRE 2025

## b. Dégradation du dialogue social

- Dialogue social jugé **déloyal**, illustré par les dossiers « tickets restaurant » ou « rétrocessions ».
- Dialogue qualifié par plusieurs organisations de « sans impact » voire de « pas de dialogue mais des impacts ».
- Tensions dans de nombreux organismes, reflet d'un niveau national également dégradé.

## c. Risques sur l'engagement et l'attractivité

Ces dysfonctionnements fragilisent :

- la motivation des agents,
- l'engagement des équipes,
- et l'attractivité globale de notre branche.

Nous avons rappelé qu'entre la Cnaf et les caisses, nous sommes passés d'un « **contrat de confiance** » à un « **contrat de méfiance** », avec un risque réel de **démotivation durable**, notamment chez les cadres expérimentés.

## 3. Points abordés en séance

### a. Réformes nationales et position du gouvernement

- **Réforme des ARS / décentralisation** : annonces gouvernementales contradictoires sur la répartition des compétences entre État et départements.
- **Allocation de solidarité** : une réflexion est en cours sur une prestation unique ou l'unification de plusieurs prestations, dans une logique de simplification. Sujet à suivre dans une prochaine INC.

### b. Classification

- Repositionnement et perspectives de carrière : plusieurs catégories (TS, contrôleurs 5B/5C/6, SEGUR, UGECAM) concernées.
- Engagement de la direction de **transmettre les demandes aux ministères**.
- Aucune perspective à ce stade sur une **revalorisation catégorielle** compte tenu du contexte budgétaire.

### c. NAO 2025

- Incertitude totale sur une éventuelle négociation salariale du 16 décembre.

## 4. Réponses du président du COMEX

- **Contexte financier** : les incertitudes parlementaires n'offrent « aucune perspective favorable » aux revendications salariales.
- **ARS** : aucune information précise communiquée.
- **Ségur** : le dossier n'est pas réouvert.
- **Classification** : la transposition étant terminée, les bilans seront traités localement ; aucune évolution nationale prévue.

## 5. Conclusion

Au lieu d'ouvrir un vrai dialogue sur nos revendications—conditions de travail, salaires, perspectives, le DG nous noie dans des considérations techniques qui éludent l'essentiel.

À ce jour, il **n'existe aucune vision d'avenir** pour les salariés de la branche Famille. Ni sur les parcours professionnels, ni sur les rémunérations, ni sur l'organisation future.

Les sujets structurants ceux qui fâchent restent évités. Le **dialogue social est défaillant**, tant au niveau local que national.

Nous avons une nouvelle fois alerté la direction : sans changement rapide et réel, la branche court le risque d'une **démobilisation massive**, notamment des agents expérimentés, dont beaucoup n'entrevoient désormais d'autre perspective que **quitter nos organismes** dès qu'ils le pourront.

# PETITE ENFANCE

## QUAND LA CNAF TIENT LE FIL DE LA COHÉSION SOCIALE LOCALE

Porté par une ambitieuse politique en faveur de la petite enfance, le réseau des caisses d'allocations familiales (**CAF**) s'impose plus que jamais comme un acteur économique et social central dans les territoires. À l'heure où les communes deviennent autorités organisatrices de l'accueil du jeune enfant, l'interview de Nicolas Grivel, directeur général de la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), éclaire les coulisses d'un service public en recomposition, appuyé sur le professionnalisme de milliers de salariés.

### Des milliards d'euros pour éviter la casse des crèches

La revalorisation de 2% de la prestation de service unique (PSU), annoncée par la ministre Stéphanie Rist et rétroactive au 1<sup>er</sup> janvier, n'est pas un simple ajustement comptable, rappelle Nicolas Grivel. Elle vise à soutenir des crèches et établissements d'accueil du jeune enfant pris en étau entre pénurie de personnel, baisse d'activité et recettes insuffisantes pour couvrir des charges devenues structurelles. Sur trois ans, la PSU aura ainsi progressé de 13%, à laquelle s'ajoute une hausse programmée des bonus territoriaux, renforcés sur plusieurs années pour soutenir les projets dans les communes.

Derrière ces pourcentages se dessine une montée en puissance budgétaire inédite : la convention d'objectifs et de gestion qui lie la Cnaf à l'État ouvre jusqu'à 1,5 milliard d'euros supplémentaires par an pour la petite enfance, pour un total de 4 à 5 milliards annuels consacrés à ce champ. Ces masses financières, qui irriguent crèches municipales, associatives ou privées, sont mises en musique par les CAF par des équipes anonymes. **Aucun affichage pour remettre dans la lumière ces conseillers, cadres ou directeurs qui arbitrent, accompagnent, contrôlent et sécurisent l'usage de ces fonds.**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, le service public de la petite enfance (SPPE) change d'échelle. Les communes, désormais autorités organisatrices de l'accueil du jeune enfant, doivent établir un diagnostic, structurer une offre, et, pour celles de plus de 10 000 habitants, mettre en place un relais petite enfance. Nicolas Grivel insiste sur la continuité autant que sur la rupture : les CAF accompagnaient déjà de longue date les collectivités sur la petite enfance, mais la réforme amplifie ce rôle.

