

## **CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES (CCTP)**

### **MARCHE RELATIF A LA FORMATION « GESTION DES ENTRETIENS DIFFICILES » A DESTINATION DES AGENTS ET DES MANAGERS**

#### **2025\_RH\_Formation\_Gestion\_entretiens\_difficiles\_MAPA**

---

***Établir une demande de formation adaptée pour la gestion des situations complexes,  
avec deux prestations distinctes à destination des agents et des managers.***

**Prestation 1 : Gestion des situations difficiles à destination des agents en poste d'accueil  
physique / téléphone / mail**

**Prestation 2 : Gestion des situations difficiles à destination des managers**

Ce cahier des charges a pour objectif de permettre l'élaboration d'un programme pédagogique sur-mesure, adapté aux besoins spécifiques de la CPAM de l'Isère. La réponse devra impérativement développer les éléments suivants :

- pré-requis du public de la formation ;
- programme de formation et modalités pédagogiques : contenu, organisation, méthodes, documentation, équipe dédiée à l'animation de la formation;
- dispositif d'évaluation.
- coût de la prestation

# 1. PRESENTATION DE L'ORGANISME

**La caisse primaire d'assurance maladie (CPAM)** joue un rôle majeur au service de la protection de la santé des habitants de son territoire **en permettant à chacun de se faire soigner quel que soit son niveau de ressources**. Elle agit en lien étroit avec les autres acteurs locaux de l'Assurance Maladie (Carsat, service médical...) ainsi qu'avec de nombreux partenaires de la région.

Ses grandes missions sont les suivantes :

- Organiser l'affiliation des bénéficiaires, le **remboursement des frais de santé et le versement des revenus de remplacement** en portant une attention particulière aux plus fragiles ;
- Mener des **actions de prévention et développer des parcours d'accompagnement individualisé** pour accompagner les assurés dans la préservation de leur santé ;
- **Réguler les dépenses et s'assurer de la qualité des soins** en encourageant les bonnes pratiques, en favorisant la coordination des acteurs de santé et en luttant contre les abus et les fraudes.

Avec 13 points d'accueil dans 4 agences et 9 points conseil de proximité soit dans nos locaux soit dans des Frances service ou des structures communales, la CPAM de l'Isère propose une offre d'accueil diversifiée et garantit **un service de proximité adapté aux besoins des différents territoires**. Afin de renforcer sa présence et ses liens avec ses partenaires, la CPAM de l'Isère intègre progressivement le réseau des établissement "France services", permettant ainsi aux Isérois de bénéficier, sur un même lieu, d'un accueil commun avec les principaux services publics.

## 2. CONTEXTE GENERAL, OBJET ET NATURE DE L'OFFRE DE FORMATION

La CPAM de l'Isère gère plus de 1.3 millions d'assurés. Divers services sont en contact quotidiennement avec les assurés dont les 2 principaux :

- La Plateforme de Service (PFS) : composée de plus de 100 agents dont 1 manager de département, 1 manager adjoint et 6 managers d'équipe.  
Les téléconseillers de l'Assurance Maladie jouent un rôle clé dans l'accueil téléphonique des assurés, en assurant la gestion de leurs demandes d'informations et de services. Leur mission principale consiste à fournir des réponses claires, précises et conformes à la législation de l'Assurance Maladie, dans des délais optimaux.  
Dans un contexte où la réglementation évolue régulièrement, et où les attentes des assurés en termes de réactivité et de qualité de service sont croissantes, il est essentiel de maintenir et de renforcer les compétences des téléconseillers pour garantir la satisfaction de nos publics tout en respectant les exigences légales et les normes de qualité de notre organisme.  
Les téléconseillers doivent également faire face à des situations complexes et sensibles, nécessitant à la fois des compétences techniques, une grande rigueur dans l'application des procédures et une capacité d'écoute active.
- L'accueil : composé de 56 Conseillers Service de l'Assurance Maladie (Csam) répartis sur différents sites et regroupés en zones  
Zone Sud Isère

- 1 accueil permanent au siège (31 agents) comprenant 1 espace libre service (ELS) et 5 bureaux d'accueil individuel pour assurer des rendez-vous physiques et téléphoniques. Les salariés affectés à l'ELS ont pour mission d'identifier la demande de l'assuré et ainsi de l'orienter :
  - Vers les postes libres accès : le CSAM accompagne l'assuré dans ses démarches sur le compte Améli
  - Sur une prise de rendez-vous : la demande de l'assuré est évaluée comme non urgente
  - Vers un bureau d'accueil individuel : la demande de l'assuré nécessite une prise en compte immédiate
- 1 accueil permanent à Voiron avec 6 agents dont le fonctionnement est similaire à celui de Grenoble

