

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES QUALIFICATIONS A LA SÉCURITÉ SOCIALE : LES NOUVELLES STRATÉGIES FACE A LA CRISE ET AU TÉLÉTRAITEMENT

par Rachel Silvera

Le traitement informatisé des dossiers des assurés sociaux, ou télétraitement, a été mis en place depuis une dizaine d'années dans les organismes de la Sécurité sociale.

Ces mesures touchent surtout les « techniciens liquidateurs ».

En dépit de la situation particulière de la Sécurité sociale et de son activité, la gestion de la main-d'œuvre semble aujourd'hui subir les contraintes communes à l'ensemble du tertiaire administratif, gains de productivité, réduction d'effectifs, recours aux contrats à durée déterminée. Toutefois la spécificité de la Sécurité sociale, qui tient à son statut juridique, à la complexité croissante de sa mission de service public et au poids des relations professionnelles, limite l'effet direct de la rationalisation sur le travail et l'emploi. Cette tension et les compromis qui en résultent vont-ils déboucher sur une plus grande polyvalence du groupe, mais avec des formes de « flexibilité » que les techniciens devront subir ? L'examen d'une telle question peut être riche d'enseignements pour l'ensemble du tertiaire administratif.

De nombreux travaux existent sur le rôle et la place de la Sécurité sociale en tant que système de protection sociale. Rares sont les recherches portant sur le fonctionnement interne de cette institution, en particulier sur le travail et l'emploi au sein des organismes de Sécurité sociale (1).

L'apparition périodique d'importants déficits de la Sécurité sociale ne fait que renforcer les débats souvent polémiques sur l'efficacité du système tel qu'il existe. Cela montre combien la Sécurité sociale constitue un enjeu économique, social et politique, de première importance, comme en témoigne l'organisation des états généraux de la Sécurité sociale.

Apparemment, notre étude ne se propose pas d'intervenir directement dans ce débat. Son sujet n'est pas de discuter la finalité ni même l'efficacité redistributive ou sociale du système.

Notre propos est plus modeste puisqu'il est centré sur l'évolution de l'organisation du travail et sur les straté-

gies internes de gestion de la main-d'œuvre, illustré par le cas des *techniciens-liquidateurs*, employés types de la Sécurité sociale. Or, à travers cet axe particulier, on voit émerger au fur et à mesure de l'analyse l'imbrication étroite avec les grandes discussions portant sur la Sécurité sociale en tant que système de protection sociale.

*
**

Cette réflexion se situe à un moment où la Sécurité sociale est en pleine mutation. Deux grandes transformations se manifestent aujourd'hui avec acuité.

En premier lieu, le contexte de crise économique influence l'évolution de l'institution. La crise du système de protection sociale, en partie reflet de la crise économique, provoque actuellement une remise en cause du système.

De nouvelles règles de gestion s'imposent. L'un des axes de la rationalisation concerne la gestion budgétaire des effectifs. Des mesures de restrictions budgétaires ont été appliquées à tous les organismes. A terme, ce sont les pratiques et les règles de gestion du personnel qui pourraient être atteintes.

Formation Emploi n° 19. Juillet-Septembre 1987 - La Documentation Française.

(1) Seule A. Catrice-Lorey a élaboré une analyse sociologique de cette institution, *Dynamique interne de la Sécurité sociale*, Economica, Paris, 1982, 2^e Ed., 351 p.

Cette étude est fondée sur des monographies d'organismes de Sécurité sociale du régime général. Un échantillon de caisses a été construit, non pas représentatif de toute l'institution (la Sécurité sociale regroupe plus de 360 organismes et emploie près de 200 000 salariés), mais significatif du fait de sa composition très diversifiée. Il a été retenu des organismes de tailles différentes (de 400 à 7 000 salariés), de situations géographiques diverses (Région parisienne et province), des différentes branches Maladie, Famille, Vieillesse, enfin d'états d'avancées techniques différents (travail en conversationnel, lecture optique, « pré-décompote »...).

Au sein de ces organismes, des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des directeurs, responsables du personnel, cadres et responsables syndicaux, afin d'analyser le contenu des stratégies de gestion du personnel. De plus, le suivi, en temps réel, du travail de liquidation, selon des méthodes techniques diverses, a permis d'observer le contenu et l'organisation du travail des techniciens.

En second lieu, l'évolution technologique traverse les organismes de Sécurité sociale, tout comme l'ensemble des activités tertiaires. Cette évolution a été jusqu'à présent freinée par des facteurs internes à l'institution que nous analyserons en détail. Le contexte actuel tend à accélérer l'automatisation des organismes. Comme dans l'ensemble du tertiaire informatisé, la Sécurité sociale entame une nouvelle phase d'automatisation. La recherche d'une plus grande efficacité du système impose une accélération du processus d'automatisation, malgré l'absence de concurrence directe.

Ces deux tendances d'évolution peuvent-elles remettre en cause des éléments de la spécificité de la Sécurité sociale ?

— Y-a-t-il aujourd'hui une évolution, dans le contenu et l'organisation des tâches, commune à l'ensemble du tertiaire ? Ressent-on un renforcement de la déqualification des techniciens ?

— De même, retrouve-t-on des pratiques dans la gestion de la main-d'œuvre communes aux entreprises ? Y-a-t-il, par exemple, des modalités de compression des effectifs ou des mesures de flexibilité de l'emploi ?

Peut-on alors considérer que ces deux tendances d'évolution soient les seuls facteurs explicatifs des stratégies de gestion de la main-d'œuvre des organismes ?

Nous montrerons que cette perte de spécificité est en fait relative ; deux variables interviennent conjointement et constituent un frein à la rationalisation :

— d'une part, la finalité du service public et l'application du cadre législatif imposent le maintien de cette spécificité. Nous verrons que la tendance à la déqualification des liquidateurs se trouve ainsi en partie contre-carée ;

— d'autre part, le cadre conventionnel et la représentation des organisations syndicales aux conseils d'administration reflètent une spécificité des rapports sociaux internes aux organismes de Sécurité sociale.

Nous tenterons de cerner la spécificité de la Sécurité sociale face à l'évolution du contexte macro-économique, puis nous traiterons respectivement des mutations dans le contenu et l'organisation du travail, et dans les modalités de gestion de la main-d'œuvre.

SPÉCIFICITÉS ET CONVERGENCES DES DÉTERMINANTS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI A LA SÉCURITÉ SOCIALE

La spécificité de la Sécurité sociale apparaît de prime abord dans son statut juridique : en tant qu'« organisme de droit privé ayant une mission de service public », la Sécurité sociale se situe à la frontière entre le tertiaire public et privé.

Cette ambiguïté n'est pas sans conséquence dans une étude concernant les modalités de gestion de l'emploi et du travail. Les employés de la Sécurité sociale sont, de ce fait, à la charnière entre les deux statuts : d'un côté, ils relèvent du droit du travail étendu à l'ensemble des salariés du secteur privé, couverts par une convention collective et non par le statut de la fonction publique ; mais de l'autre, la finalité de l'institution laisse planer l'ombre de l'État et impose le respect d'une réglementation très stricte, en vue d'assurer le service public.