Les CAF sont en posture de "facilitatrices" : ingénierie, appui au diagnostic, soutien au montage de projets, cofinancement des relais petite enfance. Chaque année, 160 millions d'euros y sont consacrés, et seules 60 communes de plus de 10 000 habitants restent encore dépourvues de relais, signe d'une couverture presque intégrale du territoire. **Là encore, ce sont les équipes locales des CAF qui traduisent des obligations légales en solutions concrètes, en adaptant les dispositifs nationaux à la géographie sociale des bassins de vie.**

La réforme se heurte pourtant à une réalité têtue : les crédits prévus pour créer de nouvelles places ne sont pas entièrement consommés, faute de professionnels pour faire tourner les structures. Nicolas Grivel ne s'y dérobe pas. Moins de créations de places, explique-t-il, signifie une sous-utilisation des marges de dépenses prévues. D'où l'idée de redéployer ces moyens vers les structures existantes pour consolider leur modèle économique et éviter des fermetures en chaîne. Ce redéploiement ne se limite pas aux seules crèches. Une partie des marges dégagées alimente aussi les accueils de loisirs et le périscolaire, contribuant à soutenir des services dont les communes sont directement responsables. L'image qu'en donne le directeur général est celle de "vases communicants" au service des territoires : adapter les enveloppes à la réalité du terrain, plutôt que laisser dormir des crédits faute de projets opérationnels. **Une gymnastique budgétaire fine, que les services des CAF orchestrent en permanence, pris entre objectifs nationaux, contraintes locales et attentes fortes des élus.**

# I PETITE ENFANCE

## Un dialogue financier sous tension avec l'État

Les associations d'élus, à commencer par l'Association des maires de France, jugent dérisoire la compensation directe versée par l'État au regard des charges nouvelles induites par le SPPE.

En regard, le directeur général remet "à l'échelle" les efforts de la branche Famille : entre 4 et 5 milliards d'euros par an consacrés à la petite enfance, tous financeurs confondus. Cette asymétrie pose, en filigrane, la question du partage des responsabilités entre État, sécurité sociale et communes. Mais elle souligne surtout le rôle de pivot économique joué par la Cnaf dans les politiques familiales locales.

Au fil de l'entretien, Nicolas Grivel assume une double ligne : reconnaître la fragilité du secteur – "pénurie de personnel, difficultés d'activité, difficultés financières pour les familles" – tout en défendant une ambition politique forte pour la petite enfance par la revalorisation de la PSU, hausse des bonus territoriaux, accompagnement des autorités organisatrices, soutien aux relais petite enfance, ...

**Cette ambition nationale ne peut toutefois se déployer sans l'engagement et le travail des équipes des CAF.** Dans les services prestations comme dans les équipes action sociale, les agents jonglent avec des normes en évolution, des systèmes d'information complexes et des partenaires multiples – communes, associations, privés, État déconcentré. La solidité du SPPE dépend en grande partie de cette chaîne humaine invisible, qui transforme les décisions budgétaires en lieux d'accueil, en horaires élargis, en solutions concrètes pour des parents souvent pris en étau entre contraintes professionnelles et manque de places.

**Le SNFOCOS tient à mettre en lumière les salariés impliqués des CAF qui n'attendent plus qu'une chose : la reconnaissance salariale de leur contribution aux impacts socioéconomiques de leurs missions.**



# INC RETRAITE DU 14 NOVEMBRE 2025

## COMPTE RENDU DU SNFOCOS

Lors de cette INC, Monsieur VILLARD, DG de la CNAV, a été interpellé en début de réunion sur la condamnation de la CNAM le 13 novembre 2025 (le jour juste avant cette INC) pour homicide involontaire après le suicide en 2023 d'une médecin conseil « débordée ».

Monsieur VILLARD a indiqué que la « performance » ne pouvait être poursuivie au détriment de la santé du personnel, il déplore ce qui est arrivé et que le sujet de la santé mentale reste encore à « défricher », il s'est engagé également à faire le retour auprès de Thomas FATOME, DG de la CNAM. Cette condamnation nous interpelle d'autant plus que c'est au sein de la sécurité sociale que cette condamnation intervient alors même qu'une de nos actions est d'aider les entreprises sur la prévention des risques !

Comment ne pas faire le lien avec la liquidation précipitée de la DRSM, ainsi que le manque de considération de la CNAM envers les agents qui vont être transférés aux CPAM.

Cela arrive dans une période où de plus en plus de managers, cadres sont aujourd’hui soumis à des pressions qui viennent de toute part, manque de personnel, augmentation de la quantité de travail, des changements d’organisation permanentes générant du stress au sein des équipes avec des objectifs de moins en moins atteignables, aujourd’hui nous pouvons rajouter aussi les pertes de repères engendrées par les changements de métiers et les changements d’organismes.

Avant de dérouler l’ordre du jour Monsieur VILLARD a été interpellé sur :

### La possible SUSPENSION de la réforme des retraites,

En réponse aux différentes interventions, Monsieur VILLARD se dit inquiet des effets d’annonces concernant la suspension de la réforme des retraites. Il nous indique que pour faire une mise à jour et permettre le paiement dans les délais au 1<sup>er</sup> janvier 2026, il resterait seulement 10 jours pour se mettre en ordre de marche, ce qui serait inatteignable, il y aura donc un décalage. Le délai d’entrée en vigueur compatible est de 5 mois.