#### Zone Nord Isère

- 1 accueil permanent à Vienne avec 6 agents dont le fonctionnement est similaire à celui de Grenoble
- 1 accueil permanent à Bourgoin avec 4 agents dont le fonctionnement est similaire à celui de Grenoble
- 1 accueil permanent à Villefontaine avec 8 agents dont le fonctionnement est similaire à celui de Grenoble

En plus des Csam, le service accueil compte :

- 6 coordonnateurs d'équipe dont les missions sont d'établir les plannings, d'assurer une veille réglementaire et monter en compétences les CSAM, de gérer les flux en réaffectant les CSAM en fonction des besoins des assurés et d'intervenir en cas de situations complexes. 2 des coordonnateurs d'équipe ont des missions spécifiques.
  - 6 managers d'équipe : 3 par zone
  - 1 manager de département et son adjoint
- Service Courriels : ce service composé de 10 salariés dont 1 manager a en charge la gestion des courriels et le live chat.

La Cnam de l'Isère souhaite déployer deux types de formation pour perfectionner et homogénéiser les pratiques des salariés en contact quotidien avec les assurés et les outiller pour faire face aux situations difficiles.

La Cnam de l'Isère procèdera à une révision chaque année des objectifs et du public visé par ces formations afin de les adapter aux évolutions du contexte et aux besoins identifiés.

### 3. EVALUATION DE LA FORMATION

Le candidat précisera dans son offre pédagogique les différentes actions qu'il entend mettre en œuvre pour apprécier l'atteinte des objectifs pédagogiques et d'enseignement de l'action de formation. En particulier, l'évaluation effectuée peut porter sur l'évaluation des acquis et sur l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail.

### 4. REGLES DE L'ART

Il est rappelé au candidat que dans le cadre des règles de l'art, chaque animateur de formation doit avoir :

- un rôle d'organisation : l'animateur doit mettre en évidence un fil conducteur et les objectifs de la formation. Dans ce cadre, l'intervenant doit faire un point régulier sur l'avancement du programme et répartir le temps en fonction des objectifs à atteindre.
- un rôle de diffusion : l'animateur doit apporter des informations claires, pertinentes et nouvelles et faire partager son expérience professionnelle.

- un rôle d'animation : l'animateur doit s'adapter au niveau des participants, varier ses méthodes pédagogiques, faciliter la participation de tous et le partage d'expériences, utiliser les différentes compétences du groupe et vérifier le niveau d'assimilation des participants.
- un rôle de régulation : l'animateur doit maintenir un climat favorable à l'apprentissage et veiller à harmoniser les différences entre les participants.

## **PRESTATION 1 : Gestion des situations complexes à destination des agents en poste d'accueil / téléphone / mail**

### **1.1 CONTEXTE DE LA DEMANDE**

Tout au long de leur vie professionnelle, les personnels en contact avec les assurés doivent pouvoir trouver les éléments de réponse aux situations nouvelles auxquelles ils sont confrontés.

Les décalages entre les attentes des bénéficiaires et les réponses apportées, les incompréhensions mutuelles peuvent engendrer des insatisfactions et des situations de tension, voire de conflit. Les salariés doivent donc faire face à des situations dites difficiles.

On entend par situation difficile en accueil et ce quel que soit le canal de communication, toute interaction qui génère une tension, un blocage relationnel, une charge émotionnelle forte ou une perte de contrôle de l'échange, rendant la communication complexe à gérer pour le professionnel.

Elles impliquent parfois des usagers en situation de détresse personnelle, sociale ou psychologique, dont l'état peut altérer la capacité à dialoguer de manière rationnelle, calme ou structurée. Certains peuvent être en crise, en rupture de droits, isolés, ou psychologiquement instables, ce qui demande une attention particulière, une posture adaptée et une capacité à poser un cadre clair et sécurisant.

Ces situations peuvent survenir quel que soit le canal utilisé – physique, téléphonique ou écrit – et sont marquées par :

- des attitudes de rejet, d'accusation ou de désespoir,
- un langage inadapté ou déstabilisant,
- des demandes incohérentes, floues ou émotionnellement chargées
- des comportements perçus comme agressifs, hostiles ou insistants,

Les formes d'agressivité peuvent être diverses, dont notamment :

- Posture passive-agressive déjà présente avant le début de l'entretien,
- Agressivité gratuite alimentée par un comportement incivil de l'utilisateur.
- Agressivité induite chez l'assuré par un comportement inadapté de l'accueillant dû à une maîtrise insuffisante des codes de communication,

Autant de situations induisant un besoin d'accompagnement différent.

