



L'édito du Secrétaire Général
Bruno GASPARINI

N° 04-2026 – 29 janvier 2026

Sommaire

Edito du SG

L'imposture du leadership
low-cost
P.1

Epargne salariale (PEI- PERCOL-I)

Commission de suivi des
dispositifs d'épargne
salariale
P.3

Billet d'humeur

Soutenabilité du système ?
P.8

Managers : quand le cerveau sature

La charge cognitive,
nouveau mal du siècle
managérial
P.13

Etat providence

Et si l'Etat social était notre
véritable richesse ?
P.15

L'IMPOSTURE DU LEADERSHIP LOW-COST

On exige des managers qu'ils portent l'entreprise. On les rémunère comme s'ils la traversaient.

Le scandale silencieux de la fonction managériale n'est plus une rumeur de couloir. C'est une réalité documentée, mesurable, insupportable. Dans nos organisations de protection sociale, ces femmes et ces hommes qui incarnent quotidiennement le leadership, absorbent les tensions et traduisent la stratégie en actes concrets, perçoivent entre 2 000 et 2 800 euros nets mensuels. Un SMIC amélioré pour une responsabilité décuplée.

Cette équation ne tient pas. Elle ne peut pas tenir.

Quand le management devient un sacrifice social

Le marché du travail français a développé une pathologie singulière : demander l'excellence managériale au prix de l'exécution basique. Les fiches de poste rivalisent d'ambition. « Piloter la transformation », « fédérer les équipes », « incarner les valeurs », « gérer les situations complexes ». La réalité salariale, elle, raconte une autre histoire : celle d'une fonction dévalorisée, précarisée, maintenue artificiellement dans une médiocrité économique.

Les managers de nos structures portent des missions critiques. Ils arbitrent, régulent, protègent. Ils sont le tampon entre la direction générale et les équipes opérationnelles, entre la stratégie et le terrain, entre l'ambition institutionnelle et la fatigue collective. Cette position d'interface, loin d'être valorisée, devient un purgatoire professionnel.

Le prix réel de l'abnégation

Regardons les chiffres en face. Un manager à 2 000 euros nets gagne à peine plus qu'un agent débutant. Souvent moins qu'un technicien expérimenté. Cette compression salariale envoie un message toxique : la responsabilité ne vaut rien, ou presque rien. **L'entreprise achète de la disponibilité totale, de la résilience psychologique et de la loyauté institutionnelle au tarif d'un poste sans enjeu.**

La « variable » souvent évoquée ? Une fiction comptable. Un mirage qui transforme 2 000 euros garantis en 2 200 euros hypothétiques, conditionnés à des objectifs parfois hors de contrôle du manager lui-même. Cette précarisation déguisée fabrique de l'anxiété, pas de la performance.

La démission intérieure comme réponse rationnelle

Alors oui, nous avons des managers démotivés. Des managers en retrait. Des managers qui font le minimum. Mais ce n'est pas un problème de recrutement ou de formation. C'est un problème de cohérence économique. **Personne ne donne durablement le meilleur de lui-même quand son salaire lui rappelle quotidiennement qu'il ne compte pas vraiment.**

La passivité managériale n'est pas une tare morale. C'est une réponse adaptative à une situation absurde. Quand l'effort n'est pas reconnu financièrement, quand le risque n'est pas compensé, quand la responsabilité n'ouvre aucune perspective, le désengagement devient la seule stratégie raisonnable.

Repenser le management comme investissement

Il est temps de sortir du déni. Les managers ne sont pas des coûts à comprimer. Ce sont des leviers de performance, des stabilisateurs organisationnels, des créateurs de valeur collective. Les traiter comme tels suppose de les rémunérer comme tels.

Une grille salariale digne de ce nom est attendue au-delà des premières en partie tenues de la nouvelle classification.

Cette revalorisation n'est pas un luxe. Sans managers investis, lucides et respectés, aucune transformation ne prend. Aucune stratégie ne se déploie. Aucune équipe ne tient dans la durée.

Le SNFOCOS attend avec impatience le bilan de la transposition des classifications et activera sans aucun doute la clause de revoyure prévue dans les accords nationaux.

Bruno Gasparini, Secrétaire Général du SNFOCOS

The logo for Snfocos is displayed in a large, blue, stylized font. The 'S' and 'C' are bold and solid, while the 'n', 'f', and 'o' are outlined. The 'o' has a small circle inside it.

I ÉPARGNE SALARIALE (PEI – PERCOL-I)

COMMISSION DE SUIVI DES DISPOSITIFS D'ÉPARGNE SALARIALE

Placements risqués – Le SNFOCOS revendique une sécurisation de votre épargne

Une réunion de la Commission de suivi des dispositifs d'épargne salariale a eu lieu le 16 janvier dernier, au cours de laquelle [un point de situation a été réalisé](#) par NATIXIS Interépargne, nouveau gestionnaire (jusqu'au 30 septembre 2029) des PEI (Plan d'Épargne Interentreprise) et PERCOL-I (Plan d'Épargne Retraite Collectif Interentreprise) des salariés de l'UCANSS depuis le protocole d'accord du 11 avril 2024.

87.000 salariés ont placé 260 millions d'euros, avec le risque d'une perte en capital

Revendication du SNFOCOS : offrir la possibilité d'un placement en fonds euros

Pour le SNFOCOS, l'enjeu n'est pas de remettre en cause le dispositif d'épargne salariale mais d'en faire bénéficier l'ensemble des salariés tout en sécurisant leurs placements avec une garantie à 100 % du capital épargné.

