

# Etude ARO : La caisse primaire d'assurance-maladie des Yvelines (CPAM 78)



## Résumé

En 2011, Patrick Négaret est nommé directeur général de la CPAM des Yvelines, une structure de 1 300 personnes réparties sur une quinzaine de sites, à la culture assez routinière. Convaincu des bienfaits d'une transformation managériale, il va entreprendre un projet de « libération des énergies » : promotion du lean et de l'innovation participative, projets d'amélioration de la qualité de vie au travail, réflexion sur un « management bienveillant et exigeant », ateliers destinés à faire discuter le management de proximité sur les valeurs de l'organisation. Trois services pilotes ont ensuite été encouragés à modifier leurs procédures pour donner plus d'autonomie et de responsabilités à leurs agents. Aujourd'hui, la direction souhaite étendre la démarche Colibri (Confiant, Libre, Innovant) à l'ensemble des services de la CPAM en prenant soin de ne pas brusquer ceux qui sont encore réticents.

La transformation managériale est portée avec conviction et énergie par la direction et ses services supports. Elle est diffusée dans l'ensemble de l'organisation à travers un effort important d'accompagnement, de formation et de communication interne. Malgré des cadres contraignants et une culture forte de la bureaucratie, l'autonomie se développe, surtout dans les services dont les managers sont ouverts à ces évolutions. Aujourd'hui, la transformation reste très largement pilotée par la direction, même si les initiatives sont encouragées. Le directeur général, qui devra prendre sa retraite dans quelques années, est préoccupé de la pérennité de la transformation et avance avec détermination mais prudence.

## Limites actuelles de notre enquête

- Nous n'avons pas pu recueillir suffisamment de témoignages d'agents de base : sur les neuf personnes interrogées, nous n'avons rencontré qu'un seul technicien, de surcroît au plus haut grade (référent). Malgré la multiplicité des entretiens, nous sommes restés très proches de la direction et des personnes très impliquées dans la transformation.
- Nous aurions souhaité recueillir des témoignages de personnes travaillant à la plateforme de services de Poissy, un des services pilotes de la transformation.

- Nous n'avons pas eu de témoignages de personnes plutôt réfractaires, bien qu'il en existe selon nos interlocuteurs (ce qui est normal vu la taille et l'histoire de l'organisation) : il faut convaincre ceux qui veulent plus d'autonomie qu'on ne se paye pas de mots et ceux qui la redoutent qu'ils n'ont rien à craindre.
- Nous n'avons pas compris comment s'est fait le choix des services pilotes.
- Nous n'avons pas d'éléments sur la réduction globale de la charge de travail liée à la dématérialisation et au numérique
- Le sujet de la qualité du service rendu aux assurés et de sa progression n'a pas été évoqué.
- Nous nous interrogeons sur le choix d'avoir fait porter l'effort de formation sur le management de proximité, au risque de créer des aspirations que le management de plus haut niveau n'était pas toujours prêt à considérer et de décourager les enthousiastes (un effort est en cours pour former les responsables de service).

# 1 Nature de l'activité

## 1.1 Secteur

La CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie) des Yvelines fait partie des 101 caisses départementales rattachées à la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie). Au cœur du financement des prestations liées à la santé, elle fait le lien entre les assurés, les professionnels de santé et l'Etat. Elle assure les **prestations** (remboursement des soins et versement des indemnités journalières en cas d'arrêt-maladie...), la **relation avec les assurés** (accueil, plateforme téléphonique, réclamations), des tâches de **régulation** (relation avec les professionnels de santé, gestion des risques, mise en œuvre de la politique de prévention et d'information sanitaires).

## 1.2 Taille, organisation

La CPAM des Yvelines emploie aujourd'hui 1 300 personnes, contre 2 000 il y a 20 ans et encore 1 800 en 2011. C'est la cinquième plus grosse CPAM de France.

La direction est composée de huit agents<sup>1</sup>. L'organisation est subdivisée en *départements* regroupant les *services* chapeautant 70 *secteurs*. Elle comporte donc actuellement cinq niveaux hiérarchiques (en incluant la direction et les agents)<sup>2</sup>. Les agents sans responsabilité hiérarchique peuvent être des cadres techniques, techniciens référents ou techniciens.