Du fait de cette ambiguïté juridique, l'évolution de l'emploi et du travail à la Sécurité sociale relève de processus contradictoires : par certains aspects, la Sécurité sociale présente une forte spécificité dans la détermination des conditions d'emploi mais, simultanément, tout comme l'ensemble du tertiaire administratif, on assiste au renforcement des contraintes d'ordre économique et technique sur l'évolution du travail et de l'emploi à la Sécurité sociale.

La spécificité du marché interne de la Sécurité sociale

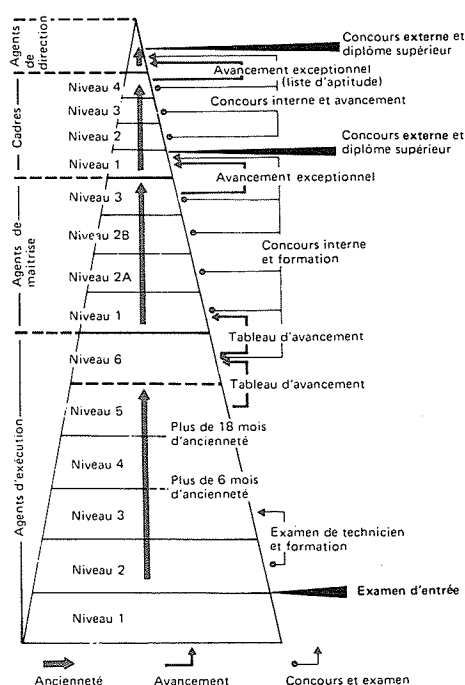
Les règles de gestion de la main-d'œuvre ont jusqu'à présent été dominées par un système élaboré et programmé de réseaux internes de recrutement, de mobilité et de formation. Ainsi, l'accès aux différents postes de travail est essentiellement pourvu par promotions internes, soit par le jeu de l'ancienneté, soit par l'existence de concours internes (2).

Ces éléments ont permis de conclure à l'existence d'un marché interne à la Sécurité sociale. Sans entrer dans le débat polémique sur la validité de cette notion, il appa-

(2) Cf. l'organigramme et la pyramide des qualifications, pp. 39 et 40.

raît opérant de l'utiliser dans ce cas. L'idée essentielle à relever dans le fonctionnement d'un tel système est bien l'importance accordée à la stabilité du personnel, du fait de règles et de procédures administratives internes à une entreprise déterminant les processus d'affectation de la main-d'œuvre. Deux phénomènes sont à relever.

**LE MARCHÉ INTERNE « SEMI-OUVERT »
DE LA FILIÈRE PROFESSIONNELLE
A LA SÉCURITÉ SOCIALE**
(des agents d'exécution aux agents de direction)



• *L'existence de qualifications spécifiques, faiblement transférables et nécessitant le développement d'une formation interne importante*

Les qualifications des techniciens-liquidateurs sont, en particulier, fondées sur la connaissance de la législation de la Sécurité sociale qui présente un niveau de complexité très important. Cette connaissance est en fait très peu transférable à d'autres secteurs d'activité, en dehors de quelques emplois des assurances, et suppose au préalable une formation interne conséquente (l'effort de formation de la Sécurité sociale atteint 4 % de sa masse salariale).

Or, le véritable édifice juridique, élaboré depuis 1945, constitue le principal obstacle à un processus d'automatisation intégral. Il faut à ce propos insister sur l'importance des exceptions. Très souvent, la législation s'appuie non pas sur une règle systématique mais sur l'indi-

cation de quelques exceptions souvent précisées au fur et à mesure par l'apport de nouvelles circulaires. On doit ainsi noter qu'environ 20 % des dossiers traités sont des cas particuliers, des exceptions, et nécessitent 80 % du travail des liquidateurs. Notons d'ailleurs qu'en plus d'une formation initiale importante, ce travail suppose une longue expérience. Il faut plusieurs années pour faire un bon « technicien ».

La connaissance de la législation reste donc un impératif pour la liquidation des droits car les tentatives de simplification de la législation n'ont eu que peu d'effets. Mais le service public ne se limite pas à l'application de textes législatifs. Une part importante du travail des techniciens est consacrée au contact avec les assurés, à leur accueil et à leur information. La spécificité de ce service public tient aussi dans l'évolution des structures socio-économiques des assurés.

En effet, la référence à l'activité professionnelle des ayants droit est un critère important pour l'ouverture des droits en maladie, ou pour la reconstitution de carrière des futurs retraités en vieillesse. Or l'éclatement de la norme d'emploi, fondé sur le développement du chômage et des formes particulières d'emploi, renforce la complexité de la liquidation. De plus en plus d'assurés dérogent au cas type (celui de l'assuré ayant un emploi à durée indéterminée, à temps plein et stable durant toute sa vie active). De même l'instabilité dans les structures familiales a une incidence sur la situation des allocataires, en termes de revenu, de prise en charge des enfants, etc.