Il reconnaît que les COG n’ont pas été prévues pour absorber une nouvelle réforme qui affecterait les assurés mais également le personnel.

Le choix comportemental des assurés est aussi à prendre en compte, « l’assuré fait son choix entre le temps et l’argent » ce qui peut augmenter ou diminuer le nombre de dossiers à traiter. Monsieur VILLARD nous indique que les simulations se font avec précision quand il s’agit de reculer l’âge de départ à la retraite, mais quand la modification se fait dans l’autre sens, c’est plus difficile.

Les carrières longues sont bien concernées par cette suspension de la réforme des retraites engendrant une augmentation significative des dossiers retraite à traiter. Un grand nombre de dossiers devraient arriver pour l’année 2027 car ce sera sur une année pleine.

En réponse à la déclaration préalable du SNFOCOS, Monsieur VILLARD nous indique avoir déjà interpellé la tutelle et demandé des effectifs supplémentaires pour pallier cette réforme, ainsi que des moyens supplémentaires.

# INC RETRAITE DU 14 NOVEMBRE 2025

L'impact des départs à la retraite du personnel plus précocement que prévu devra bien être étudié. Il nous a indiqué également qu'il fallait évidemment revoir certains indicateurs et donc les objectifs à la baisse, voire même neutraliser certains d'entre eux.

Notre organisation syndicale a bien entendu les intentions et promesses du Directeur de la CNAV et le SNFOCOS sera très attentif à la réalisation de ceux-ci lors de la mise en place de la suspension de la réforme des retraites.

Nous avons pu enfin attaquer l'ordre du jour à 12h00. Le seul sujet qui a été débattu est :

## La politique d'accueil de la Branche retraite et l'articulation avec le réseau France Services.

Monsieur VILLARD nous a indiqué que France Services n'est pas en concurrence avec La CARSAT, qu'il n'y a pas de substitution des effectifs et des activités de la CARSAT aux MFS (Maisons France Services). Il rajoute que la note ne porte pas sur la politique d'accueil mais bien sur le partenariat avec les MFS.

En fait cette note nous indique que les agents France Services vont avoir des formations de niveau 1 (orientation des assurés vers un agent CARSAT), rien à voir avec les formations retraites... Avant, les rendez-vous se faisaient en agence et ponctuellement dans les locaux de France Services, la nouveauté c'est que maintenant les rendez-vous pourront se faire également en visio dans les MFS. Les agents France Services auront accès aux agendas des agents CARSAT et pourront positionner des rendez-vous sous certaines conditions.

Notre organisation syndicale est intervenue sur les MFS posant la problématique des lieux d'accueil et parfois de l'organisation des MFS. En effet, lors de visites de CSSCT nous nous sommes aperçus que certains locaux n'étaient absolument pas adaptés à recevoir du public. Par exemple : lors d'une visite de locaux d'une MFS nous nous sommes aperçus que le local France Services était installé dans une ancienne prison avec des barreaux à toutes les fenêtres, en pleine pente, sans accès PMR, et où l'agent CARSAT qui venait faire une permanence se retrouvait tout seul à devoir fermer les locaux de la MFS !

Cela suscite beaucoup d'interrogations sur l' « offre de service » que nous devons à tous nos assurés !

Les autres points, c'est-à-dire **le programme de la formation managériale à la performance durable et gestion et pilotage de la réponse aux courriers électroniques**, n'ont pu être traités.

Ces 2 points devraient être aborder lors de la prochaine INC, ainsi que :

- Un échange sur les actions de prévention de la perte d'autonomie
- Le suivi de la mise en place de la classification
- Bilan COG

*Stéphane PAULET et Jean-Marc BALDI pour le SNFOCOS*

# INC AT MP DU 7 NOVEMBRE 2025

## DÉCLARATION ET COMPTE RENDU DU SNFOCOS

Madame la Directrice,

Nous tenons une nouvelle fois à vous faire part du ressentiment des agents de la DRP concernant la mise en œuvre de la COG.

Les programmes de cette COG sont de plus en plus difficiles à suivre. Les indicateurs se sont multipliés à en devenir complexes, et les nouveaux outils de reporting ne sont pas aidants.

Devant l'imbrication des programmes liée aux multi-étiquettes rattachées aux entreprises, le pilotage est devenu lui-même un objectif prioritaire devant les actions en entreprise.

Ceci n'est pas sans conséquence sur les agents. Qu'ils soient jeunes agréés ou expérimentés, tous se perdent dans les directions à prendre en fonction des actions menées.

Vous ne le savez probablement pas mais sachez, Madame la Directrice, que des CARSAT ont créé des synoptiques internes pour ne pas perdre pied et répondre aux attentes nationales.

C'est inédit !

Ceci n'est pas sans conséquences sur la qualité de vie au travail et l'attachement des salariés à rester au sein de la branche. Le pragmatisme et l'accompagnement technique qui faisaient la force de nos actions aux yeux des agents s'effacent pour laisser la place à ce fonctionnement irrationnel.