## 1.3 Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...)

C'est un organisme privé exerçant une mission de service public. L'entreprise dépend du ministère de la santé qui fait des conventions pour quatre ans au niveau national avec la CNAM qui les décline ensuite dans les 101 CPAM. La CPAM reçoit ses missions et financements de la CNAM. De fait, elle est évaluée sur des indicateurs de gestion. Un mois et demi du salaire du directeur général et un mois de salaire des directeurs dépendent de ces indicateurs.

## 1.4 Caractéristiques des employés

Beaucoup d'employés sont entrés au bas de l'échelle, typiquement comme téléconseillers, et peuvent ensuite grimper les échelons (les postes à pourvoir sont d'abord publiés en interne). Les recrutements extérieurs portent surtout sur des compétences nouvelles

---

<sup>1</sup> Outre le directeur général, l'agent comptable (finance, comptabilité, contrôle, affaires juridiques, recours), le directeur général adjoint qui prend en charge les RH, la documentation et le centre de santé dentaire, accompagné par un sous-directeur en charge de la logistique et de l'informatique, un directeur adjoint chapeaute trois sous-directeurs en charge des métiers (accueil, prestations, régulation). Les membres de la direction ont un statut de fonctionnaires assimilés, les autres employés sont contractuels de droit privé régis par la convention collective nationale du travail.

<sup>2</sup> Il y avait deux niveaux hiérarchiques supplémentaires jusqu'en 2016 et l'un des cinq niveaux actuels (département) serait supprimé en 2019 : il n'y aura que des responsables de service et des responsables d'unité entre les directeurs et les agents.

(marketing...) avec comme cadrage imposé par la Caisse Nationale d'un taux de remplacement compris entre 30% et 60% selon les années.

### 1.5 Culture d'entreprise

« Avant, on arrivait à la sécu, on y faisait toute sa carrière »<sup>3</sup>. L'organisation ne ressentait pas de besoin d'innover et avait une image peu dynamique. « La structure de la CPAM était très verticale et marquée par une forte culture de validation ». Dans ce contexte, Patrick Négaret affirme avoir voulu créer un « choc culturel » lorsqu'il a repris les rênes de la CPAM des Yvelines en 2011.

### 1.6 Position dans la filière éventuelle

La CPAM est en situation de monopole local dans le secteur de la santé.

### 1.7 Localisation

Les 1 300 employés travaillent au siège à Versailles (500 personnes) ou sur les sites de Guyancourt (300 personnes), le plateau téléphonique à Poissy et dans une douzaine d'agences de proximité du département des Yvelines.

### 1.8 Différenciation

Il n'y a pas de concurrent local, mais il existe cent autres CPAM en France, avec lesquelles la CPAM 78 est comparée à l'échelle nationale. Patrick Négaret avait été remarqué pour sa gestion particulièrement dynamique de la CPAM de la Sarthe qu'il avait dirigée pendant 22 ans.

### 1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

La nature de la production (remboursements) et de nombreux processus (formulaires, nomenclature) sont définis au niveau national et la caisse locale a une fonction de mise en œuvre. En revanche, les CPAM ont plus de marges de manœuvre sur leur politique de prévention, leur gestion et organisation.

---

<sup>3</sup> Nous ne citons pas dans cette synthèse les sources des verbatim qui nous ont paru significatifs, afin de préserver leur anonymat.

## 2 La dynamique de transformation

### 2.1 Contexte et motivations de la transformation

Depuis quelques années, la politique de réduction des effectifs impose de ne remplacer qu'un départ sur trois. Il y a, en ce moment, 60 à 70 départs par an, dont la majorité correspond à des départs à la retraite. Cette réduction des effectifs (d'environ 4,5 % par an depuis 2011) lance deux défis : il s'agit, d'une part, d'améliorer la qualité des services proposés avec moins de collaborateurs et, d'autre part, d'assurer la transmission des compétences.<sup>4</sup> Cette diminution des effectifs, imposée par la CNAM, oblige à adapter l'organisation, mais n'en met pas en cause les principes.

Il n'y avait donc pas de sentiment d'urgence et la transformation est surtout liée à la volonté du directeur général nommé en 2011. Son goût marqué pour le pragmatisme et l'innovation l'ont conduit à transformer en profondeur les organisations où il était passé. Or, ce nouveau DG considérait que la culture de la caisse était quelque peu sclérosée.

### 2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

La transformation a été décidée par le nouveau directeur, qui s'est progressivement entouré de collaborateurs capables de l'aider.