Le SNFOCOS a donc revendiqué l'ajout de placements en fonds euros au dispositif d'épargne salariale, cette option étant actuellement exclue.

L'UCANSS et NATIXIS en conviennent, **aucun des placements actuellement proposés n'est sécurisé**, le FCPE monétaire présentant le moindre risque.

La réponse du représentant de NATIXIS au SNFOCOS n'est guère rassurante : à la différence des fonds euros, les fonds monétaires (et a fortiori les autres placements, obligataires et en actions) peuvent avoir des rendements négatifs ... Mais n'ayons crainte, selon NATIXIS « *cela n'a eu lieu qu'une fois en 20 ans, avec un rendement de -0,2, et cela n'ira pas au-dessous sauf gros problème* » ...

Les situations nationale et internationale pouvant évoluer vers ce qu'il convient d'appeler un « gros problème », chacun appréciera.

Reste la possibilité, comme l'a souligné la CFDT, de ne pas réaliser de placement en cas d'aversion pour le risque. Pour le SNFOCOS cette alternative n'est pas suffisante.

Une « réserve » bien compréhensible des personnels UCANSS

Le SNFOCOS s'est livré à une comparaison avec les données issues de la dernière enquête (mars 2025) consacrée à l'épargne salariale par l'Association Française de la Gestion Financière (AFG) :

- 76 % de salariés concernés avec un montant moyen investi de 15.400 euros en moyenne nationale ; 60 % de porteurs parmi les salariés UCANSS, avec un en-cours moyen de seulement 2.275 euros pour le PEI et de 3.565 euros pour le PERCOL-I
- Au plan national, les fonds monétaires représentent 16 % de la totalité des en-cours ; pour les salariés UCANSS c'est 35 % de l'en-cours

I ÉPARGNE SALARIALE (PEI – PERCOL-I)

Ces éléments viennent s'ajouter au constat issu de la présentation de NATIXIS : les personnels UCANSS sont loin de recourir massivement à l'épargne salariale.

Rares sont ceux qui procèdent à des versements volontaires ou au transfert de jours de CET vers leur PERCOL-I.

L'intéressement arrive en tête de l'origine de l'épargne salariale, mais avec moins de 30 % d'épargnants (pour un versement moyen de 629 euros) qui plébiscitent l'investissement dans les placements les moins risqués (FCPE monétaires).

Le besoin de sécurisation de l'épargne est patent, l'accès à une information claire et transparente l'est tout autant.

Le droit à une information claire et objective

NATIXIS a rappelé que des outils d'information et un service de conseil financier personnalisé étaient mis à la disposition des salariés, considérant que les salariés investissent en toute connaissance de cause (et de risque).

L'UCANSS partage la même position.

Dont acte, sachant que c'était déjà le cas avec AMUNDI.

Le SNFOCOS est plus réservé pour sa part. Force est de constater que l'information diffusée aux salariés UCANSS ne leur suffit pas. En témoignent notamment :

- l'une des conclusions observations formulées par l'UCANSS à la suite d'une « enquête de satisfaction » réalisée en 2022 (le gestionnaire étant alors AMUNDI) : *« globalement les services RH connaissent bien les dispositifs d'épargne salariale. En revanche, ces dispositifs sont moins bien appréhendés par les salariés (par exemple, s'agissant des types de fonds où investir, les niveaux de risque et de rendement, les avantages sociaux et fiscaux, les cas de déblocages, etc ...) »*.
- l'annonce par l'UCANSS de la tenue d'un webinar « test » (avec un seul organisme) le 23 janvier 2026, initiative louable certes mais qui confirme la nécessité d'une information adaptée à la demande des salariés.

Epargne retraite

Le SNFOCOS revendique la possibilité de rachat de trimestres via l'épargne salariale

Dans sa dernière enquête l'AFG (cf supra) observe une évolution caractérisée par « *des dispositifs adaptés au financement des projets de vie des salariés avec des flux croissants vers l'épargne retraite* ».

La collecte nette d'épargne salariale était ainsi de 2,7 milliards d'euros en 2024 au plan national, avec la répartition suivante : +2,5 milliards pour les plans d'épargne retraite collectifs, + 0,2 milliards pour les plans d'épargne d'entreprise.

I ÉPARGNE SALARIALE (PEI – PERCOL-I)

Pour ce qui est de notre dispositif UCANSS, on observe que le « nombre de porteurs de parts » est quatre fois plus élevé (80.244) pour le PEI que pour le PERCOL-I (21.732). Quant aux en-cours le PERCOL-I ne représente qu'environ 40 % l'en-cours global.

Pour le SNFOCOS, il est indispensable de développer l'épargne retraite et donc d'offrir aux personnels UCANSS la possibilité de choisir des placements sécurisés.

Cela ne saurait cependant suffire, notre dispositif d'épargne salariale doit également s'ouvrir à la possibilité de racheter des trimestres au titre du régime général et/ou des régimes de retraites complémentaires. De nombreux accords d'entreprises/de groupe intègrent cette possibilité, il doit en être de même pour les personnels UCANSS, comme l'a déjà revendiqué le SNFOCOS dans la perspective de la renégociation prochaine de l'accord RSE relatif à l'accompagnement des fins de carrière.