Madame la Directrice, nous vous demandons instamment de prendre des mesures fortes pour permettre à vos équipes de finir les objectifs 2025 sur des bases de reporting simplifiées et de nous présenter à la prochaine INC, une nouvelle approche de suivi des indicateurs qui conciliera tout le monde.

Merci pour votre écoute.

### Point sur les embauches :

La direction de la CNAM DRP a présenté les prévisions d'embauches, en précisant que des retards ont été accumulés en début de COG en raison d'une signature tardive.

Actuellement, l'écart par rapport aux prévisions s'élève à 70 équivalents temps plein annuels en moins, toutes catégories confondues (ingénieurs conseils, contrôleurs de sécurité, agents administratifs).

Cet écart s'explique par deux facteurs :

- Un turnover élevé, régulièrement sous-estimé par le réseau ;
- Des reports d'embauche, dont un tiers n'a pu être réalisé, notamment en raison des difficultés de recrutement sur certains postes.

Nous regrettons qu'aucune action ne soit envisagée pour améliorer l'attractivité : revalorisation des salaires, déroulement de carrière clair, perspectives d'évolution partagées par l'ensemble des acteurs du réseau.

Cette situation, combinée à la montée en charge des objectifs programmés dans la COG, risque d'avoir un impact négatif sur les agents de la DRP, tant dans l'organisation interne que dans l'accompagnement des entreprises.

Bruno Breyton-Perfetti pour la délégation SNFOCOS

# SANTÉ MENTALE DES CADRES

## NOS ORGANISMES CHERCHENT UNE RÉPONSE

*À la CNAV, une négociation engage un diagnostic rare : la souffrance psychique des managers n'est pas un accident, mais un symptôme organisationnel. Mais passer du constat à la transformation reste semé d'embûches.*

### Le signal que l'organisation avait ignoré

Un tiers des cadres français en souffrance psychique, comme l'Apec l'a documenté. Dans les hôpitaux, les universités, et maintenant, c'est dans nos administrations : la Caisse nationale d'assurance retraite reconnaît que ses managers sont en détresse. Épuisement, anxiété, surcharge cognitive chronique. Chez les plus jeunes cadres, le phénomène s'aggrave. Pendant des années, on a traité cela comme un problème individuel par manque de résilience personnelle, besoin de mieux équilibrer son travail et sa vie, avec pour réponses des courtes actions curatives qui n'en pas vraiment : psy en entreprise, applications de méditation, séminaires de gestion du stress.

**La CNAV aujourd'hui s'est posé la question autrement : et si ce n'était pas un accident, mais un diagnostic ?**

### Le moment où l'organisation se pose les bonnes questions

C'est cela qui distingue la démarche engagée à la CNAV. Pas une réaction défensive, mais une interrogation structurelle. Le leadership de l'institution, sa direction générale et son DRH, a décidé de mettre sur la table non pas comment soigner la souffrance, mais pourquoi elle survient.

La formule est claire : « **La santé mentale est un baromètre, pas un incident** ». Cela veut dire quoi, concrètement ? Que si un tiers de vos cadres tient à peine, ce n'est pas un problème de sélection ou de coaching personnel. C'est que votre organisation n'a pas évolué au rythme de ses propres transformations.

Formuler la question correctement n'est que le premier pas. La transformer en action en est un autre, beaucoup plus complexe.

### La stratégie de la CNAV, telle qu'elle est articulée, repose sur trois piliers.

**Premier pilier** : la santé mentale comme levier de performance. L'idée n'est pas nouvelle, mais dans les administrations publiques, elle reste marginale. Dire que la stabilité psychique des cadres impacte directement la qualité de service, la capacité d'innovation, la fidélisation des talents : c'est un langage qui ne passe pas facilement. Pourtant, c'est l'enjeu. Une caisse de retraite où les managers s'usent silencieusement, c'est une institution où les processus ralentissent, où la qualité décisionnelle s'érode, où les projets de modernisation traînent. Cela finit par être visible aux assurés.

**Deuxième pilier** : traiter les causes, pas les symptômes. Cela signifie remettre en question l'organisation du travail elle-même et oser parler de surcharge ? La mesurer réellement. Pas celle qu'on affiche, celle qu'on vit. Ambiguïté de rôle ? La clarifier. Absence de dialogue entre hiérarchies ? La créer. C'est là que le bât blesse, potentiellement. Car ces transformations requièrent non seulement un discours, mais une refonte des processus, des systèmes de pilotage, des relations de pouvoir.

# I SANTÉ MENTALE DES CADRES

À la CNAV comme ailleurs, il y aura des résistances. Des managers qui verront dans cette approche une forme de « psychologisation » du management. Des cadres dirigeants qui trouveront que ce n'est pas prioritaire face aux enjeux de budget ou de digitalisation.

**Troisième pilier :** la santé mentale comme baromètre continu. Mesurer régulièrement le ressenti des cadres : charge perçue, clarté des priorités, confiance dans le leadership, sentiment de justice, perspective de carrière. Pas une enquête d'opinion, mais un vrai outil de pilotage.

Encore faut-il que les résultats soient effectivement pris au sérieux. Car l'écueil classique : on mesure, on communique les résultats, et puis, au final cela reste marginal : les vraies priorités restent le budget et la performance immédiate.