## 1.2 NATURE ET LIEU DE LA FORMATION

La formation se déroulera sous forme d'intra :

- ☒ dans les locaux de la CPAM de l'Isère (Grenoble)

## 1.3. DUREE ET DATES DE FORMATION

- **Période de réalisation souhaitée par la CPAM** : de 27/28 novembre 2025 et 04/05 décembre 2025
- **Durée estimée de la prestation** : 14 heures (2 jours)

## 1.4. PUBLIC CIBLE ET EFFECTIF DES SESSIONS

**Public cible et effectif :**

Cette formation s'adressera en priorité aux :

- 96 téléconseillers
- 52 CSAM
- Managers des 2 services

Les sessions seront complétées par des salariés dits de back office.

- **Nombre de sessions prévisionnelles (2 jours par session) : 2 sessions en 2025 et 10 sessions entre 2026 et 2029**

## 1.5. OBJECTIFS, CONTENUS ET RESULTATS ATTENDUS

### • CONTENU

A la date de réception de la demande de formation par le pouvoir adjudicateur, le titulaire dispose d'un délai maximal de 1 mois pour planifier la date de la formation conjointement avec le pouvoir adjudicateur, sauf pour les premières formations dont les dates prévisionnelles sont indiquées ci-dessus.

En cas d'annulation du titulaire de la formation une fois celle-ci validée, les pénalités de l'article 15 du CCAP s'appliquent.

### • FINALITES

La Cpm souhaite :

- Mettre à disposition des personnels en charge d'accueillir et de répondre aux publics les techniques, les outils leur permettant de prévenir, d'identifier et de gérer des situations d'incivilités
- Accompagner les équipes en contact avec les assurés dans les situations difficiles en distinguant notamment publics difficiles – publics en difficulté – publics pour lesquels un accompagnement adapté peut être nécessaire (publics fragiles)

- Apprendre à ces professionnels à mieux gérer leurs affects dans ces situations, notamment dans la confrontation avec la souffrance psychique, le désespoir ou la grande détresse des usagers.
- Sensibiliser les équipes à la diversité des normes culturelles en jeu dans les interactions.
- Favoriser l'identification par les agents des signaux avant-coureurs de l'incivilité pour mieux désamorcer l'escalade de la violence et rétablir une communication positive.
- Favoriser la prise de recul, l'acquisition d'outils pour aider les agents à mieux contrôler leur émotion. Permettre à chacun d'analyser sa pratique professionnelle.

Ceci, afin de diminuer les agressions et incivilités constatées, facteurs potentiels de stress.

## • OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Au terme de l'action de formation, les stagiaires devront être en capacité de :

- Identifier et analyser les situations complexes que ce soit dans le cadre d'un échange physique et téléphonique
  - Reconnaître les différents types de situation difficiles (incivilités, détresse psychologique, comportement déstabilisant...)
  - Comprendre les profils de publics sensibles ou à risque ainsi que les enjeux relationnels associés
  - Analyser les causes et les mécanismes de tensions dans la relation d'accueil
- Adopter une posture professionnelle adaptée pour désamorcer les tensions
  - Utiliser les outils de communication assertive pour faciliter une relation constructive
  - Maintenir une posture de mobilisation distanciée pour éviter l'escalade émotionnelle
- Gérer efficacement les émotions et le stress en situation difficile
  - Identifier ses propres réactions émotionnelles face aux situations tendues ou conflictuelles
  - Mettre en œuvre des techniques de régulations émotionnelles et de gestion du stress
  - Préserver son équilibre personnel et sa sécurité psychologique dans les interactions délicates
- Mettre en œuvre des techniques adaptées de gestion de conflit et de médiation
  - Appliquer les techniques de gestion de conflits verbaux et de médiation de premier niveau
  - Adapter ses comportements face à des interlocuteurs agressifs, dominateurs ou en détresse psychologique
  - Préserver un cadre d'échanges sécurisé pour soi-même et pour l'utilisateur

## • MODALITES PEDAGOGIQUES

- Apports théoriques
- Etudes de cas / analyse de situations vécues
- Mises en situation et jeux de rôle
- Exercices pratiques / technique de régulation émotionnelle
- Auto-évaluation et plan d'action personnel

Transmission des livrables suivants :

- Support écrit de formation
- Attestation de réalisation de la formation



## **PRESTATION 2 : Gestion des situations complexes à destination des managers**

### **2.1. CONTEXTE DE LA DEMANDE**

Les managers notamment de l'accueil sont amenés à intervenir en cas de situations complexes directement auprès des assurés c'est pourquoi il est important que ces derniers soient outillés pour gérer au mieux les situations difficiles.