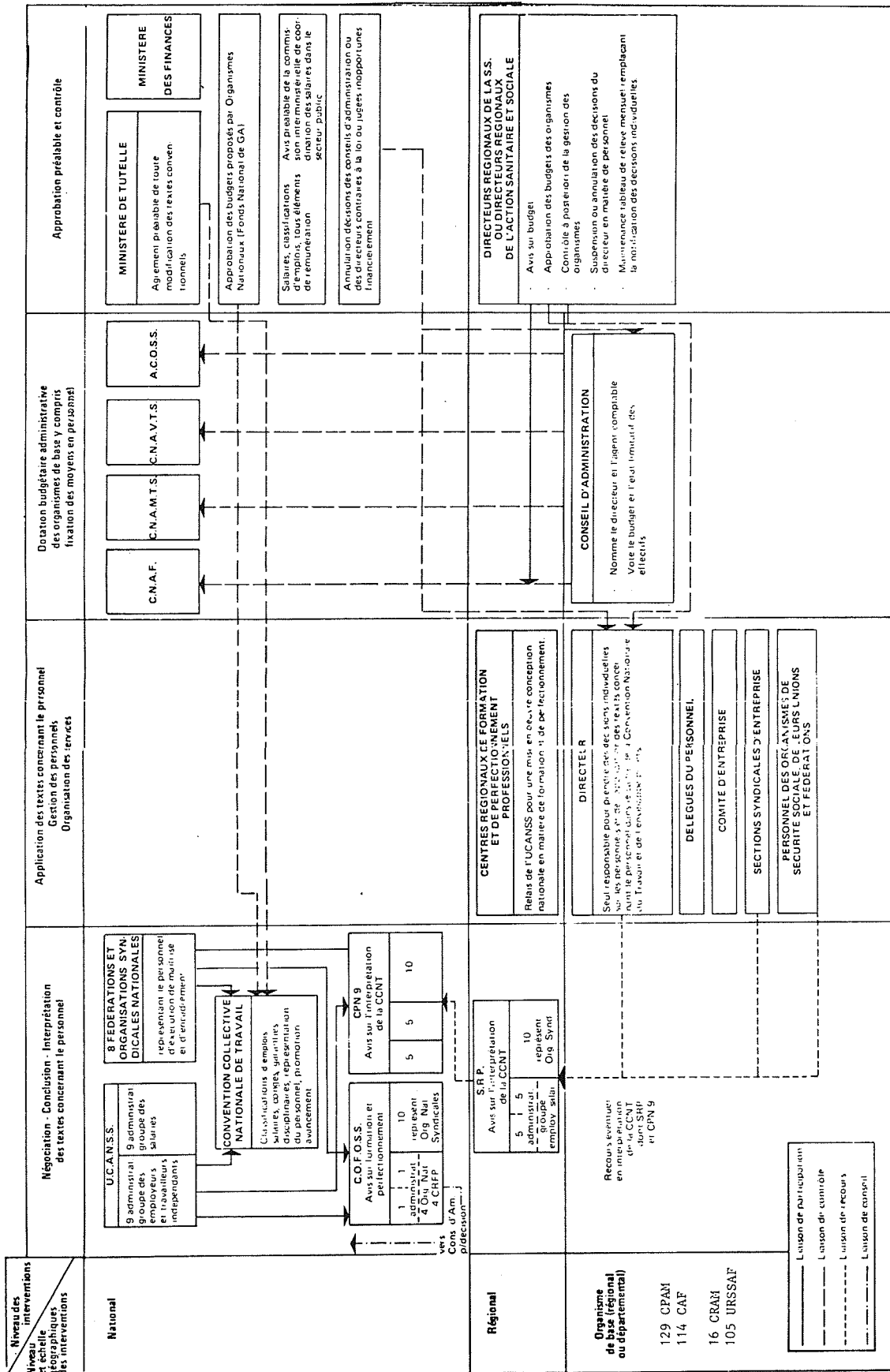
Tout ceci renforce donc la complexité du travail de liquidation et exige un élargissement des connaissances à l'évolution des structures socio-économiques, afin de pouvoir répondre à l'ensemble des cas particuliers qui tendent à se développer.

• *La stabilité du marché interne résulte d'un réseau de relations sociales extrêmement dense*

Le rôle prépondérant des organisations syndicales a été double : en tant que gestionnaires de l'institution, les syndicats ont eu un rôle déterminant dans sa création ; en tant que représentants des salariés des organismes, un véritable pouvoir syndical a permis d'imposer de nombreux avantages toujours reconnus dans la convention collective nationale.

Sous l'influence de courants issus de la Résistance, les organismes de Sécurité sociale ont été soumis au droit de la mutualité, afin de procurer un réel pouvoir de contrôle aux assurés sociaux sur le fonctionnement et le devenir de « leur » Sécurité sociale. A la limite de l'auto-gestion, ces syndicats en tant qu'employeurs ont introduit d'importants avantages pour les salariés de l'institution. En témoigne la première convention collective de

RÉCAPITULATIF DES ORGANES ET DE LEUR COMPÉTENCE EN MATIÈRE DE PERSONNEL A LA SÉCURITÉ SOCIALE



(Source : P. Romier, *La gestion des ressources humaines*, CNESS S, p. 9)

1946 qui devait être un exemple de conquêtes sociales à étendre à l'ensemble des entreprises. La convention collective actuelle « suggère souvent l'idée de statut dans la mesure tout d'abord où, quant au champ couvert par la réglementation, elle apparaît comme un système quasi-complet de prise en charge de la situation du salarié » (3).

Mais un élément essentiel oppose en réalité cette convention à un statut : contrairement à la fonction publique, la sécurité de l'emploi n'y est pas reconnue de droit car les organismes de Sécurité sociale exercent leur mission de service public dans le cadre du droit privé. Il est ainsi prévu le recours au licenciement en cas de compression de personnel et de suppression d'emploi (4).

L'existence d'une forte stabilité de l'emploi, se traduisant par le maintien de qualifications spécifiques, a été jusqu'à présent la règle dominante de la gestion de la main-d'œuvre à la Sécurité sociale. Mais une nouvelle période semble se dessiner, caractérisée par un renforcement de contraintes désormais communes à l'ensemble du tertiaire administratif. Il convient d'observer rapidement leur application dans le cas qui nous préoccupe.

Poids des contraintes d'ordre technique et économique

Depuis le milieu des années 70, l'évolution du contexte macro-économique et du progrès technique impose de profondes mutations au sein de cette institution, jusqu'alors relativement peu sensible aux contraintes extérieures.

Jusqu'à une phase récente, la Sécurité sociale présentait un faible développement informatique face aux progrès techniques assurés dans les secteurs des banques et des assurances.

Ce décalage s'expliquait essentiellement par l'absence de concurrence qui joue ailleurs un rôle d'accélérateur de l'informatisation, en vue d'une amélioration de la productivité, reconnue beaucoup trop faible dans ces secteurs administratifs.

Le célèbre rapport Nora-Minc avait à ce propos largement insisté sur l'accélération des processus informatiques prévisible dans le secteur des banques et assurances entraînant jusqu'à 30 % d'économie d'emplois. Rappelons que ce propos avait été nuancé car une telle économie d'emplois « se heurtera à la viscosité des structures, aux résistances des individus, à la pression syndicale » (5).

(3) A. Catrice-Lorey, *Dynamique interne de la Sécurité sociale*, op. cit., p. 168.

(4) L'article 57 de la convention collective prévoit dans une telle situation d'autres mesures prioritaires : respect de l'âge du départ à la retraite à 60 ans, de la durée hebdomadaire légale à 39 heures, recours aux mutations entre organismes...

(5) S. Nora, A. Minc, *L'informatisation de la société*, La Documentation Française, Le Seuil, 1978, 162 p., p. 36.

En revanche, le rapport donnait une interprétation beaucoup plus nuancée de l'informatisation à la Sécurité sociale : « Pour la Sécurité sociale, le mouvement ne sera pas aussi rapide ; l'informatisation demeure d'un usage traditionnel : grands centres, traitements massifs et lourds. Même si aucune pression extérieure n'impose une évolution que contrarie l'inertie des structures, des traditions et des réglementations, la nécessité de limiter les coûts y poussera. Dans un délai qu'il est difficile de préciser, les mêmes causes entraîneront les mêmes effets. Les économies d'emplois rendues plausibles par la télématique interviendront » (5).

Cette étude, achevée en 1978, restait donc relativement prudente à l'égard de l'évolution de l'informatisation et de ses conséquences à la Sécurité sociale. Il est sûr que, désormais, cette institution a entamé une nouvelle étape dans son processus d'informatisation, en parvenant, malgré la lourdeur des traitements, à une application de la télématique, le télétraitement.

L'on observe ainsi que ce processus a été entamé malgré l'absence d'une concurrence directe sur l'institution. L'accélération de l'informatisation des organismes est devenue un impératif compte tenu de la nécessité d'une rationalisation de la gestion des caisses. Cette transformation s'inscrit en réponse aux différentes crises que traverse la Sécurité sociale.