## Le manager intermédiaire : au cœur de la vulnérabilité

Ce que la CNAV commence à identifier, c'est que ses managers sont en position particulièrement fragile. Compressés d'en haut—objectifs de réduction de coûts, transformation numérique, pression pour des résultats immédiats. Sollicités d'en bas—des équipes qui demandent du support, de la clarté, du sens dans le travail.

C'est une position structurellement intenable. Et elle se vit en silence : les managers ne font pas grève, ne se plaignent pas publiquement. Ils tiennent. Jusqu'au moment où ils ne tiennent plus.

La CNAV envisage d'accompagner ces managers : formations, espaces de parole entre pairs, restauration de vraie autonomie décisionnelle. C'est logique. Mais là encore, il y a un hiatus entre l'intention et la réalité. Car donner de l'autonomie aux managers requiert d'en reprendre à d'autres niveaux. Cela crée des turbulences, des réarrangements de pouvoir. Pas simple dans une administration.

## Une administration face aux chocs : digitalisation, réduction budgétaire, attentes de sens

Ce qui rend le contexte de la CNAV instructif, c'est qu'elle n'est pas unique. Elle subit les mêmes pressions que toutes les grandes organisations publiques :

- Transformation numérique accélérée : les métiers changent vite, les compétences doivent évoluer, les processus se réorganisent. C'est pour tous les secteurs une source de stress et d'incertitude.
- Réductions budgétaires persistantes : on demande plus de résultats avec moins de ressources. La formule du secteur public depuis quinze ans. Cela crée une surcharge structurelle.
- Montée des attentes de sens et de qualité de vie au travail : les salariés ne veulent plus juste un salaire et une stabilité. Ils veulent de l'autonomie, du sens, de la flexibilité, du respect.

# I SANTÉ MENTALE DES CADRES

C'est un changement de paradigme que les structures administratives ne maîtrisent pas toujours.

La CNAV considère majeur de tenir son ambition préventive sur la santé mentale des cadres avec en cible :

- Un taux de rétention plus élevé chez les cadres hauts potentiels—moins de départs anticipés, une stabilité managériale accrue.
- Une amélioration des indicateurs de confiance interne—baromètres trimestriels ou semestriels montrant une trajectoire positive.
- Une fluidité accrue des processus décisionnels—moins de bureaucratie, plus de clarté, des délais de traitement améliorés.

Le postulat : un vrai progrès en santé mentale perçue, sans la disparition automatique du stress, mais une réduction significative de la chronicité.

Si la CNAV pose un diagnostic juste, plusieurs questions demeurent ouvertes :

- Au-delà du discours, les arbitrages sont-ils réellement faits ? Si la direction dit qu'elle privilégie la santé mentale, mais que simultanément elle demande une réduction de coûts de 10%, comment cela se déploie-t-il réellement sur le terrain ? Les arbitrages sont délicats.
- L'organisation change, mais les systèmes de pilotage, eux ? Car un vrai changement requiert que les critères d'évaluation, de promotion, de reconnaissance changent. C'est facile à dire, plus difficile à implémenter quand on a quarante ans d'inertie institutionnelle.
- Qui porte réellement cette transformation ? Est-ce que tout le leadership de la CNAV y croit, ou seulement quelques « champions » ? Car si ce n'est que marginal, cela risque de rester un programme RH cosmétique.

## Au-delà du cas de la CNAV : une question systémique

Ce qui rend cette histoire pertinente, c'est qu'elle pointe un enjeu qui dépasse la CNAV. Les administrations publiques françaises sont globalement en difficulté. Elles attirent moins de talents, perdent les meilleurs cadres vers le privé, fonctionnent de plus en plus a minima. Et une part de cela tient à l'usure interne, au sentiment que les organisations n'évoluent pas, que la parole n'est pas écouteée, que le sens s'érode.

Quelques grandes organisations, une ou deux universités, certains CHU, la CNAV, commencent à explorer des réponses. Ce n'est pas beaucoup. Et cela ne va pas très vite. C'est le début d'une reconnaissance que vous ne modernisez pas une administration juste en imposant des nouveaux outils ou en réduisant les coûts. Vous la modernisez aussi en restaurant la dignité du travail, la confiance entre hiérarchies, la possibilité de se projeter.

Il est trop tôt pour dire si la CNAV va réussir sa transformation. **La négociation est engagée et le SNFOCOS s'inscrit dans la démarche et la soutient.**

RDV dans deux ans pour le bilan pour savoir si le pari est réussi ou si ce discours nouveau masquera des structures inchangées.

# MANAGEMENT

## LE MANAGEMENT EST MORT, VIVE L'ÉQUIPE ?

Aujourd'hui, celui qui pilote ne brille plus ; il s'épuise. Entre injonctions contradictoires, perte de légitimité et surcharge émotionnelle, la fonction de manager vacille. Anatomie d'une crise qui bouleverse l'entreprise.

### « On ne nous a jamais appris à être chef »

C'était il y a peu encore le Graal : devenir manager signifiait gravir l'échelle, toucher le vrai pouvoir, entrer dans la cour des grands. Aujourd'hui, les vocations se raréfient. Les jeunes générations fuient le poste de responsable d'équipe comme on évite une corvée. Pourquoi ? Parce que le rôle a basculé.