Evolution de l'accord relatif à l'épargne salariale :

Les blocages et omissions de l'UCANSS et de NATIXIS

Le principal argument avancé par l'UCANSS et NATIXIS pour défendre l'accord en vigueur : pas de frais de tenue de compte pour le salarié, ces frais de tenue de compte étant pris en charge par l'organisme.

Peut-être conviendrait-il mieux de présenter les choses sous la forme suivante : ces frais sont très modestes pour l'organisme (50 centimes par an et par compte, les frais de tenue de compte étant offerts jusqu'en 2026). Bel avantage pour l'UCANSS. Et pour NATIXIS ?

Mais qu'ont à y gagner les salariés ? Des placements risqués exclusivement ? Des rendements somme toute modestes : la performance nette de frais de gestion du FCPE monétaire (le moins risqué) était de 2,43 % au 30/11/2025. Un rendement qui n'est pas des plus performants, il suffit de le comparer avec celui de fonds euros (totalement sécurisés eux) proposés par nombre d'opérateurs ...

Seule évolution proposée par NATIXIS et d'ores et déjà approuvée par l'UCANSS, une « mise en conformité » au regard de la loi du 23 octobre relative à l'industrie verte, avec d'ici au 1^{er} juillet 2026, l'obligation d'intégrer des actifs non-côtés en gestion pilotée des PER. En clair, un développement des placements non sécurisés sous forme d'investissements en actions de type « private equity », de financement de dettes privées ou d'infrastructures.

En revanche l'UCANSS et NATIXIS bloquent – a priori – toute évolution vers l'ouverture à des placements sécurisés en ce qui concerne notre PER.

Arguments invoqués par NATIXIS :

- il s'agit d'un PER « compte-titres » et non d'un PER « assurantiel », or seul ce dernier permet d'offrir la possibilité de placements sécurisés en fonds euros. Ce qui est vrai.

Le SNFOCOS ne l'ignorait pas et avait déjà interrogé l'UCANSS sur l'origine du choix d'un PER « comptes-titres », l'UCANSS s'était alors tournée vers le gestionnaire, avec une réponse édifiante : parce que c'était comme cela au départ ...

I ÉPARGNE SALARIALE (PEI – PERCOL-I)

- NATIXIS a fait également observer que les intérêts des placements en fonds en euros étaient soumis à des prélèvements sociaux à hauteur de 17,2 % (en 2025). Ce qui est également vrai. A nuancer toutefois au regard de la sécurité totale des placements en fonds euros, et sachant qu'il convient de considérer les rendements servis par de nombreux opérateurs, souvent supérieurs à ceux de NATIXIS pour des placements risqués ...

Par ailleurs, NATIXIS et l'UCANSS ont omis de mettre en avant d'autres éléments de comparaison, au désavantage du PER « comptes-titres » :

A la différence du PER « comptes-titres », le PER « assurantiel » permet de bénéficier de la fiscalité de l'assurance-vie (exonération des droits de succession sous certaines conditions) en cas de décès, alors que dans le cas d'un PER « compte-titre », le capital est versé dans la succession et donc fiscalisé (paiement de droits de succession)

La fiscalité des deux catégories de PER ne présentait pas de différence jusqu'à la dernière loi de financement de la sécurité sociale. Tel n'est plus le cas depuis le 1^{er} janvier dernier.

Sur ce dernier point, comme le souligne l'UFC Que Choisir dans un article du 19 janvier dernier :

« La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2026 porte le taux de la CSG à 10,6 % sur certains revenus du capital. Les revenus fonciers, les plus-values immobilières, l'assurance vie, l'épargne logement et les PEP restent toutefois soumis à la CSG de 9,2 % (...).

Cette augmentation fait passer le taux global des prélèvements sociaux de 17,2 % à 18,6 % (...).

Mauvaise nouvelle, la loi de financement de la Sécurité sociale promulguée en décembre dernier augmente le taux de la CSG de 1,4 point sur les produits générés par certains placements à compter du 1er janvier 2026 ».

Parmi les revenus concernés figurent notamment « **les produits de l'épargne salariale acquise au titre de la participation aux résultats de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'épargne (PEE, PEI, Perco)** » (...)

Les revenus générés par les plans épargne retraite (PER) ne sont pas exclus de la réforme et relèvent donc, en principe, de la CSG majorée de 10,6 % à compter du 1er janvier 2026. Toutefois, les PER souscrits auprès d'un assureur sont construits sur le modèle de l'assurance vie, et ils devraient logiquement échapper à la hausse. Les PER bancaires, eux, sont construits sur le modèle du compte-titres, et leurs revenus relèvent bien de la CSG à 10,6 % depuis le 1er janvier 2026 ».

I ÉPARGNE SALARIALE (PEI – PERCOL-I)

Pour le SNFOCOS, la question de la dénonciation de l'accord UCANSS relatif au PERCOL-I est désormais posée.

Le SNFOCOS revendique la mise en place d'un PER « assurantiel » :

- Permettant de garantir l'épargne des salariés en leur offrant la possibilité de souscrire à des placements entièrement sécurisés en fonds euros,
- Fiscalement plus avantageux que l'actuel PERCOL-I en « comptes-titres »,
- Intégrant la possibilité de racheter des trimestres de retraite.

Vous avez des interrogations, propositions, observations : n'hésitez pas à nous écrire à l'adresse suivante : snfocos@snfocos.fr

Laurent Castra, pour la Délégation du SNFOCOS

The logo for Snfocos, featuring the word "Snfocos" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "f" is stylized with a long, thin vertical stroke that extends downwards.