En premier lieu, les modifications du contexte socio-économique, en particulier le ralentissement de la croissance, l'essor du chômage ainsi que les déséquilibres démographiques ont introduit une crise financière imposant désormais une rationalisation des coûts. Mais rappelons que ces crises financières sont limitées dans leur ampleur et que les mesures de rationalisation des frais de gestion n'ont qu'un effet relatif sur les problèmes de financement de la Sécurité sociale : la part des frais administratifs dans l'ensemble des dépenses de la Sécurité sociale est fort peu élevée (3,6 % en 1983) et même inférieure à celle du secteur des assurances (8,6 %).

En second lieu, et plus fondamentalement, ces transformations s'inscrivent face à une crise de légitimité. Certains courants avancent des critiques virulentes sur le caractère bureaucratique et par là-même inefficace de l'institution. Le système de santé, par exemple, gagnerait en efficacité par une privatisation.

Cette crise de légitimité, alimentée par la crise économique, impose la recherche de nouvelles modalités de gestion en vue de limiter les coûts. C'est dans ce cadre qu'il convient d'interpréter l'accélération de l'informatisation des organismes de Sécurité sociale.

A la lumière de ces quelques remarques, la Sécurité sociale apparaît confrontée à des processus contradictoires. L'ensemble de ces contraintes externes s'oppose dans une large mesure au maintien d'un système d'em-

ploi fondé sur le développement de qualifications et de formations internes et sur la protection de l'emploi.

Peut-on constater une refonte sensible du contenu du travail des techniciens et des modalités de gestion de la main-d'œuvre ?

L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL DES TECHNICIENS FACE AU TÉLÉTRAITEMENT

Avant d'observer les transformations actuelles du travail de liquidation, il convient de donner les caractéristiques principales du métier de liquidateur et d'en retracer les étapes.

Les techniciens-liquidateurs

Les techniciens-liquidateurs constituent la cheville ouvrière du travail à la Sécurité sociale puisqu'ils représentent 71 % du total des emplois. Ils étaient plus de 140 000 en décembre 1985, dont près de la moitié dans la seule branche Maladie. Leur taux de féminisation de 80 % est parmi les plus élevés (la moyenne est de 74,3 %) (6).

La liquidation consiste à collecter et traiter des informations de natures diverses émanant des assurés (sur leur situation individuelle, sur le type de remboursement demandé...). Ces informations sont ensuite confrontées aux textes législatifs en vue de prendre une décision, à savoir l'ouverture des droits à une prestation. La liquidation s'achève alors par l'application de la réglementation, de la tarification et par la facturation (7).

Conformément à la pyramide des qualifications présentée précédemment, la classification des techniciens suit un déroulement de carrière automatique du niveau 3 au niveau 5 supposant, au préalable, le suivi de la formation, et la réussite à l'examen de technicien.

Deux barrières apparaissent ensuite dans ce déroulement de carrière : près de la moitié des techniciens restent au niveau 5, alors que 20 % accèdent à l'échelon 6. Enfin une minorité atteint l'échelon d'agent de maîtrise (représentant seulement 6,5 % du total des emplois).

De plus, le système de promotion interne encourage la préparation du concours de l'école des cadres, voire d'agent de direction, pour les techniciens-liquidateurs. Mais le niveau de connaissance et de travail requis ainsi que l'ouverture au concours externe limitent fortement les possibilités d'accès à ces postes d'encadrement par les techniciens de base.

(6) Source : *Composition et évolution en 1985 du personnel des organismes de Sécurité sociale*, UCANSS, août 1986.

(7) Pour une présentation détaillée du contenu des tâches de liquidateur, voir J.-P. Rouby, *La contribution de l'informatique à l'amélioration des tâches administratives*. Thèse de spécialité, Université de LYON II, 1979.

L'évolution du travail de liquidation peut être décomposée en trois grandes étapes :

— tout d'abord, jusqu'aux années 60, le liquidateur possédait un véritable « métier ». Chaque technicien avait l'entière responsabilité du dossier d'un assuré, de l'ouverture des droits jusqu'au calcul de la prestation, quelle que soit la prestation. La mécanisation n'avait alors qu'un faible impact sur son travail, puisqu'elle concernait l'aval de la chaîne de travail, c'est-à-dire l'édition des titres de paiement, l'élaboration de statistiques, etc. ;

— ensuite, avec le développement de l'informatique lourde, qualifiée d'informatique de traitement (8), on assiste, dans les années 70, à l'émergence de certaines caractéristiques de l'OST, par une spécialisation des tâches et des fonctions. Le technicien perd alors la maîtrise du dossier puisqu'il se trouve affecté à une seule étape du règlement et à un seul type de prestation ;

— enfin, une nouvelle phase de l'informatisation, le télétraitement, est amorcée depuis le début 80. Ce système vise l'intégration de l'ensemble des fonctions de la liquidation par un traitement en mode conversationnel et un temps réel, c'est-à-dire un « dialogue » entre le technicien et la machine, permettant la liquidation directe et en totalité sur écran.

Notre propos concerne précisément l'impact de cette nouvelle phase de l'informatisation sur le travail de technicien : est-ce l'opportunité d'une recomposition du métier de liquidateur ou au contraire le renforcement d'un processus de déqualification ?

L'analyse concrète des transformations du travail de liquidateur face au télétraitement

C'est en fait un tableau nuancé qu'il convient de dresser sur cette question : nous proposons une confrontation de facteurs et arguments favorables à l'amélioration des qualifications, opposés à des éléments tendant au renforcement de la déqualification et au développement de contraintes sur l'organisation du travail.

Précisons que notre enquête a été effectuée avant la généralisation du télétraitement. C'est pourquoi ces remarques sont le résultat de notre observation concrète mais aussi d'interprétations des différents interlocuteurs rencontrés sur les effets attendus du télétraitement.

Amélioration du travail de liquidation

Le télétraitement permet un allègement des tâches dans la mesure où certains « travaux de masse » (relevé des Déclarations annuelles de salaires (DAS), des quittances

(8) J.-P. Pietro Paoli, *Automatisation, informatisation du travail hors production*. Thèse de 3^e cycle, Économie de la production, Université de LYON II, 1982, 217 p.

de loyers...) ne feront plus l'objet de tâches répétitives et très lourdes pour les techniciens, mais seront pour une bonne part traités directement par le système.

Plus fondamentalement, c'est la question de la maîtrise des décisions à l'origine de tout traitement de l'informatique qui doit être posée. Or, la plupart des responsables considèrent que la décision reste à part entière aux mains des liquidateurs. Ceci a été constaté dans les travaux de l'équipe de Lyon II sur l'automatisation des services marchands et non marchands (9). Pour ces auteurs, l'informatique de décision vise « *l'objectivité des opérations a priori non programmables* ».