L'entreprise classique, héritée de la pyramide taylorienne, promouvait l'expert. Le meilleur commercial, le meilleur ingénieur, le meilleur juriste devenait automatiquement chef. Sans formation, sans accompagnement, sans vraie reconnaissance de la singularité du métier.

Résultat : ces « managers experts » continuent à produire comme des cadres techniques tout en gérant quatre à dix personnes, et s'épuisent sur deux fronts. Leur journée dépasse les douze heures, leur sommeil se raréfie, leur santé décline. Ils sont « héroïques » par la charge, pas par la volonté.

### L'anti-manager, ou l'art de concilier l'inconciliable

La nouvelle génération de managers ne manque pas d'ambition. Elle manque de sens. Elle reçoit des ordres contraires : soyez bienveillant, mais atteignez des objectifs impitoyables ; protégez la santé de vos équipes, mais assumez les plans sociaux ; soyez transparent, mais ne divulguez pas ce que la direction vous confie. Le manager est devenu le « bras armé » de la stratégie, celui qui doit faire passer la pilule sans en avoir écrit la formule.

Cette tension crée un « ruissellement du malaise ». Quand les décisions sont floues ou perçues comme injustes, c'est le manager qui encaisse. Il est le premier bouclier, le premier porte-parole, le premier fusible. Et souvent, le premier à griller. Les études sur le sujet sont sans appel : la fonction est associée au stress, à la surcharge mentale, à la perte de sens. Les managers quittent le poste, rechignent à le prendre, ou s'y brûlent.

### Le mythe de la « star » s'effondre

Dans l'ancien monde, le chef était au centre. Son bureau, son titre, son parking, son salaire : autant de signes que le pouvoir était concentré. Aujourd'hui, le pouvoir s'est dilué. Les équipes veulent de l'autonomie, de la reconnaissance collective, des managers « coachs » plutôt que des patrons. Le manager doit donc « faire le deuil de son expertise » pour ne plus être celui qui sait, mais celui qui fait savoir. Il doit passer du « je » au « nous », sans guide, sans modèle clair.

Or, l'entreprise ne lui a pas donné les moyens de cette transition. Elle n'a pas toujours redéfini ses indicateurs de performance, alloué du temps dédié au management, ou valorisé symboliquement ce rôle pivot. La star, c'est désormais l'équipe. Le manager est le metteur en scène invisible. Et personne ne l'applaudit.

## Les trois fractures du management

### 1. La fracture de la reconnaissance

Le statut reste flou. Le manager est certes un cadre, mais pas vraiment un dirigeant. Il n'a pas la légitimité de la haute direction, mais porte la responsabilité juridique et humaine de ses collaborateurs. La faible récompense financière ne compense pas le coût émotionnel.

### 2. La fracture de la compétence

On nomme sans former. On demande d'être empathique, stratège, commercial, comptable, DRH et communicant, sans jamais avoir appris ces métiers. Les formations existent, mais elles sont souvent trop tard, trop courtes, trop théoriques.

### 3. La fracture du temps

La journée du manager est un puzzle impossible. Entre réunions de pilotage, reporting, gestion opérationnelle et suivi individuel, il lui reste en moyenne moins de 20 % de son temps pour « managérial » pur. Le reste, c'est de l'urgence et de la production.

### Redonner ses lettres de noblesse à la fonction

Si l'entreprise veut éviter la défection massive de ses managers, elle doit repenser certains leviers.

**D'abord, clarifier la mission.** Le management n'est pas une sur-mission, mais un métier à part entière. Cela signifie du temps dédié, des objectifs propres, des indicateurs qui mesurent la capacité à faire grandir l'équipe, pas seulement à la faire performer.

**Ensuite, former vraiment.** Pas une journée de « soft skills », mais un parcours d'apprentissage du leadership, de la régulation émotionnelle, de la prise de décision collective. Et cela avant la nomination, pas après l'échec.

**Enfin, reconnaître symboliquement.** Le pouvoir ne se mesure plus au titre, mais à la capacité à créer de la valeur collective. Il faut redonner au manager une place visible, non pas comme star, mais comme artisan de la réussite de chacun et de tous.

Si le management n'est pas mort, l'entreprise doit choisir : soit elle transforme la fonction en un poste à risques qu'on fuira, soit elle en fait à nouveau un métier d'avenir. L'enjeu n'est pas seulement humain. Il est économique. Car une équipe sans chef solide, c'est une entreprise sans direction.

# MANAGEMENT À LA FRANÇAISE

## LES 7 COMMANDEMENTS POUR SORTIR DE L'IMPASSÉ

Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales révèle l'ampleur du retard managérial français et propose une refonte ambitieuse. Entre verticalité excessive et reconnaissance défaillante, les entreprises hexagonales peinent face à leurs voisines européennes. Une réforme s'impose, mais la voie est étroite.

### Le grand écart français

La France dispose du cadre réglementaire le plus complet d'Europe en matière de management, avec ses obligations de qualité de vie et conditions de travail, son droit d'expression directe des salariés et ses dispositifs de prévention des risques psychosociaux. Pourtant, les résultats restent médiocres. Ce paradoxe, minutieusement documenté par l'IGAS après quatre déplacements internationaux et soixante entretiens, révèle une vérité dérangeante : la multiplication des normes ne transforme pas les pratiques.