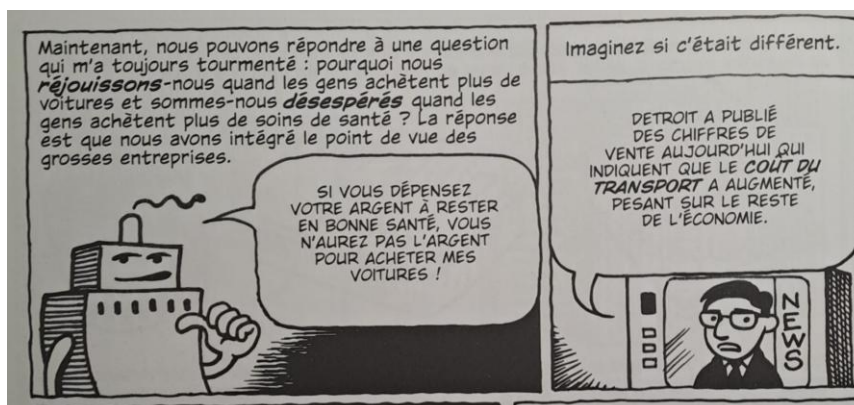
I BILLET D'HUMEUR

SOUTENABILITÉ DU SYSTÈME ? PAR JÉRÉMIE HIEN

Vous l'avez remarqué, un élément de langage est apparu dans la bouche de nos gestionnaires, qui est censé clore tout débat sur le fonctionnement de notre institution. C'est la SOUTENABILITE DU SYSTÈME.

Le *système*, c'est la Sécurité Sociale actuelle avec son fonctionnement, ses recettes, ses prestations, son organisation. Les principes fondateurs datent de 1946, immédiatement après la fin de la guerre. Notre pays était saccagé, appauvri. Ses citoyens fatigués, ruinés, en colère. La Sécurité Sociale est une grande œuvre de socialisation et de collectivisation du fruit du travail de chacun pour le bénéfice de tous, et notamment des plus faibles. Dans les 10 ans qui ont suivi sa fondation, l'espérance de vie a bondi de 10 ans.

La *soutenabilité* c'est l'idée selon laquelle ce système ne fonctionne pas en l'état, et qu'une modification de son organisation est impérative à son maintien. Ce qui ne fonctionne pas est l'équilibre budgétaire : il y aurait trop de dépenses au vu des recettes.



Tiré de la BD « Economix » de Michael Goodwin 2019

Cette idée est posée comme une prémisse, c'est-à-dire une donnée vraie par essence, sur laquelle il n'y a pas de débat. Elle serait naturellement partagée par tout le monde, sur la simple mise en œuvre du "*bon sens*". Il en découlerait des REFORMES de baisse des dépenses (ou de baisse relative), dont la nécessité serait absolue et sans débat.

S'il existe bien un déficit (13,8 milliards en 2024 selon le rapport charge et produit), il existe une alternative que le "*bon sens*" peut aussi envisager :

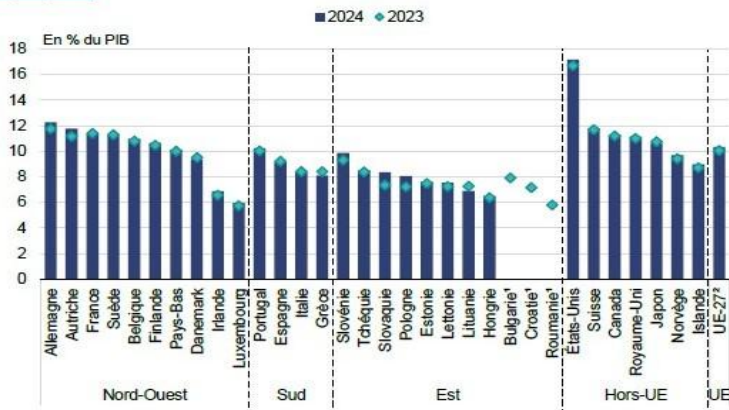
Si les besoins en santé augmentent, il faut augmenter les Recettes.

Contrairement à l'idée reçue que l'on nous assène religieusement, la France n'est pas championne des dépenses de santé. Elles représentent en 2024, 11,4% du PIB, derrière les USA (17,2%), l'Allemagne (12,3%) ou l'Autriche (11,8%).

BILLET D'HUMEUR

Les dépenses de santé ne seraient-elles pas importantes ?

Graphique 3 DCSi en 2023 et 2024



1. Données manquantes en 2024.

2. Moyenne calculée sur la base des pays pour lesquels les données sont disponibles.

Lecture > En France, la DCSi représente 11,4 % du PIB en 2023 et en 2024.

Sources > DREES, comptes de la santé pour la France ; OCDE, Eurostat et OMS, Système international des comptes de la santé (SHA) pour les autres pays.

Elles sont pourtant un investissement : une population en bonne santé est plus heureuse, plus productive et paradoxalement consomme moins de biens de Santé !

Si vous avez accès aux soins, que vous n'y renoncez pas, que votre environnement est sain, que vous faites de l'activité physique alors vous ferez moins d'AVC, moins de cancers, moins d'infarctus. Or ce sont ces accidents médicaux qui coûtent le plus cher.