Mais ils relèvent que l'application de l'informatique de décision pouvait prendre deux formes :

— tout d'abord, le développement de la standardisation, de la codification des décisions peut permettre de transformer l'ensemble des opérations non programmables en opérations programmables. Un tel processus, conduisant à la déqualification de ces opérations, est appliqué dans le secteur bancaire par exemple ;

— en revanche, dans le cas de la Sécurité sociale, on tente à l'aide du télétraitement une « *interactivité entre l'homme et la machine [...], à l'homme, la prise de décision proprement dite, en fonction de phénomènes combinatoires qui font que chaque situation, chaque dossier forment autant de cas singuliers ; à la machine, l'exécution des tâches répétitives fondées sur des processus facilement mémorisables et programmables* » (10).

Une telle évolution s'explique dans le cas de la Sécurité sociale du fait de l'importance des opérations non programmables. Ceci renvoie à la difficulté de réduire le nombre des exceptions et cas particuliers, empêchant une procédure de standardisation, de codification et de formalisation de toutes les décisions.

Observons à présent les améliorations attendues dans l'organisation du travail. Le télétraitement a introduit de nouvelles réflexions sur l'organisation du travail au sein des organismes, notamment au niveau des bureaux d'organisation et de méthodes car cette phase a souvent révélé les limites du mode d'organisation antérieur.

Selon certains responsables de caisses, la spécialisation des tâches et des fonctions présente une incompatibilité avec le travail en conversationnel. L'informatique de traitement imposait une double spécialisation : par type de prestations (en maladie, par exemple, spécialisation des accidents du travail, consultations-visites...) et spécialisation par étapes de liquidation de chaque prestation (immatriculation, ouverture des droits, liquidation, saisie...). Le télétraitement introduit une rupture dans la

mesure où, inversement, il implique une recomposition de la chaîne de travail et une renaissance du « dossier » comme support de travail.

Il convient, à ce propos, d'opposer les notions de dossier et de fichier. Au départ, le métier de liquidateur était fondé sur le dossier, c'est-à-dire sur un réceptacle d'informations de natures différentes et relatives à une même affaire, à un même assuré. Puis l'informatique de traitement a imposé un nouveau support de travail (le fichier) qui, à l'inverse, regroupe des informations de même nature mais relative à différents assurés. L'introduction du fichier explique en grande partie qu'il y ait eu spécialisation.

Mais avec le télétraitement la notion de dossier devient à nouveau opérante. Les informations ne sont donc plus éclatées comme dans l'informatique de traitement mais regroupées par assuré. Le maintien d'une spécialisation par prestation entraînerait une perte d'efficacité et de temps et conduirait à la répétition de certaines opérations réparties jusqu'alors dans différents services.

De plus, l'informatique de traitement avait entraîné un éclatement des emplois liés à la liquidation et une polarisation des qualifications. A un extrême se sont développées des catégories d'employés chargés de tâches peu qualifiées et particulièrement répétitives comme la perforation, la saisie, l'encodage. A l'autre extrême, l'informatique de traitement a renforcé le rôle des informaticiens chargés des tâches de conception, élaborant les méthodes de gestion en fonction des contraintes techniques et pas toujours en fonction des techniciens.

Là encore, le télétraitement induit un recentrage des tâches autour du liquidateur qui détient l'ensemble du processus de règlement, de la saisie jusqu'à la liquidation. Ceci entraîne une disparition progressive des emplois les plus déqualifiés et limite en partie les dissociations qui ont pu exister entre la liquidation et l'élaboration des méthodes de gestion par les informaticiens.

Cette remise en cause de la spécialisation des agents s'est traduite, le plus souvent, par l'instauration de groupe de travail et d'une certaine polyvalence. Mais peut-on réellement considérer que l'on assiste, dans ces cas, à un enrichissement des tâches ?

Les limites du télétraitement

Le télétraitement explique la recomposition des tâches et l'émergence du travail dit en portefeuille (c'est-à-dire le suivi intégral de dossiers). Mais, à ce niveau, différentes stratégies peuvent être observées :

— soit on met en place des groupes de travail, par une polyvalence de groupe ;

(9) Y. Bouchut, D. Dufourt, J.-H. Jacot, J. Ruffier, *Automatisation, formes anciennes et formes nouvelles*, PUL Lyon, 1980, 178 p.

(10) Y. Bouchut et alii, *ibid.*

— soit on opte pour une expérience beaucoup plus poussée en visant la polyvalence individuelle des techniciens.

Cette distinction est importante et le fait que les organismes se soient surtout orientés vers une polyvalence de groupe seulement est révélateur. La polyvalence de groupe modifie les circuits de travail dans le but d'accroître leur efficacité sans exiger de refonte des postes de travail. Des petites unités de cinq à dix personnes ont alors la charge d'un portefeuille d'assurés. Mais il est très fréquent qu'un certain cloisonnement subsiste de façon informelle dans le groupe, en fonction du type de prestation et en référence à la spécialisation antérieure des agents (certains agents de maîtrise « gardant » par exemple les prestations plus délicates (capital décès, cures...)).

La polyvalence individuelle n'a pas été appliquée parce qu'elle exige une refonte des postes de travail et ainsi un accroissement du degré de compétence et de responsabilité de chaque technicien. Cette polyvalence nécessite une réactualisation de parties entières de la formation n'ayant pas fait l'objet d'une pratique récente. Une telle stratégie n'a donc pas été développée à la Sécurité sociale ; pourtant elle offre de réelles perspectives d'enrichissement des tâches en permettant l'interdépendance de toutes les fonctions, la coordination des informations et l'intégration des décisions au poste de travail. Appliquée à la liquidation, l'enrichissement des tâches supposerait le traitement de toutes les opérations d'un dossier et de toutes les catégories de dossiers.

Les transformations de l'organisation du travail à la Sécurité sociale n'ont donc pas systématiquement signifié un enrichissement des tâches. Un aspect de la spécialisation seulement est supprimé puisque les étapes de la liquidation d'une prestation sont recomposées. En revanche, la spécialisation par prestation risque de perdurer. Le maintien d'une certaine division des tâches répond, à notre sens, à un double objectif : tout d'abord, la maîtrise de certaines techniques par des agents très qualifiés assure aux organismes l'amélioration de la qualité et de la productivité du travail.

De plus cette spécialisation partielle est le reflet d'un compromis entre les employés et la direction : la polyvalence totale rencontre parfois la résistance d'agents, soit parce qu'une partie de leur compétence se trouve diluée — c'est le cas notamment d'agents de maîtrise dont le statut est remis en cause par le télétraitement —, soit parce qu'on exige d'eux davantage de responsabilité sans contrepartie salariale.

Par ailleurs, phénomène relevé par certains syndicats, le télétraitement renforce le contrôle du travail des techniciens. L'écran indique spontanément toute incompatibilité entre les données introduites et les procédures de traitement. Ceci permet de supprimer une bonne partie

des erreurs, que ce soit des fautes d'étourderie ou volontairement accomplies pour ralentir le rythme de travail. De plus, l'existence de clés informatiques personnalisées pour accéder au réseau est un excellent indicateur du nombre et de la qualité des opérations effectuées par chacun. Mais si un tel contrôle est aujourd'hui permis, il ne semble pas être utilisé, officiellement du moins, du fait d'une forte résistance syndicale.