Au-delà de ce rôle de médiateur, ils doivent assurer l'accompagnement du ou des salariés après une situation difficile, que ce soit dans la gestion des émotions ou du stress.

Il est donc essentiel de leur proposer un accompagnement adapté, ainsi que des outils concrets pour leur permettre d'assumer pleinement leurs rôles.

### **2.2. NATURE ET LIEU DE LA FORMATION**

La formation se déroulera sous forme d'intra :

- ☒ dans les locaux de la CPAM de l'Isère (Grenoble)

### **2.3. DUREE ET DATES DE LA FORMATION**

- **Période de réalisation souhaitée par la CPAM** : 12/18 décembre 2025
- **Durée estimée de la prestation** : 7 heures (1 jour)

### **2.4. PUBLIC CIBLE ET EFFECTIF DES SESSIONS**

- **Public cible et effectif** : 16 managers (8 de la PFS et 8 de l'accueil)
- **Nombre de sessions prévisionnelles sur les 4 années du marché** : 3 sessions

Les groupes seront composés d'un maximum de 10 stagiaires pour une session.

### **2.5. OBJECTIFS, CONTENUS ET RESULTATS ATTENDUS**

- **CONTENU**

A la date de réception de la demande de formation par le pouvoir adjudicateur, le titulaire dispose d'un délai maximal de 1 mois pour planifier la date de la formation conjointement avec le pouvoir adjudicateur, sauf pour les premières formations dont les dates prévisionnelles sont indiquées ci-dessus.

En cas d'annulation du titulaire de la formation une fois celle-ci validée, les pénalités de l'article 15 du CCAP s'appliquent.

- **FINALITES**



La Cpm souhaite :

- Renforcer les compétences des managers pour intervenir de manière adaptée et efficace lors de situations difficiles impliquant des assurés
- Outiller les managers afin qu'ils puissent accompagner les salariés dans la gestion émotionnelle et l'analyse des situations difficiles rencontrées

## • OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Au terme de l'action de formation, les stagiaires devront être en capacité de :

- Intervenir avec discernement lors de situations sensibles :
  - Identifier leur rôle, leur posture managériale et leur marge de manœuvre lors d'un incident impliquant un usager
  - Adopter un positionnement cohérent vis-à-vis de l'équipe et du public, en veillant à l'image de l'institution et à la cohésion interne
  - Agir de manière posée et soutenante, en appui du salarié sans se substituer à lui
- Accompagner les salariés après un événement difficile
  - Mener un débriefing bienveillant et structuré, individuel ou collectif
  - Aider le salarié à exprimer ses émotions, à prendre du recul et à mieux comprendre ses réactions
  - Co-construire des pistes d'évolution ou d'amélioration des pratiques professionnelles.
- Renforcer une culture de gestion collective des situations complexes
  - Encourager le partage d'expériences au sein de l'équipe pour renforcer l'intelligence collective
  - Identifier les signes de fatigue émotionnel ou de surcharge psychique chez les agents
  - Mettre en place des rituels managériaux de prévention et de soutien
- Gérer les conséquences d'un événement potentiellement traumatique
  - Reconnaître les signes d'un traumatisme psychologique chez un agent ou une équipe (sidération, repli, hyper vigilance, etc.)
  - Savoir adopter une posture de premier soutien psychologique sans empiéter sur le champ thérapeutique
  - Activer les relais internes ou externes adaptés (médecine du travail, cellule de soutien, psychologue, etc.) en garantissant la confidentialité et la protection des personnes concernées

## • MODALITES PEDAGOGIQUES

La formation reposera sur une pédagogie active, participative et expérientielle, favorisant l'appropriation des apports par les mises en situation et le partage d'expériences. Elle visera un équilibre entre apports théoriques, entraînements pratiques et échanges de pratiques :

- Apports théoriques
- Etudes de cas / analyse de situations vécues
- Mises en situation et jeux de rôle
- Travail en sous-groupe/co-développement
- Temps d'auto-positionnement et d'appropriation
- Boîte à outils du manager

Transmission des livrables suivants :

- Support écrit de formation

- Attestation de réalisation de la formation