Couvrir les BESOINS de santé d'aujourd'hui, c'est investir dans des coûts en santé diminués pour demain.

Plus une dépense de santé est socialisée, moins elle coûte cher à l'ensemble de la société. L'assurance maladie a un pouvoir de négociation important : elle négocie des tarifs corrects pour les consultations, pour les prix des médicaments. Ils coûtent bien moins cher en France où leur prix est contrôlé et leurs achats socialisés, qu'aux USA où ils sont une marchandise lambda, source de profit pour des entreprises multinationales.

Lorsqu'une dépense de santé est prise en charge par l'assurance maladie, cela veut dire qu'elle coûte moins cher !

Les coûts de gestion de la Sécurité sociale en 2024 sont de 6,9 milliards d'euros, contre 8,7 milliards pour les organismes privés.

Alors que Sécurité sociale a financé 88,5% de la consommation de soins contre 9,3% pour les assureurs privés. Vous imaginez : on coûte en frais de fonctionnement 1,8 milliards d'euros de moins en finançant 88,5% des dépenses ! On ne coûte pas cher !

BILLET D'HUMEUR

Les mutuelles ou assureurs privés doivent faire du marketing et parfois rémunérer leurs actionnaires... Pas la Sécu !

Tableau 1 Dépenses de gestion du système de santé

	En millions d'euros							
	2014	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2024 (en %)	Structure 2024 (en %)
Sécurité sociale	7 214	6 520	6 590	6 729	6 728	6 990	3,9	41,4
Organismes complémentaires	6 784	7 621	7 692	7 905	8 263	8 744	5,8	51,7
Mutuelles	3 472	3 696	3 687	3 775	3 876	3 934	1,5	23,3
Institutions de prévoyance	875	978	960	1 008	1 046	1 068	2,1	6,3
Entreprises d'assurance	2 437	2 947	3 045	3 122	3 341	3 742	12,0	22,1
Administrations publiques centrales	938	1 008	1 126	1 111	1 129	1 171	3,7	6,9
État	831	849	966	954	956	968	1,3	5,7
Opérateurs publics	107	160	159	156	173	203	16,7	1,2
Ensemble	14 935	15 150	15 408	15 744	16 120	16 905	4,9	100,0

Note > Les dépenses de gestion de l'État correspondent à celles du ministère chargé de la santé, tandis que celles de la Sécurité sociale correspondent aux dépenses des régimes de Sécurité sociale (CNAM, etc.).
Source > DREES, comptes de la santé.

Enfin, on entendra "qu'il n'y a plus d'argent", que "la dette va peser sur nos enfants", qu'on "ne peut plus payer tout ça"... Mais si les dépenses de santé sont un investissement, qu'elles participent à avoir une population heureuse, plus productive. Si les dépenses coûtent moins cher quand elles passent par la Sécu que par les mutuelles. Si nous sommes à un niveau de dépense comparable aux pays de l'OCDE. Alors pourquoi un tel problème de financement ? La santé n'est-elle pas une priorité ?

Le déficit de la branche maladie est en 2024 de 13,8 milliards pour 278 milliards d'euros de prestations (4,9%).



BILLET D'HUMEUR

Voici quelques chiffres récents pour le mettre en perspective:

- L'ONG Oxfam évalue que les niches fiscales sur les héritages des 50 français les plus riches nous coûtent 160 milliards d'euros. (Ouest France le 17/09/2024)
- L'institut des politiques publiques documente en 2024 que 150 milliardaires français payent moins de 2% d'impôt sur le revenu, ce refus de participer à l'impôt collectif coûte 18 milliards. (L'Humanité le 16 janvier 2026).
- Le Haut conseil de financement de la protection sociale évalue en 2024 la fraude sociale des entreprises à 7,2 milliards d'euros.
- Le budget des armées était de 32.3 milliards en 2017, il sera doublé à 64 milliards en 2027.
- Les entreprises du CAC40 ont réalisé en 2024 131 milliards d'euros et profit, les dividendes aux actionnaires ont été de 107,5 milliards d'euros (La tribune du 16/01/2026)
- La taxe Zucman qui propose d'instaurer un impôt plancher de 2% sur les plus riches rapporterait entre 20 et 25 milliards d'euros (Le monde du 31/10/2025).
- Le PIB de la France est de 2613 milliards d'euros en 2024 (ce qui fait un déficit à 0,4% du PIB).

Le financement de nos besoins en santé n'est pas une question de possibilité ou d'impossibilité. De présence ou d'absence d'argent. C'est une question de CHOIX.

« SOUTENABILITE DU SYSTÈME » c'est un élément de langage, élaboré par des personnes qui ont fait le choix politique de ne PAS FINANCER NOS BESOINS de santé.

Pourquoi ce choix ? Pour que les dépenses de santé ne soient pas socialisées, mais confiées à des acteurs privés. Que notre santé soit un bien de consommation sur un marché. Qu'elles produisent de la valeur. Et bien sûr du profit.

Financer nos besoins de santé c'est possible ! C'est souhaitable ! C'est juste !

Dernier point. Bizarrement le dernier rapport "Charges et produits" ne présente plus les chiffres de charges et de produits bruts. Jusqu'à l'année dernière on y trouvait les dépenses par poste (IJ, soins de ville, médicaments...). Ces données sont absentes de la dernière mouture. Les seuls chiffres commentés sont ceux.... du déficit et de la dette. Les seules données par poste sont des graphiques montrant des taux de progression.