De même, le télétraitement tend à accroître les contraintes sur l'organisation du temps de travail et sur le rythme de travail.

Tant que le travail consistait à la liquidation par pré-décompte aucune organisation dans la répartition du temps de travail n'était réellement imposée.

En revanche, la mise en place de postes opérateurs, en nombre souvent réduits, impose une répartition rigoureuse dans le temps de travail. Ainsi, dans une CPAM, la journée a été décomposée en deux temps : un temps de préparation des dossiers (vérification des pièces, courrier...) puis un temps de passage à l'écran (2 x 2 h). Cet organisme a volontairement introduit une coupure entre ces deux temps, symbolisée par un déplacement (les postes opérateurs étant dissociés des postes de préparation). L'objectif est d'éviter toute interruption du travail sur écran. Durant le travail de saisie, le liquidateur est entièrement soumis au rythme de la machine, sans aucune intervention extérieure. Son rythme de travail en est beaucoup plus soutenu.

L'on constate à ce niveau une transformation de la notion même de productivité. Jusqu'à présent, les indicateurs de productivité étaient fondés sur l'activité écoutée, donc sur une évaluation *ex post*.

En revanche, le télétraitement permet la construction d'indicateur de productivité *ex ante* car le système est fourni avec une indication précise de sa capacité de traitement (par exemple, en maladie, le système LASER (11) est prévu pour « saisir » 30 familles à l'heure).

Au-delà de l'importance des gains de productivité ainsi dégagés que nous aborderons par la suite, on observe le caractère contraignant de ce système, introduisant une norme d'activité pour chaque technicien. Enfin, il faudrait ajouter à ce tableau l'ensemble des problèmes ergonomiques que provoque le travail sur écran, en termes de fatigue nerveuse et de surcharge mentale.

En conclusion de cette analyse concrète, il paraît difficile d'avoir une position bien définie sur l'impact du télétraitement. Il est certain que le télétraitement constitue une rupture dans le mode d'organisation du travail antérieur, une rémise en cause de l'OST. Mais pour autant, on ne saurait conclure à une amélioration automatique des

(11) LASER : Liquidation assistée sur équipement répartis.

qualifications. Ce qui semble clair, en revanche, c'est qu'il n'y a pas aggravation du processus de déqualification.

Cette question relève des stratégies qui seront adoptées dans l'application d'une technique et non de la technique en elle-même. En effet, nous avons constaté que les choix organisationnels et plus largement la question de qualifications ne relèvent pas d'un déterminisme technique mais de la confrontation de diverses stratégies. Si l'impératif de productivité n'échappe pas totalement à la logique de rationalisation mise en œuvre par la direction, l'objectif de maintien et d'amélioration de la qualité du service public, conjugué à la volonté syndicale de défense des qualifications et de l'emploi, suppose l'établissement de compromis. En contrepartie de la sauvegarde – voire de l'amélioration – des qualifications (notamment par le développement de la formation interne), les salariés devront accepter de nouvelles stratégies de gestion de l'emploi.

L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES MODALITÉS DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE : LA FIN D'UN STATU QUO ?

Face aux diverses mutations relevées dans la première partie de l'article, les transformations concernant les qualifications et l'organisation du travail ne sont qu'un aspect de la question. Il convient de s'interroger sur les modifications de l'ensemble des modalités de gestion de l'emploi qui étaient jusqu'alors caractérisées, pour l'essentiel, par l'existence d'un marché interne.

Une estimation des gains de productivité que permettra de dégager le télétraitement, lorsqu'il sera généralisé, est éloquent : d'après nos prévisions, on peut considérer qu'ils seront de l'ordre de 20 à 30 % (12). Cette donnée a été récemment confirmée par le dernier rapport de l'Inspection générale des Affaires sociales.

L'enjeu central est bien sûr dans l'affectation de ces gains de productivité. Pour les instances dirigeantes, ces gains constituent un outil essentiel de la rationalisation et doivent s'accompagner d'une forte réduction d'effectifs. En octobre 1985, le Président de l'UCANSS avait provoqué une vive émotion en annonçant la disparition de 25 000 emplois d'ici à cinq ans pour l'ensemble des branches. Mais le rapport de l'Inspection générale des Affaires sociales est encore plus inquiétant, puisqu'au sureffectif lié au télétraitement s'ajoutent des suppressions d'emplois liées à d'importantes réserves de productivité : il y aurait effectivement de 23 000 à 28 000 emplois en sureffectif mais... pour la seule branche

Maladie (sur environ 75 000 postes), dont 10 000 sur la seule Région parisienne !

Une telle décision de réduction d'effectifs est unique à la Sécurité sociale. Jusqu'à présent, et depuis la crise, seule une politique de « croissance zéro » des effectifs avait été appliquée.

Certes, la suppression de postes ne signifie pas obligatoirement suppression d'emplois. Mais nous avons observé dans notre première partie que le licenciement était prévu dans la convention collective dans ce cas précis.

Il va sans dire qu'aujourd'hui d'énormes tensions sociales apparaissent au sein de l'institution, au point que, pour certains syndicalistes, « *la Sécurité sociale serait la sidérurgie de demain* ».

Mais d'après les positions de la direction, le recours aux licenciements massifs semble écarté. Une telle décision soulèverait d'importants mouvements pouvant nuire à la stabilité et à la crédibilité du système ; elle risquerait de faire éclater le consensus nécessaire au service public.

Malgré le resserrement des contraintes externes, les modalités de gestion de la main-d'œuvre ne sauraient subir une totale refonte. L'inertie des structures, le poids des procédures économiques limiteront le remodelage des conditions d'emploi.

De plus, il convient de ne pas considérer les normes de gestion de l'emploi comme totalement rigides, constituant de trop fortes contraintes : la stabilité de l'emploi et l'ensemble des facteurs déterminant le marché interne ne sont pas uniquement subis par le système ; ces modalités de gestion sont ambivalentes car, à l'inverse, elles répondent au besoin de l'institution afin d'assurer sa fonction de service public. Le maintien d'une sécurité de l'emploi dans les faits, et non dans les droits, est donc le reflet d'un compromis social qui répondait simultanément aux besoins du service public et aux revendications syndicales. Plutôt que d'envisager une totale rupture du marché interne, la Sécurité sociale s'oriente vers la recherche d'aménagement des conditions d'emploi, comme la plupart des grands groupes, toute modalité de réduction des postes « en douceur » est recherchée.

En dehors du recours aux départs anticipés(13), la flexibilité de l'emploi constitue un nouvel objectif présentant différentes formes, qui impliquent cependant un émiettement de normes de gestion jusqu'alors dominantes. Dès à présent, des formes de flexibilité ont été proposées par la direction et entrent déjà dans les faits.

(12) Cette donnée est issue d'une comparaison entre les niveaux d'activité des deux systèmes : nous avons comparé l'activité moyenne d'un liquidateur travaillant en « pré-décompte » (c'est-à-dire par le codage d'une fiche signalant les opérations de remboursement à effectuer et subissant ensuite un traitement par lots) au travail sur écran avec « laser ». Face à ce calcul théorique, nous avons pris en compte la sous-utilisation inéluctable d'un tel système.

