

Étude de cas

REPENSER UN PRÉ-ACCUEIL EN CAISSE DE RETRAITE

SANDRINE
GUYOT
INRS,
département
Expertise
et conseil
technique

→ **LA PROBLÉMATIQUE:** Une caisse régionale de retraite a mis en place, à titre expérimental, un poste de « pré-accueil » du public dans plusieurs de ses agences locales. Lors d'une visite d'inspection, les membres du CHSCT notent une dégradation des conditions de travail des conseillers retraite, qui serait liée aux modalités de mise en place de ce pré-accueil. Ils demandent expressément la réalisation d'une étude approfondie du poste par un groupe de travail. Co-piloté par un contrôleur de sécurité de la Carsat et la responsable projet RH de la caisse de retraite, ce groupe fait appel à l'INRS pour l'aider notamment à déterminer si cette organisation est susceptible d'exposer les conseillers à des risques de violence verbale et physique de la part des assurés.

→ **LA RÉPONSE DE L'INRS:** En complément des entretiens collectifs menés par le groupe de travail, des entretiens individuels ont été réalisés par l'INRS auprès des conseillers retraite et de leurs responsables hiérarchiques dans les agences concernées. Ces interviews répondaient à plusieurs objectifs. En premier lieu, ils visaient à mieux comprendre les différents aspects de l'activité des conseillers: l'accueil du public en agence (accueil libre et sur rendez-vous), l'accueil téléphonique, le traitement du « flux entrant » (réception, tri et enregistrement des dossiers) et la gestion des dossiers (liquidation des droits à la retraite et régularisation de carrière, principalement). En second lieu, les entretiens avaient pour but de retracer les conditions de mise en place du poste de pré-accueil dans chaque agence et les difficultés rencontrées par les techniciens conseil. L'expérimentation ayant été interrompue à la demande du CHSCT, l'activité réalisée au poste de pré-accueil n'était plus observable en situation. Les entretiens combinés à des reconstitutions spatiales du poste ont néanmoins permis d'en rendre compte, au plus près de ses conditions réelles. Une analyse documentaire (notes d'information sur le projet, PV du CHSCT, rapport de la médecine du travail, bilans d'étape...) a complété la démarche.

Le pré-accueil

La politique de proximité envers les assurés, déployée sur le plan national, met la priorité au développement de l'accueil sur rendez-vous, le

« rendez-vous utile, unique et préparé », pour quatre motifs exclusifs: le dépôt de droit propre (dossier de retraite) par l'assuré, les situations de veuvage ouvrant droit à des pensions de réversion, les cas d'allocations supplémentaires d'invalidité et de solidarité aux personnes âgées et le cas d'assurés en situation de fragilité signalés par les services sociaux.

En dehors de ces cas précis, les assurés peuvent obtenir des renseignements généraux ou propres à leur situation personnelle (relevés de carrière, droits d'ouverture à la retraite, paiement...) par d'autres canaux d'information: plateformes téléphoniques et portail internet de la caisse de retraite. « L'accueil libre » (accueil physique sans rendez-vous) des assurés est réduit à quelques plages horaires dans la semaine, voire supprimé dans certaines agences au profit des rendez-vous. Pour autant, en raison de leur taille, leur implantation géographique ou leur public, certaines agences doivent accueillir un nombre important d'assurés se présentant spontanément pendant les heures d'ouverture. Un tri des demandes à l'entrée peut se révéler alors nécessaire pour gérer ce flux. Dans son principe, le pré-accueil correspond à cette fonction: il s'agit d'un espace ouvert de réception, où un conseiller retraite renseigne les assurés pour des demandes dites de niveau 1. Pour toute autre demande, il les ré-orienté vers les services à distance. Lorsque la situation personnelle de l'assuré présente un caractère d'urgence ou de précarité (rupture de ressources par exemple), il est immédiatement reçu par un autre conseiller dans un box ou un bureau individuel (accueil d'urgence).

Dans la caisse régionale de retraite en question, l'accueil libre a été maintenu une journée par semaine. Dans la plupart de ses agences locales, les flux d'assurés restent faibles, ne nécessitant pas plus d'un agent sur la journée pour recevoir les assurés en bureau fermé. Par contre, dans trois agences, le nombre important d'assurés dès l'ouverture des locaux ne permet pas de proposer un accueil satisfaisant. L'attente dépasse souvent l'heure, alors que plusieurs conseillers sont affectés à l'accueil libre. Ces derniers sont par ailleurs souvent interrompus pendant les entretiens en bureaux clos par des assurés s'impatientant en salle d'accueil. Ce sont dans ces trois agences, qu'à l'automne 2012, la caisse de retraite a décidé d'installer un poste de

pré-accueil les jours d'accueil libre, pour une première durée de trois mois.