Les rédacteurs de Charges et produits nous présentent le déficit comme une catastrophe abominable, comme un danger imminent. Et surtout comme quelque chose allant de soi. N'étant en aucune façon soumise à discussion. Comme étant une ÉVIDENCE.

BILLET D'HUMEUR

Non ! Le déficit est un CHOIX politique. C'est le choix du profit, le choix de la santé vue comme une marchandise.

La DRESS (direction de la recherche des études, de l'évaluation et des statistiques) publie elle aussi ses rapports annuels. Le citoyen peut les lire et se faire son opinion :

- [La protection sociale en France et en Europe en 2024. Résultats des comptes de la protection sociale ÉDITION 2025](#)
- [Les dépenses de santé en 2024. Résultats des comptes de la santé. ÉDITION 2025](#)

Tableau 1 Les prestations du risque maladie, par financeurs et grands types de prestations, entre 2019 et 2024

		Niveaux (en milliards d'euros)				Évolution	Structure
		2019	2022	2023	2024	24/23 (en %)	2024 (en %)
Public	Administrations publiques	189,7	231,4	237,7	245,8	3,4	88,5
	Prise en charge de soins et de biens médicaux par la Sécurité sociale et l'État, dont :	186,9	197,9	204,6	211,5	3,3	76,1
	soins du secteur public hospitalier hors USLD	89,6	84,4	89,7	90,9	1,3	32,7
	soins du secteur public hospitalier en USLD	1,0	1,3	1,3	1,4	2,0	0,5
	soins de ville	38,5	44,4	43,7	45,3	3,7	16,3
	médicaments en ville ¹	23,1	28,0	27,6	29,5	6,9	10,6
	soins en clinique privée ²	14,6	17,8	18,9	19,3	2,3	6,9
	transports sanitaires	4,7	5,6	6,0	6,3	5,4	2,3
	Fonds C2S (toutes prestations confondues) ³	2,1	2,3	2,5	3,0	ns ³	1,1
	autres (dispositifs médicaux, cures, etc.) ⁴	13,1	14,2	15,0	15,8	5,7	5,7
	Indemnités journalières ⁵	12,1	16,6	15,6	16,8	7,5	6,0
	Prestations médico-sociales (personnes âgées)	10,0	14,6	15,4	16,2	5,0	5,8
	Autres dépenses de santé ⁶	0,7	2,4	1,9	1,3	-31,3	0,5
Privé	Organismes d'assurance	20,4	22,9	23,8	25,7	8,2	9,3
	Remboursements des organismes d'assurance	16,2	17,7	18,6	20,1	8,5	7,2
	Maintien de salaire/complément d'indemnités journalières	4,3	5,1	5,2	5,6	7,2	2,0
	Autres sociétés financières et non financières	5,2	5,9	6,2	6,3	2,0	2,3
Total du risque maladie		215,4	260,2	267,7	277,9	3,8	100,0

USLD : unités de soins de longue durée. C2S : complémentaire santé solidaire.
1. Remboursements de médicaments après remises dites « ATU » (autorisation d'utilisation temporaire) et hors remises produits et remises globales.
2. Cliniques privées à but lucratif.
3. Rupture de série en 2024, évolution 24/23 non significative.
4. Matériels (maladie et maternité), cures thermales (maladie et accidents du travail et maladies professionnelles [AT-MP]), permanence de soins (maladie), contrats divers (maladie), prestations de santé de la Caisse d'assurance maladie des industries électriques et gazières (Camieg), transferts aux hôpitaux militaires et autres prestations de santé (maladie, AT-MP et maternité).
5. Y compris congés maladie de longue durée des agents de l'État, indemnités journalières (IJ) versées au titre des AT-MP et les prestations de maintien de salaire pour les personnes vulnérables arrêtées durant le Covid-19 versées via le chômage partiel ou les indemnités journalières dérogatoires.
6. Action sociale et actions collectives en matière de santé, indemnités de l'Office national d'indemnisation des accidents médicaux (Oniam), actions de prévention et autres prestations santé.
Note > Les données relatives à la prise en charge de soins diffèrent de celles présentées dans les comptes de la santé en raison de différences de concepts (annexe 1).
Lecture > En 2024, les prestations du risque maladie progressent de 3,8 % pour s'élever à 278 milliards d'euros. Les soins et biens médicaux pris en charge par la Sécurité sociale et l'État représentent 211,5 milliards d'euros, soit 76,1 % du total.
Source > Drees, CPS.

I MANAGERS : QUAND LE CERVEAU SATURE

LA CHARGE COGNITIVE, NOUVEAU MAL DU SIÈCLE MANAGÉRIAL

Un manager français sur deux manque de temps, 42% peinent à prioriser leurs tâches, et nombre d'entre eux admettent ne pas être suffisamment formés pour gérer l'ampleur de leurs responsabilités. Dans les organisations contemporaines, la surcharge cognitive n'est plus un simple désagrément : c'est devenu une crise silencieuse qui menace la santé mentale des cadres et l'efficacité des entreprises.

Cette saturation mentale se manifeste par une occupation excessive de la mémoire de travail, cet espace mental limité où nous traitons les informations du moment. Comme un entonnoir qui déborde, notre cerveau se retrouve submergé par un trop-plein de sollicitations, d'interruptions et de décisions à prendre simultanément.