(13) Cette modalité avait été appliquée en 1982 dans le cadre d'un des plus importants contrats de solidarité pré-retraite. Mais il va sans dire qu'à présent les départs anticipés ne sont pas suivis d'embauches compensatrices.

Flexibilité du statut de l'emploi

C'est à travers une transformation dans l'usage des contrats à durée déterminée que l'on peut observer un premier élément de recomposition des normes d'emploi. L'existence d'emplois non permanents n'est pas un phénomène nouveau. Mais sa croissance s'est accélérée au point de faire de cette norme d'emploi un élément crucial : de 2 300 environ en 1970, ils sont passés à 22 400 en 1983, soit plus de 11 % de l'effectif total. La croissance des emplois non permanents est en fait liée à la décision de « croissance zéro » des effectifs intervenue en 1979 : face aux restrictions budgétaires, les organismes ont eu davantage recours aux contrats à durée déterminée pour faire face à l'augmentation de leur activité.

Si l'usage des contrats à durée déterminée n'est donc pas un phénomène récent, on observe cependant une réversibilité dans le motif d'utilisation de cette mesure.

Jusqu'à une période récente, le contrat à durée déterminée était le mode de recrutement dominant. Ce contrat constituait une longue période d'essai avant l'intégration sur un poste définitif car ces agents bénéficiaient de contrats à durée déterminée successifs. Cette modalité a été d'autant plus développée que le nombre de postes stables s'est réduit. Ces emplois non permanents permettaient ainsi aux organismes de constituer un volant de main-d'œuvre disponible et de contourner en partie les rigueurs budgétaires, car les agents non permanents pouvaient bénéficier de la formation de techniciens et être donc totalement opérants.

Ainsi, l'usage des contrats à durée déterminée s'articulait parfaitement avec la volonté et la nécessité de stabilité du personnel à la Sécurité sociale. Au lieu d'envisager le contrat à durée déterminée comme un moyen de flexibilité de la main-d'œuvre, en permettant juridiquement de ne pas attacher ce personnel à un poste de travail, c'est l'usage inverse qui en était fait dans la pratique, puisque la garantie d'obtenir un emploi stable était tacitement reconnue à ce personnel.

Mais face aux contraintes techniques et économiques, cette logique est aujourd'hui remise en cause. Comme nous l'avons observé, la stabilité de l'emploi des techniciens présentant un niveau d'ancienneté important est dans un premier temps difficile à entamer ; c'est pourquoi, les premières mesures d'ajustement des effectifs concernent en fait les catégories les plus fragiles, en particulier les emplois non permanents.

Dans l'avenir, le contrat à durée déterminée ne sera plus un mode de recrutement, une simple période d'essai, dans la mesure où le recrutement sur des postes budgétaires semble de plus en plus limité. En revanche, les contrats à durée déterminée vont reprendre leur véritable fonction et permettre une flexibilisation dans l'usage de la main-d'œuvre qu'imposent la conciliation des restrictions budgétaires et les freins à la stabilité d'une fraction imposante de la main-d'œuvre, le « noyau stable ».

Les contrats à durée déterminée seront donc utilisés afin de pallier les fluctuations de l'activité (14) et l'absentéisme des agents. Dès à présent, des personnes recrutées sur de tels contrats n'ont pas été maintenues dans certains gros organismes malgré la mobilisation syndicale. Cette démarche constitue une rupture dans les tendances antérieures de fixation de la main-d'œuvre et introduit une source de flexibilité par une adaptation plus étroite entre le niveau de l'activité et le niveau de l'emploi. A terme, une telle modalité de gestion de la main-d'œuvre vise l'éclatement du collectif de travail particulièrement soudé du fait de l'existence d'un marché interne à la Sécurité sociale et la précarisation d'une fraction des employés.

L'on observe ainsi, dans une entreprise jusqu'alors épargnée, l'émergence de « vrais » et « faux » salariés (15). Ce phénomène de catégorisation de la main-d'œuvre n'est pas spécifique aux entreprises du secteur privé ; J. Magaud étendait cette partition au cas de la fonction publique.

Si la Sécurité sociale n'avait jusqu'alors que peu développé une telle stratégie, c'est peut-être dans le poids spécifique des relations sociales qu'il convient d'en rechercher l'explication. En effet, les syndicats s'étaient opposés au non-renouvellement des contrats. Cependant, leur capacité de résistance tend à s'affaiblir sur ce point.

Le maintien des avantages négociés par les organisations syndicales au bénéfice de leurs mandants (comme par exemple leur sécurité d'emploi) prend pour contrepartie « *l'acquiescement au moins tacite de ces organisations face à cette stratégie qui frappe des travailleurs faiblement syndiqués et souvent marginalisés* » (16).

Mais si la flexibilisation dans les statuts de l'emploi des techniciens est désormais amorcée, les problèmes de réduction des effectifs ne seront pas totalement résolus pour autant compte-tenu de l'importance des gains de productivité.

Flexibilité du temps de travail

Une autre modalité d'assouplissement dans l'usage de la main-d'œuvre est alors recherchée dans le développement de la flexibilité du temps de travail. Cette question fait l'objet d'une nouvelle réflexion et de propositions de la direction de la sécurité sociale, mais la flexibilité du temps de travail n'est pas encore véritablement entrée

(14) La période d'hiver, par exemple, se traduit pour la branche Maladie par un fort accroissement des demandes de remboursement de soins...

(15) Selon l'expression déjà ancienne de J. Magaud « Vrais et faux salariés ». *Sociologie du Travail* n° 1, 1974, pp. 1-18.

(16) J. Freyssinet. *Les stratégies de structuration de l'emploi des grands groupes industriels. Emplois et système productif*. La Documentation Française, Paris, 1979, coll. Économie et Planification.

dans les faits. Ainsi la réduction du temps de travail, au-delà des 39 heures actuelles, est depuis quelque temps en négociation à la Sécurité sociale. Mais, jusqu'à présent, aucun accord n'a pu aboutir.

Pourtant la réduction du temps de travail constitue une des modalités d'avenir les plus efficaces pour faire face aux nouvelles contraintes techniques, économiques mais aussi sociales qui pèsent à ce jour sur l'institution. En effet une telle modalité est compatible avec une relative protection du statut des salariés. De plus, la continuité du service public et la complexité de l'application des textes législatifs, imposant le maintien d'un noyau stable de liquidateurs, empêchent la généralisation d'une flexibilité du statut de l'emploi.

La réduction du temps de travail doit être conçue par rapport aux gains de productivité que devrait dégager le télétraitement. En effet, cette baisse de la durée du travail se pose en termes de maintien des effectifs et non de créations d'emplois.

Mais une telle mesure rencontre, pour l'heure, deux obstacles majeurs.