L'autonomie des travailleurs français accuse un retard de 6,5 points par rapport à la moyenne européenne. La reconnaissance du travail accompli, identifiée comme le déterminant majeur de la qualité managériale, demeure nettement inférieure à celle observée en Allemagne, en Suède, en Irlande ou en Italie. Plus troublant encore : la proportion d'organisations apprenantes — ces structures qui conjuguent autonomie élevée et participation importante — a reculé de 46% à 43% entre 2005 et 2015, tandis que le lean management progressait de 22% à 32%, parfois au prix d'une intensification masquée du travail.

### La logique de l'honneur contre le collectif

Cette spécificité française ne relève pas du hasard. Elle s'ancre dans une logique culturelle identifiée par le sociologue Philippe d'Iribarne : la "logique de l'honneur", où le statut hiérarchique détermine l'autonomie accordée, où la fierté individuelle prime sur la délibération collective. Contrairement aux États-Unis régis par la "logique du contrat" ou aux Pays-Bas organisés autour du consensus, la France perpétue des rapports d'autorité rigides, des distances hiérarchiques marquées et une aversion pour le contrôle direct qui coexiste paradoxalement avec une verticalité excessive.

Cette empreinte culturelle produit des effets mesurables. La confiance s'érode à mesure que l'on s'éloigne du supérieur direct. La formation des managers reste trop académique, insuffisamment orientée vers la coopération et l'ingénierie du dialogue social. Le dialogue social, pourtant formalisé via les comités sociaux et économiques, n'impacte que marginalement les pratiques quotidiennes, contrairement à la codétermination allemande où les Betriebsräte disposent d'un réel pouvoir de co-décision.

### Trois piliers pour reconstruire

Face à ce constat, la mission IGAS identifie un consensus international remarquable sur les critères d'un "bon management", convergence contre-intuitive qui transcende les frontières et les secteurs d'activité. Trois piliers se dégagent : la participation des travailleurs aux décisions, directe et indirecte ; la reconnaissance authentique du travail accompli, incluant le droit à l'erreur ; l'autonomie réelle, à condition qu'elle s'accompagne de soutien managérial et de mécanismes démocratiques.

# MANAGEMENT À LA FRANÇAISE

Cette architecture commune n'est pas idéologique. Elle répond à des impératifs économiques partagés : pénuries de main-d'œuvre liées au vieillissement démographique, transformations post-Covid des attentes salariales, quête de sens au travail, nécessité d'adaptation aux transitions écologique et numérique. Les études empiriques établissent des corrélations robustes entre ces pratiques et la performance économique — productivité, parts de marché, innovation — ainsi qu'avec la santé au travail, l'engagement et la réduction de l'absentéisme.

## Sept recommandations pour agir

L'IGAS ne se contente pas du diagnostic. Elle propose sept recommandations hiérarchisées, dont quatre jugées prioritaires. La première consiste à organiser dès 2024 un rendez-vous politique des acteurs du travail, prolongeant les Assises du travail d'avril 2023, pour poser le management comme enjeu collectif majeur. La deuxième préconise la création d'un programme national d'innovation managériale sur le modèle allemand "Future of Work", financé à 80% par le Fonds social européen et à 20% par les entreprises.

La réforme de la formation des managers constitue la troisième priorité : intégrer systématiquement dans les maquettes pédagogiques une vision innovante du management et la maîtrise de l'ingénierie du dialogue social, en s'appuyant sur le développement de l'apprentissage. Quatrième levier : étendre les missions de l'APEC au-delà du conseil aux cadres, pour en faire un acteur central de l'accompagnement aux pratiques managériales, en lien avec les branches professionnelles

Les trois autres recommandations concernent l'inscription systématique des pratiques managériales dans les politiques du travail et les négociations de branche, l'amélioration du management dans le secteur public via la publication de politiques managériales par service, et surtout la rénovation du cadre juridique. Ce dernier point cristallise l'ambition de la mission : modifier, non ajouter, des dispositions existantes.

## Six options juridiques sur la table

La septième recommandation décline six options juridiques non cumulatives. L'inscription des pratiques managériales dans le dialogue obligatoire sur la qualité de vie et conditions de travail ; leur intégration dans les orientations stratégiques consultées auprès du CSE ; la transformation du droit d'expression directe en véritable droit au dialogue professionnel, renvoyant les modalités à la négociation d'entreprise. Plus audacieux : l'extension des pouvoirs du CSE en matière d'organisation du travail, se rapprochant du modèle Betriebsrat allemand, ou la réévaluation de la représentation des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance.

Cette dernière piste ravive le débat sur la codétermination, esquissé lors de la négociation avortée du "Pacte de la vie au travail" en avril 2024. Christian Thuderoz, sociologue spécialiste du sujet, plaide pour une véritable co-décision remplaçant l'avis conforme trop limité : "La codétermination est le mode institutionnalisé d'une procédure décisionnelle par voie de compromis, à partir d'intérêts différents et de positions divergentes, tous deux mis en compatibilité".

