

Liquidation : les métiers évoluent, la pression s'intensifie

Depuis plusieurs années, **les équipes de liquidation s'adaptent.**

Nouveaux métiers, nouveaux outils, nouvelles organisations, nouvelles procédures, nouveaux objectifs...

Les collègues ont toujours répondu présents.

Mais aujourd'hui, quel que soit le poste occupé, beaucoup partagent le même sentiment :

« On nous demande de nous adapter en permanence... sans nous donner le temps ni les moyens de le faire sereinement. »

La **CFDT** est allée à la rencontre des équipes. Voici ce que nous avons entendu.



Gestionnaires liquidation : toujours plus d'expertise... et plus de pression

« Les dossiers simples disparaissent... mais nos objectifs restent les mêmes. »

Le métier a profondément changé.

Là où les activités étaient autrefois réparties entre plusieurs équipes, les gestionnaires assurent désormais le **traitement du dossier de bout en bout** : constitution administrative, étude de carrière, analyse réglementaire, échanges avec le futur retraité, puis liquidation.

Cette évolution donne davantage de sens au métier, mais elle demande aussi **beaucoup plus de polyvalence.**

Dans le même temps, **les dossiers ont changé.**

Avec le développement du **PSAA**, les dossiers simples disparaissent progressivement des portefeuilles. **Les gestionnaires héritent principalement des situations les plus complexes :**

- carrières longues ou incomplètes,
- polypensionnés,
- dizaines de lignes de carrière à contrôler,
- centaines de pièces justificatives,
- réglementations toujours plus techniques.

Pourtant, **les objectifs restent particulièrement ambitieux :**

- 4 dossiers payés par jour, alors que la moyenne nationale est plus proche de 3,
- 91 % de qualité individuelle et 96 % de qualité communautaire,
- 4 appels sortants quotidiens.

Il faut 18 mois pour devenir pleinement autonome.

Mais les changements d'outils, les réorganisations et les nouvelles procédures imposent régulièrement de nouvelles montées en compétence, **sans véritable adaptation des objectifs.**

➤ Conséquences :  Chacun cherche d'abord à **préserver ses résultats.**
 **L'entraide**, pourtant indispensable dans ce métier, **devient plus difficile.**

[Site CFDT MH](#)[Nous contacter](#)[J'adhère](#)[CFDT Cadres](#)[Vos représentants
CFDT MH](#)

Gestionnaires PSAA : produire plus... mais quel métier demain ?

« On fait du volume... mais quelle sera notre place dans quelques années ? »

Les parcours simplifiés prennent une **place de plus en plus importante**.

L'objectif fixé est aujourd'hui de 8 dossiers par jour.

L'activité devient plus standardisée pendant que **l'Agirc-Arrco poursuit son objectif d'augmenter la part des dossiers simplifiés**.

Les collègues s'interrogent :

- ✓ jusqu'où ira **l'automatisation** ?
- ✓ quelles **perspectives d'évolution** ?
- ✓ quelle **reconnaissance** de leur expertise ?

Ces interrogations sont légitimes et méritent des réponses.



Constitution administrative : une activité vouée à disparaître

« On nous parle déjà de mobilité alors que notre travail demeure nécessaire. »



Les équipes de constitution administrative assurent chaque jour la préparation des dossiers. Il est demandé aux collègues un **objectif ambitieux** de 44 tâches par jour.

Pourtant, la volonté de généraliser le traitement de bout en bout laisse entendre que **cette activité pourrait disparaître**.

Sur différents sites, certains collègues sont déjà contactés par les RH pour leur proposer des mobilités vers d'autres activités considérées comme plus pérennes, alors que ce projet de réorganisation des activités de la liquidation n'a pourtant pas été présenté aux instances !

➤ **Comment se projeter sereinement** lorsque son propre métier semble remis en question ?

[Site CFDT MH](#)[Nous contacter](#)[J'adhère](#)[CFDT Cadres](#)[Vos représentants
CFDT MH](#)

Contrôleurs nationaux : entre contrôle et sur-contrôle

« Avant, on pouvait apprécier les situations. Aujourd'hui, on doit sanctionner la moindre erreur, même quand l'impact pour le futur allocataire est sans conséquence, pour ne pas pénaliser notre propre qualité. »

De nombreux collègues ont le sentiment que les contrôles qualité sont devenus beaucoup **plus sévères**. Des erreurs mineures, parfois sans conséquence pour le futur retraité, entraînent désormais des **non-conformités**.

Cette évolution touche également les contrôleurs nationaux.

Eux-mêmes sont désormais contrôlés (niveau 2).

Ils disposent donc de moins en **moins de marge d'appréciation** et appliquent strictement les consignes **afin de préserver leur propre qualité**.

Par ailleurs, l'augmentation des contrôles sur les dossiers simplifiés (PSAA) interroge : certains craignent que ce travail serve demain **à alimenter des outils d'automatisation** ou d'intelligence artificielle.



Référents d'équipe : accompagner... sans en avoir le temps

« Je passe mon temps à gérer les urgences. Je n'ai plus le temps d'aider les collègues. »

Les référents sont les **personnes ressources des équipes**.

Ils doivent accompagner les gestionnaires, transmettre les évolutions réglementaires, résoudre les dossiers complexes, traiter les arbitrages et les réclamations.

En théorie, leur activité est répartie entre **contrôle** et **accompagnement**.