Les conditions de « l'expérimentation »

Une banque d'accueil sur roulette et un siège assis-debout constituent l'essentiel du dispositif matériel du pré-accueil. Le choix de son implantation est laissé à l'initiative des cadres d'agence et de leur équipe. Il reste néanmoins en grande partie conditionné par la conception architecturale des locaux. Selon la configuration des lieux, deux options ont été adoptées pour l'installation de cette banque :

- à proximité de l'entrée principale de l'agence; l'accès à la salle d'attente comportant des sièges est alors réservé aux seuls assurés réorientés par le conseiller du pré-accueil vers l'accueil d'urgence (Cf. Photo);
- en arrière-plan de la salle d'accueil, avec des guides-files séparant la file d'attente du pré-accueil de la partie de la salle réservée aux assurés reçus pour un accueil d'urgence. Quelques sièges sont à disposition des assurés de la file d'attente, les autres à ceux attendant leur entretien avec un conseiller en box.

Les jours d'accueil libre, les assurés (sans rendez-vous) doivent ainsi prendre place par ordre d'arrivée dans la file d'attente pour accéder à la banque de pré-accueil. En l'absence d'applications informatiques sur le poste, le technicien ne peut fournir aux assurés aucun renseignement spécifique sur leur dossier et l'état de son traitement. Ni délivrer d'attestations, ni prendre de rendez-vous ni modifier leurs coordonnées. À l'issue de chaque échange, le conseiller doit remplir une fiche précisant le motif de la visite, les documents déposés et les autres indications nécessaires pour les demandes qu'il aura à instruire à la fin de sa vacation à l'aide des outils de gestion de la relation client.

Après deux mois de test, le bilan dressé par les salariés et leurs représentants est particulièrement réservé. La durée d'attente des assurés n'apparaît pas diminuée par un traitement supposé plus bref des demandes en pré-accueil. Les files s'étirent, se prolongeant même en dehors des locaux des agences. La confidentialité des échanges n'est pas assurée en l'absence de « zone tampon » entre la banque et la file d'attente. Une grande partie des requêtes des assurés ne trouve pas solution auprès du conseiller en pré-accueil, contraint de les différer ultérieurement ou d'en déléguer la prise en charge à d'autres acteurs, principalement les techniciens opérant sur la plateforme téléphonique. Ce sont à des assurés insatisfaits des modalités d'accueil et du service rendu que les conseillers doivent faire face. Quant aux agents, c'est la nature même du travail effectué en pré-accueil qui leur apparaît ne plus correspondre à la vocation de leur métier de conseil. Les conditions de son exercice ne permettent pas

de poser les bases d'une relation de conseil fondée sur une écoute et une analyse des besoins des assurés. En somme, ces conditions ne permettent pas de faire un travail de qualité.

Une modification substantielle de la relation de service, propice aux risques de violence

Les conditions dégradées de réception du public sont de nature à tendre les rapports entre les assurés et le conseiller, avant même que la relation en face-à-face ne s'engage. L'organisation du flux de pré-accueil a obligé à ré-agencer les espaces de réception en marquant des séparations physiques, entre les assurés de la file d'attente, et ceux réorientés après leur passage à la banque d'accueil vers de l'accueil d'urgence. La création de zones distinctes a imposé une transformation de l'usage des espaces. Dans certaines agences, des rangées de sièges ont été supprimées afin d'élargir les circulations. Dans d'autres, c'est la destination même de certains espaces qui a été repensée: les couloirs d'entrée devenant le hall du poste de pré-accueil. Ces reconfigurations spatiales ont eu systématiquement pour conséquence de réduire le nombre de places assises et la possibilité d'y avoir accès pour



© Benoit Gailand/Carsat Bourgogne Franche-Comté

Le pré-accueil.

les assurés attendant leur passage au poste de pré-accueil. Or, pendant la période du test, le nombre d'assurés reçus par le technicien en pré-accueil a été identique à celui de l'accueil classique sans pré-accueil. Jusqu'à 32 personnes ont été dénombrées dans la première heure et demi d'ouverture d'une des agences, près de 20 personnes patientant à son seuil avant même l'ouverture. Ainsi, en début de matinée, les usagers pouvaient attendre plus d'une heure avant d'accéder à la banque d'accueil. Une situation inconfortable à double titre. D'une part, sur le plan postural: le maintien de posture statique, en station debout, est particulièrement exigeante physiquement notamment pour des assurés pouvant, du fait de leur âge, souffrir de troubles articulaires, péri-articulaires ou de mobilités réduites. D'autre part, sur le plan des ambiances thermiques et de la qualité de l'air - réalisée par le centre technique de la Carsat, l'évaluation de la concentration de CO₂ (X) dans les salles d'accueil a mis en évidence



un dépassement de la valeur limite d'exposition ($X = 5300 \text{ ppm} > \text{VLEP} = 5000 \text{ ppm}$). Le niveau d'assainissement de l'air apparaît ainsi inadapté à l'usage actuel de ces espaces, exposant les individus présents à une « ambiance insalubre », ce que confirment les calculs fondés sur le dimensionnement des locaux, le débit de ventilation, le nombre de personnes présents en pic d'affluence...