## La fenêtre se refermera

Le contexte est favorable, insiste le rapport. Consensus rare sur le diagnostic, exemples fonctionnels chez les voisins européens, demandes convergentes du secteur privé et public, normes européennes contraignantes comme la directive CSRD applicable depuis janvier 2024 qui impose un reporting non financier incluant les pratiques managériales.

# I MANAGEMENT À LA FRANÇAISE

Cette fenêtre de politique publique ne restera pas ouverte indéfiniment. Les transformations culturelles exigent du temps — trois à cinq ans minimum — et une volonté politique continue, au-delà d'un cycle électoral.

Les écueils sont connus. Le lean management dévoyé, appliqué hors contexte dans le tertiaire, a déjà montré comment une approche théorique plaquée sans adaptation peut détruire le dialogue participatif et intensifier le travail. L'illusion réglementaire, qui consiste à ajouter des couches normatives sans efficacité, demeure une tentation permanente.

L'importation mécanique du modèle allemand de codétermination, sans prise en compte du contexte français, produirait probablement des résultats décevants.

Reste une question centrale : la France peut-elle sortir de son héritage culturel pour inventer un management participatif qui lui ressemble, sans renier ses spécificités ni ses acquis sociaux ? La réponse déterminera la capacité des entreprises hexagonales à affronter les transitions en cours et à attirer les talents dans un contexte de pénurie démographique. Le management n'est plus une affaire de DRH, c'est devenu un enjeu politique majeur dont dépendent la performance économique, la santé au travail et la cohésion sociale.

Source : <https://igas.gouv.fr/pratiques-manageriales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-dune-comparaison-internationale-allemagne-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche>



# I AG2R LA MONDIALE

## ÉCOUTE, CONSEIL ET ORIENTATION : L'ACTION SOCIALE D'AG2R LA MONDIALE PLACE SES ASSURÉS AU CŒUR DE SON ACCOMPAGNEMENT

**Acteur socialement très engagé, notre partenaire AG2R LA MONDIALE est aux côtés des actifs, des retraités et de leurs ayants droit pour leur apporter conseil et soutien, lors d'une période difficile.**

Cotisants AG2R Agirc-Arrco ou bénéficiaires d'un contrat AG2R Prévoyance, vous pouvez bénéficier, grâce à l'action sociale d'AG2R LA MONDIALE, d'un accompagnement personnalisé, de solutions adaptées à votre situation, et, éventuellement, d'une aide financière.

Sa démarche repose sur trois piliers :

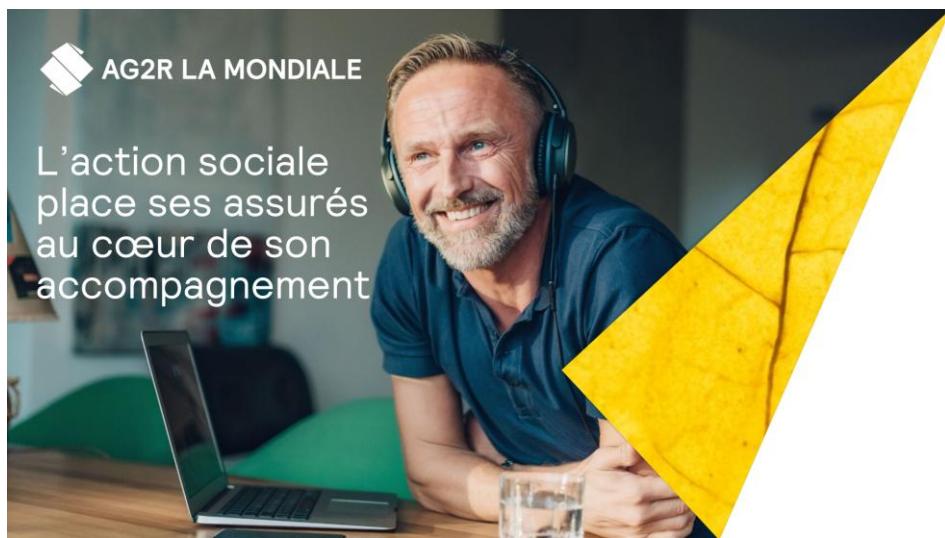
- **Écoute** : chaque situation est unique.
- **Conseil** : un accompagnement personnalisé.
- **Orientation** : vers les services les plus adaptés.

### Besoin d'écoute, de conseil ou d'orientation ?

L'action sociale d'AG2R LA MONDIALE vous accompagne pas à pas, selon votre situation, au travers de ses institutions AG2R Agirc-Arrco et AG2R Prévoyance.

Découvrez les différents domaines d'intervention et le formulaire de contact sur la page dédiée : <https://bit.ly/4oidfu9>

Ou appelez le **0969 361 043** (appel non surtaxé, du lundi au vendredi de 8h30 à 18h00)



# I NOS PARTENAIRES



AG2R LA MONDIALE

**KLESIA**  
Assureur d'intérêt général

## AGENDA

**8/12/2025**  
INC Recouvrement

**15/12/2025**  
CPP Encadrement

**16/12/2025**  
RPN NAO Salaires 2026

**18/12/2025**  
CPP ARS

**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*