Une vulnérabilité accrue face au stress

Les chiffres sont sans appel : 65% des managers estiment avoir une charge de travail insurmontable, contre 47% pour les cadres non-managers. Cette pression se traduit par un épuisement professionnel ressenti par 62% des managers, et un stress intense pour 64% d'entre eux.

Près de 58% des cadres managers déclarent ressentir un stress intense dans leur travail, une proportion qui illustre leur exposition accrue aux tensions : surcharge de travail, objectifs exigeants, gestion des conflits et des urgences, cumul des missions managériales et de production. Cette double peine s'aggrave par leur rôle d'« éponge émotionnelle » : 47% estiment que les problèmes de leurs collaborateurs affectent directement leur propre santé mentale.

Le piège de la culture du dépassement

Pour 9 managers sur 10, se dépasser dans son travail demeure une valeur essentielle. Mais cette injonction au sur-engagement comporte un revers dramatique : 37% des managers en difficulté augmentent leurs horaires de travail pour « tenir », au risque d'aggraver leur épuisement.

Ce paradoxe s'ancre dans une culture de l'invulnérabilité persistante en entreprise. 39% des managers craignent qu'évoquer leur mal-être freine leur évolution professionnelle, et un tiers redoute d'être perçu comme « non fiable ». Cette omerta organisationnelle transforme la fragilité psychologique en tabou, condamnant les managers au silence.

Quand la cognition vacille

Sur le plan cognitif, les managers touchés par l'épuisement professionnel éprouvent des difficultés de concentration qui affectent leur capacité décisionnelle.

MANAGERS : QUAND LE CERVEAU SATURE

Leur mémoire semble moins performante, et ils peinent à hiérarchiser efficacement leurs tâches. Cette détérioration des facultés intellectuelles s'accompagne d'une irritabilité inhabituelle qui altère la qualité des relations au sein de l'équipe.

La surcharge cognitive entraîne une obligation constante de refocaliser son attention après chaque interruption, un processus excessivement consommateur d'énergie. Au-delà de la fatigue, cette saturation mentale conduit à de mauvaises décisions, multipliant oublis et erreurs aux conséquences potentiellement néfastes.

Stratégies de résistance : quatre verbes salvateurs

Face à cette déferlante, les experts proposent une méthode en quatre axes : couper, découper, distribuer, déconnecter. Concrètement, il s'agit de stopper les distractions à la source en coupant notifications et messageries pendant au moins deux sessions de 45 minutes par jour.

Le travail en « mode avion » doit se compléter par un découpage des grosses tâches en petites unités dispersées dans le planning. Pour limiter la charge mentale, il n'est pas nécessaire de produire immédiatement l'activité à laquelle le cerveau pense : il suffit de lui garantir qu'elle pourra être réalisée dans un temps raisonnable.

Une transformation culturelle nécessaire

La crise cognitive que traversent les managers n'est pas qu'un enjeu de santé individuelle. Elle révèle les limites d'un modèle organisationnel matriciel, fondé sur la multiplication des interlocuteurs, des réunions interminables et des sollicitations permanentes. Restaurer la capacité cognitive des managers exige une refonte profonde des modes de fonctionnement, où concentration et autonomie redeviennent des valeurs cardinales.

Snfocos

I ÉTAT PROVIDENCE

ET SI L'ÉTAT SOCIAL ÉTAIT NOTRE VÉRITABLE RICHESSE ?

Face au récit de l'austérité, l'économiste Christophe Ramaux défend une « économie républicaine » où la dépense publique n'est plus un fardeau mais un investissement collectif

La dette, le « pognon de dingue », la France « irréformable » ... Et si tout cela n'était qu'un immense contresens ? Dans une émission récente sur QG TV, l'économiste Christophe Ramaux, maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre des Économistes atterrés, bouscule les certitudes néolibérales avec une thèse aussi simple que radicale : notre État social n'est pas un coût, mais notre principal actif. Alors que la France traverse une crise politique majeure et que le débat budgétaire cristallise les tensions, cette voix dissonante mérite l'attention. Non par militantisme, mais parce qu'elle invite à regarder autrement les chiffres que l'on nous répète en boucle.

Près de 50% du revenu, pas 20%

Premier coup de projecteur : l'État social serait massivement sous-évalué dans notre comptabilité mentale collective. « On le réduit souvent à la protection sociale », explique Ramaux, alors qu'il englobe en réalité quatre piliers : la Sécurité sociale et les retraites, certes, mais aussi les services publics (éducation, santé, transports), le droit du travail et les politiques macroéconomiques (budgétaire, monétaire, industrielle).

Avec cette grille de lecture élargie, l'État social représente aujourd'hui **47% du revenu global des ménages**, contre seulement 20% en 1949. Les prestations et transferts sociaux dépassent même le salaire net. Une « véritable révolution », selon Ramaux, mais qui demeure « largement impensée ».

Autrement dit : nous vivons dans une économie où l'intervention publique structure près de la moitié de nos revenus, sans que nous en ayons vraiment conscience. Ni, surtout, sans que nous en tirions les conséquences politiques.

La peur de l'État

Pour comprendre ce décalage, Ramaux remonte aux sources du projet socialiste. Marx et les penseurs du XIXe siècle imaginaient une société d'autogestion généralisée, où les travailleurs associés prendraient le contrôle des entreprises et où l'État finirait par « déperir ».