Le premier est bien sûr constitué par le problème de la compensation salariale. Il semble difficile de parvenir sur ce point à une issue rapide. Pour la direction de la Sécurité sociale, une telle modalité ne saurait s'accompagner d'une hausse des coûts en personnel alors que l'objectif visé est inverse.

En ce qui concerne les salariés, ou tout au moins la plupart de leurs représentants syndicaux, leur position s'inscrit dans le débat national : il y a un refus catégorique de voir une « remise en cause des avantages acquis et une baisse du pouvoir d'achat ».

Le second obstacle, plus spécifique à la Sécurité sociale, concerne le problème des horaires d'ouverture au public. Parallèlement au débat interne sur la réduction du temps de travail, la volonté d'élargir les horaires d'ouverture au public en vue d'améliorer le service rendu (ouverture de permanences en soirée, le samedi...) s'est développée au sein de l'institution.

Il va sans dire que ces deux modalités sont relativement incompatibles, en dehors d'une réorganisation du temps de travail des agents par l'introduction d'horaires décalés. Sur cette question encore, le refus syndical de lier réduction et aménagement du temps de travail freine une telle décision.

On peut se demander si les réticences syndicales reflètent parfaitement le point de vue de l'ensemble des salariés, dans la mesure où l'on assiste ces dernières années au développement du travail à temps partiel (17), fondé sur la base du volontariat des agents.

(17) 12,5 % de l'effectif était à temps partiel en 1985 contre 5 % en 1979.

On peut donc entrevoir ici une perspective de développement des mesures de réduction du temps de travail à condition que les organisations syndicales changent quelque peu leurs positions. Sur ce point, on peut penser que dans un proche avenir, elles seront confrontées à un arbitrage entre une réduction du temps de travail sans compensation salariale totale d'une part, et des suppressions d'emplois, des reclassements d'autre part.

*
**

La Sécurité sociale est aujourd'hui traversée par des logiques contradictoires. Face au retentissement de la crise économique sur le système de protection sociale, des processus de rationalisation dans les méthodes de gestion, notamment de l'emploi, sont désormais favorisés par la nouvelle phase de son informatisation : le télétraitement.

Mais la continuité du service public, l'application du cadre législatif particulièrement complexe d'une part, les règles conventionnelles et le poids des relations sociales d'autre part, limitent l'effet direct de cette stratégie de rationalisation sur le travail et l'emploi à la Sécurité sociale.

Face à ces tensions internes, la Sécurité sociale doit opérer un arbitrage entre deux situations extrêmes que l'on présente ici, de façon schématique, sous forme de scénario :

— Soit on s'oriente vers une intégration complète des tâches et des fonctions au système informatique. Une telle optique supposerait alors une profonde simplification de la législation. Elle trouverait même un aboutissement réel dans la mise en place d'une carte automatique d'assuré. Ce scénario aurait bien sûr un effet radical sur le travail et l'emploi des techniciens : il supposerait à terme la disparition des liquidateurs et peut-être le maintien d'un noyau de « super-techniciens » chargés des cas particuliers irréductibles, de l'accueil, et du contrôle *a posteriori* des informations mises en mémoire. Un tel projet a déjà été mis à l'étude depuis plusieurs années mais ne sera expérimenté que prochainement dans quelques organismes. Il rencontre de telles résistances syndicales, qu'il paraît difficile d'envisager son développement pour toutes les caisses et surtout pour l'ensemble des remboursements. Il trouverait sûrement toute sa place dans l'hypothèse d'une privatisation de l'assurance Maladie.

— Soit la Sécurité sociale tend, tout au contraire, à renforcer l'interactivité entre le technicien et la machine en développant le rôle des techniciens par un enrichissement de leurs tâches.

C'est à travers le thème de la reconversion professionnelle, du redéploiement des activités des caisses que ce

débat est aujourd'hui posé au sein de la Sécurité sociale. L'objectif est de développer les tâches des techniciens, jusqu'à présent négligées, afin d'utiliser le temps dégagé par le télétraitement.

La reconversion professionnelle offre ainsi l'opportunité de concilier la transformation du contenu et de l'organisation du travail des liquidateurs et la mise en place d'une nouvelle modalité de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre en rendant possible la mobilité professionnelle. De plus, la reconversion des tâches constitue une ouverture pour l'institution tout entière car elle permet de remplir certaines missions du service public jusque là peu développées.

C'est peut-être dans la branche Maladie que cette orientation trouve le plus large écho. Ces tâches concernent en effet le secteur de l'action sanitaire et sociale, tout particulièrement celui de la prévention, dont on perçoit l'importance dès lors que l'on veut agir sur les dépenses de santé ; il s'agit du contrôle, vu non seulement à partir de la vérification de dossiers liquidés mais aussi des politiques à mener pour contrôler l'évolution des dépenses, le budget des hôpitaux... (18).

On peut relever également que de nombreuses tâches sont aussi à développer dans les autres branches. Nous avons souligné que la population des ayants droit présente, du fait de l'évolution des structures économiques et sociales, des situations de plus en plus complexes et diversifiées. La nécessité de développer l'accueil, l'information et l'analyse des situations particulières s'impose plus que jamais à l'ensemble des branches.

Cela suppose cependant que la formation de liquidateurs permette de renforcer leur polyvalence et élargisse le contenu de leur formation à la connaissance des structures familiales, sociales, économiques et culturelles, afin

(18) Des caisses ont déjà lancé des actions de redéploiement par la création de cellules de relations avec des professionnels, par le développement du service d'accueil plus humanisé et plus décentralisé...

de dépasser le cadre actuel strictement réglementaire du cours de technicien.

La reconversion professionnelle présente donc divers objectifs. Elle constitue, à notre sens, une perspective importante, tant pour l'institution dans son ensemble que pour le personnel des organismes. En effet, le premier objectif est d'adapter les emplois aux contraintes techniques et sociales. La reconversion des tâches permet de pallier en partie les problèmes de sur effectif liés à l'informatisation, et d'éviter des licenciements massifs. Cette modalité s'inscrit parfaitement dans un processus conjugué de protection des emplois, mais aussi d'amélioration des qualifications.

De plus la reconversion professionnelle présente aussi un autre objectif pour l'institution dans son ensemble : le développement et la diversification des tâches et des fonctions constituent le meilleur moyen de sa sauvegarde. En effet, la prise en charge de tâches peu « rentables » à court terme, comme la prévention, renforcerait le rôle du service public face à d'éventuels « concurrents privés » ne pouvant prendre en compte ces services par définition non-marchands.

Mais il va de soi qu'un tel scénario suppose, en contrepartie, que les salariés acceptent une flexibilité du travail afin que l'institution reste viable. Un compromis sur certaines formes de flexibilité (comme la réduction et l'aménagement du temps de travail) serait en fait le seul moyen de défense du service public et de défense des salariés face au risque d'une gestion par trop technocratique, se traduisant par un processus irréversible de compression des effectifs mais aussi par une déshumanisation de l'institution.

L'enjeu dépasse donc la question de l'emploi, c'est l'identité même de la Sécurité sociale qui est en cause.

Rachel SILVERA
Séminaire d'Économie du Travail,
Paris.