En pratique, ils rencontrent les mêmes difficultés que les contrôleurs nationaux, auxquelles s'ajoute **une charge d'urgences qui mobilise l'essentiel de leur temps**.

Les collègues issus des réorganisations, les nouveaux arrivants ou les salariés rencontrant des difficultés auraient pourtant **besoin d'un accompagnement renforcé et régulier**.

Lorsque les référents n'ont plus le temps d'accompagner, c'est **toute l'équipe qui en subit les conséquences**, ce qui impacte directement la qualité et la productivité.



Managers : eux aussi pris entre les chiffres et l'humain

« On nous demande de prioriser le suivi des indicateurs au détriment de l'accompagnement des équipes »



Les responsables d'équipe doivent gérer les résultats, organiser l'activité, accompagner les salariés, suivre les évolutions des outils et mettre en œuvre les décisions de l'entreprise.

Eux aussi subissent une pression importante.

Lorsqu'une grande partie de leur temps est consacrée au suivi des indicateurs, il devient plus difficile d'être présent auprès des équipes.

Accompagner réellement un collègue en difficulté demande du temps.

C'est précisément ce temps qui manque aujourd'hui.

Pourquoi tous les métiers ressentent-ils la même pression ?

Parce que tous subissent les mêmes évolutions.



« Les consignes changent sans arrêt. »
« On a l'impression de tester les nouveaux outils en production. »
« Les objectifs, eux, ne changent pas. »



Depuis plusieurs années, les équipes doivent composer avec :

- des **changements permanents** d'outils (SCL, RGCU, bientôt un nouveau CRM...),
- des logiciels parfois déployés **avant d'être réellement stabilisés**,
- des **formations** qui arrivent parfois après les mises en production,
- des consignes qui évoluent régulièrement,
- des dossiers **toujours plus complexes**,
- des **effectifs qui diminuent**,
- des départs à la retraite peu remplacés,
- des CDD rarement pérennisés.

Liquidation : les métiers évoluent, la pression s'intensifie

Pendant que les métiers évoluent sans cesse, **les objectifs restent quasiment inchangés.**

À cela s'ajoute une nouvelle inquiétude : l'Agirc-Arrco annonce une **baisse progressive de l'activité** avec le développement du PSAA, de la DSN et de la digitalisation.

Pourtant, sur le terrain, les collègues continuent à absorber une **charge de travail importante avec des effectifs réduits.**

L'arrivée prochaine d'un **coefficient de complexité** des dossiers soulève également de nombreuses questions : servira-t-il enfin à **reconnaître la complexité du travail...** ou à réorganiser encore davantage les activités ?



Des décisions prises par l'Agirc-Arrco... des conséquences directes sur les conditions de travail

En tant que Groupe de Protection Sociale, Malakoff Humanis exerce une délégation de gestion pour le compte de l'Agirc-Arrco.

Les décisions prises au niveau fédéral ont donc des conséquences directes sur nos métiers, nos outils, notre organisation et nos conditions de travail.

La **CFDT** considère que ces évolutions ne peuvent pas être réduites à de simples changements techniques.

Lorsqu'elles transforment profondément le travail des salariés, elles doivent faire l'objet d'un **véritable dialogue social** et d'une **prise en compte de leurs impacts humains.**

Si la fédération Agirc-Arrco définit les orientations, **Malakoff Humanis reste responsable des conditions dans lesquelles ses salariés les mettent en œuvre.**

La **CFDT** appelle la Direction à défendre auprès de la fédération Agirc-Arrco des modalités de mise en œuvre respectueuses des salariés. Un groupe comme Malakoff Humanis doit pouvoir peser dans les décisions.


[Site CFDT MH](#)
[Nous contacter](#)
[J'adhère](#)
[CFDT Cadres](#)
[Vos représentants
CFDT MH](#)

Liquidation : les métiers évoluent, la pression s'intensifie

La **CFDT** demande :

- ✓ Des **objectifs adaptés à la réalité** et à la complexité des dossiers,
- ✓ De vrais temps de formation et de **montée en compétence**,
- ✓ Davantage de **temps pour les référents** afin d'assurer pleinement l'accompagnement des équipes,
- ✓ Une prise en compte **équitable** des temps non productifs dans les indicateurs, Les **effectifs nécessaires pour garantir la qualité** du service,
- ✓ Un **accompagnement réel des collègues en difficulté**, pas une logique d'éviction,
- ✓ De la **visibilité** sur la disparition de la **constitution administrative** et ses modalités d'accompagnement,
- ✓ Une **analyse systématique des impacts** sur les conditions de travail via une information-consultation préalable du CSEC, avant toute évolution décidée par la fédération Agirc-Arrco.



Notre priorité :
défendre les métiers, les compétences et les salariés

La retraite complémentaire est un service essentiel.

Derrière chaque dossier se trouve un futur retraité qui attend sa pension.

Derrière chaque indicateur se trouve un **salarié qui s'investit**, apprend de nouveaux outils, s'adapte à des organisations qui évoluent sans cesse et fait de son mieux pour rendre un service de qualité.

La CFDT refuse que les gains de productivité se fassent au détriment des conditions de travail, de l'emploi ou de la qualité du service rendu.

Parce que moderniser ne doit jamais signifier fragiliser.

La CFDT continuera à défendre les emplois, les compétences et toutes les équipes qui font vivre la liquidation retraite au quotidien.



[Site CFDT MH](#)

[Nous contacter](#)

[J'adhère](#)

[CFDT Cadres](#)

[Vos représentants
CFDT MH](#)