« Rien ne s'est passé comme prévu », concède-t-il sans détour. Les expériences de rupture avec le capitalisme ont souvent viré au cauchemar. Et plus d'un siècle après, aucune poussée autogestionnaire significative n'émerge dans le monde du travail. Les Scop en France ? **0,1% de l'emploi.**

Le problème, selon Ramaux, c'est qu'une partie de la gauche conserve une méfiance viscérale envers l'État, perçu comme « un instrument au service de la classe dominante en dernier ressort ». Une posture héritée du marxisme qui empêche de penser l'outil décisif de l'émancipation contemporaine : l'État social démocratiquement contrôlé.

I ÉTAT PROVIDENCE

L'économie républicaine : un pôle privé, un pôle public

C'est là que surgit le concept novateur d'« économie républicaine ». En s'appuyant sur le philosophe Marcel Gauchet, Ramaux rappelle que la démocratie comporte deux volets : un volet libéral (libertés individuelles) et un volet républicain (suffrage universel, égalité politique, loi commune).

Pourquoi ne pas appliquer la même grille à l'économie ? D'un côté, **un pôle privé** – initiative individuelle, concurrence, économie sociale et solidaire, communs – qui « stimule » et « a du bon ». De l'autre, **un pôle public** – l'État social – qui incarne l'intérêt général non réductible au jeu des intérêts particuliers.

« En fait, nos économies sont déjà des économies républicaines », assure Ramaux, « de façon imparfaite, inachevée ». Il ne s'agit donc pas d'inventer un modèle utopique, mais d'assumer, de nommer et d'approfondir ce qui existe déjà.

Soumettre le capital sans l'abolir

Cette économie républicaine ne prône ni l'égalité absolue ni l'étatisation intégrale. Ramaux reconnaît la légitimité de « rémunérer ceux qui ont plus d'ardeur à l'ouvrage » et admet que « la concurrence a du bon ». Mais il défend un encadrement fort : plafonnement des rémunérations, redistribution fiscale, services publics universels.

Sa formule résume l'ambition : « En finir avec la domination du capital sans renoncer ni au marché ni au capital ». Autrement dit, soumettre l'économie à des règles démocratiques sans étouffer l'initiative privée.

Concrètement ? Avec l'État social, « des sphères entières d'activité échappent au capital » : la santé, l'éducation, les transports collectifs ne sont plus soumis à la seule logique du profit. Et, loin de peser sur l'économie privée, l'État social la soutient en assurant la demande intérieure, la formation de la main-d'œuvre, les infrastructures, la cohésion sociale.

Le néolibéralisme, ce « régime verrouillé »

Pourquoi, alors, ce discours de la dette et du « pognon de dingue » ? Ramaux pointe un « noyau dur néolibéral », en place depuis les années 1980, formant un « régime cohérent et verrouillé » : libéralisation de la finance, libre-échange généralisé, austérité salariale, contre-révolution fiscale (baisse des impôts sur les plus riches), privatisations.

C'est surtout sur le **quatrième pilier** de l'État social – les politiques macroéconomiques – que ce régime a réussi à « changer la donne ». Les trois premiers piliers (protection sociale, services publics, droit du travail) résistent mieux, mais se retrouvent délégitimés par un discours omniprésent sur le « coût » de la dépense publique

Résultat : des politiques d'austérité qui génèrent simultanément chômage et besoins insatisfaits, alors qu'une société de plein emploi permettrait de réduire certains transferts tout en satisfaisant les besoins collectifs (santé, éducation, logement, transports, écologie).

I ÉTAT PROVIDENCE

Une boussole pour l'avenir

Face aux défis écologiques, aux inégalités croissantes, à la crise démocratique, l'économie républicaine offre une boussole. Elle permet de penser des politiques industrielles et budgétaires ambitieuses pour la transition écologique, une redistribution fiscale massive, un droit du travail renforcé, des politiques de plein emploi.

« Ce qui remet en cause la domination du capital, ce sont deux leviers : l'État-providence et la démocratie », martèle Ramaux. Les deux sont liés, les deux doivent être défendus ensemble.

À rebours du fatalisme ambiant, cette approche invite à un changement de récit. Et si, plutôt que de pleurer sur nos « charges », nous nous réjouissons de notre richesse collective ? Et si, plutôt que de couper dans les services publics, nous investissons massivement dans ce qui fait tenir la société ?

L'État social n'est pas le problème. Il est, peut-être, la solution que nous refusons de voir.

Christophe Ramaux est l'auteur de [« L'État social » \(2012\)](#) et [« Pour une économie républicaine » \(2022\)](#). Il a récemment coécrit [« Penser l'alternative. Réponse à 15 questions qui fâchent » \(2024\)](#).

Snfocos

NOS PARTENAIRES



AG2R LA MONDIALE

KLÉSIA
Assureur d'intérêt général

AGENDA

29/01/2026

CPP Retraités du SNFOCOS

29/01/2026

Mobilisation nationale des travailleurs
sociaux de la Sécurité sociale

03/02/2026

RPN RSE

11/02/2026

Bureau National du SNFOCOS



**LE SNFOCOS
VOUS PRÉSENTE
SES MEILLEURS VŒUX
POUR CETTE NOUVELLE
ANNÉE 2026**

Après une année riche en actions syndicales, nous sommes pleinement mobilisés pour cette nouvelle année 2026, prêts à relever les défis qui nous attendent et toujours autant déterminés à revendiquer de meilleures conditions de travail et davantage de reconnaissance salariale pour tous les cadres de la Sécurité sociale.

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