L'augmentation des durées d'attente combinée à des conditions d'inconfort notables rendent l'attente pénible et les mouvements d'impatience plus sensibles. C'est sous le regard et la pression constante de la file d'attente que le technicien tente de nouer la relation de service avec l'assuré. Le temps maximum conseillé pour traiter une demande est de cinq minutes, cinq minutes au cours desquelles l'utilisateur doit exposer sa requête, produire les documents nécessaires dont le technicien doit contrôler la recevabilité... Mais aussi pendant lesquelles le conseiller doit caractériser le plus précisément possible la situation de l'assuré (administrative, fiscale, financière...), l'objet et les motivations de sa demande, s'assurer de la compréhension des renseignements techniques fournis (différence entre date de paiement et terme échu pour le paiement des pensions, celle entre trimestres validés et coti-

d'offrir une qualité de réponse acceptable pour l'assuré et une durée qui n'apparaisse pas déraisonnable pour les usagers dans la file. Une équation souvent difficile à résoudre dans cette expérience de pré-accueil cumulant les contraintes et les exigences. Les conseillers sont placés de fait au cœur d'une relation de service surexposée aux risques de mécontentement quant à la qualité de l'accueil, de la prestation fournie, de l'efficacité du service rendu...

Quatre pistes de réflexion

À partir des différentes analyses et en concertation avec les conseillers retraite des agences, le groupe de travail a proposé quatre pistes d'évolution tenant compte de la santé et la sécurité au travail des salariés et intégrant une réflexion au-delà de la situation de pré-accueil pour considérer plus largement l'accueil libre. Pour chacune, les avantages, les inconvénients et les conditions de réussite sur les plans technique, organisationnel et social ont été développés. Plusieurs critères ont été pris en compte pour déterminer la pertinence des options possibles: l'équilibre des flux d'assurés, les charges de travail globales et ponctuelles des conseillers, la conciliation des différentes activités au sein de l'agence, l'organisation des tâches entre les techniciens, le temps de traitement des demandes... Les scénarios suivants ont été présentés par ordre de préférence aux membres du CHSCT:

- scénario 1: l'organisation d'un accueil de niveau 1, hors rendez-vous, combinant orientation des assurés et traitement du flux entrant (réception, tri et enregistrement des dossiers) sur plusieurs journées d'ouverture des agences aux assurés;
- scénario 2: la reprise d'un accueil libre, de niveaux 1 et 2¹, hors rendez-vous, avec un nombre de plages d'ouverture des agences établi selon l'affluence;
- scénario 3: l'organisation d'un accueil de niveau 1, mutualisé entre plusieurs organismes de sécurité sociale;
- scénario 4: l'instauration d'un accueil uniquement sur rendez-vous.

Sur proposition du groupe de travail, la piste retenue par le CHSCT est le scénario 1, combiné au scénario 2 pour s'adapter aux situations locales des agences (caractéristiques des locaux, profils des assurés, effectifs de l'agence...) et conserver une souplesse dans leur fonctionnement. ●

1. Le niveau 2 correspond à un traitement individualisé de la demande de l'assuré.

POUR EN SAVOIR +

- *Travailler en relation avec le public: quelles préventions des violences externes ?*, INRS, ED à paraître.
- *Quand travailler expose à un risque d'agression: des incivilités aux violences physiques*, INRS, Notes scientifiques et techniques, NS 288, octobre 2010.
- *Dossier Agression et violence externe au travail*; www.inrs.fr

sés, conditions de comptabilisation des « trimestres enfants »...), aider à compléter les dossiers de ressources, remplir la fiche de pré-accueil récapitulative des motifs de la visite... Les conseillers font ce travail d'investigation sans les outils informatiques leur donnant accès au dossier des assurés et aux démarches qu'ils ont déjà entreprises ou que la caisse de retraite a conduites. Au cours du bref échange avec l'utilisateur, le technicien doit croiser les informations afin de les vérifier et éviter le rejet éventuel des dossiers déposés: s'assurer que l'analyse de la carrière a bien été réalisée en amont par la caisse avant de distribuer un dossier de droit personnel par exemple. Le « diagnostic » posé par le conseiller doit être précis, les explications données être les plus pédagogiques possibles eu égard à la complexité du système de retraite et au profil socio-culturel de certains usagers (illettrisme, maîtrise imparfaite de la langue française...). Les conseillers en pré-accueil doivent donc trouver le juste compromis entre une durée d'échange qui permette

Remerciements

L'auteur tient à remercier les membres du groupe de travail, et particulièrement le contrôleur de sécurité de la CARSAT, Benoît Balland, pour leurs contributions respectives.