### 2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

La transformation managériale est définie dans le livre sur la démarche Colibri, publié début 2018<sup>5</sup>, en support de l'amplification et de la généralisation d'une transformation déjà bien engagée : « Transformer le management, c'est décider d'accorder la priorité au bien-être, pour libérer les énergies qui permettront d'aboutir à des résultats dont nous serons fiers et d'assurer le meilleur service à nos différents publics ». (EC, p.9).

La démarche conduit à transformer le chef en coach, et à trouver de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs d'une manière plus efficace. Selon Patrick Négaret, l'idée c'est de dire aux gens : « Faites mieux avec ce que vous avez, vous avez un potentiel en vous inexploité » ou encore : « La solution, tu l'as en toi. Moi chef, je vais vous donner les moyens d'atteindre les objectifs, comme un coach ». Les neurosciences donnent différents leviers pour aider les employés : 1) donner du sens : le personnel a besoin d'explications pour adhérer au projet ; 2) la confiance ; 3) l'autonomie : fédérer sur le pourquoi, laisser la liberté sur le comment ; 4) donner de la reconnaissance ; 5) la fierté d'appartenance, des rites, des fêtes : les collaborateurs doivent pouvoir se retrouver et avoir envie de se parler. (EC, p.151)

---

<sup>4</sup> Notons qu'une part de l'effectif faisait de la saisie de feuilles de maladie dont le volume décroît avec les télétransmissions. Nous n'avons donc pas d'éléments pour apprécier si la réduction d'effectif traduit un gain d'efficacité.

<sup>5</sup> L'envol du colibri, ou le récit d'une transformation managériale, « livre rose » publié par la CPAM78 (référéncé « EC » dans les références qui suivent)

## 2.4 Pilotage du processus de transformation

La transformation a d'abord été pilotée très largement par le DG lui-même, assisté, ces dernières années, par un duo composé de la responsable RH et du sous-directeur « stratégie et développement », qui y consacre un quart de son temps. Les contours de la transformation ont été précisés progressivement et explicités dans un livre rose publié en 2018.

Nous trouvons un récit de la transformation dans *L'envol du Colibri* et les posts LinkedIn de Patrick Négaret.

### Chronologie schématique de la transformation de la CPAM

Cette transformation a commencé dès 2012 par le *lean management* adapté à l'esprit de la CPAM (ateliers, chasse aux irritants...), appelé Progrescence. Puis, sont arrivés l'Innovation Participative, les projets QVT (Qualité de vie au travail) et le Management bienveillant et exigeant. Actuellement, la démarche se poursuit avec des initiatives autour de la Facilitation et de la Transformation numérique.

2012 : lancement de la démarche lean « Progrescence » et des ateliers d'optimisation portant sur un processus (remplacés en 2015 par des actions flashs ciblées sur une ou plusieurs tâches d'un processus et donc plus rapide à mettre en œuvre)

2014 : extension de « Progrescence » : actions flash » (réunions de 2 ou 3 heures consacrées à un seul irritant, et conduisant à une mise en œuvre rapide des actions décidées), charte des réunions (qui ne doivent plus dépasser 2h), management visuel, cycle de conférences pour les managers

2015 :

- Réflexion de groupes de travail de managers sur le concept de management bienveillant et exigeant et production d'un guide de dix valeurs de la QVT.
- Mise en place d'une démarche d'innovation participative avec l'embauche d'un responsable dédié, avec des relais sur les différents sites. Un challenge innovation est lancé annuellement autour d'un thème spécifique (2015 : Moins de papier, plus de numérique, 2016 : Créer du lien, 2017 : Innov'GDR (gestion du risque) 2018 : le travail à distance). L'entreprise a remporté le trophée d'or de l'innovation participative d'Innov 'acteurs en 2017 et 2018.
- Plans d'actions spécifiques dans les services à fort turnover (fidélisation des employés des plateaux téléphoniques en organisant un parcours professionnel)
- Mise en place de communautés collaboratives
- Premières réflexions autour du projet « Colibri » (Confiant, Libre, Innovant)
- Décembre 2015 : Convention de l'ensemble du personnel pour présenter le projet d'entreprise.

2016

- Lancement de l'initiative « dix projets QVT » (liste en annexe 1). Chaque projet est piloté par un binôme d'agents de direction et par des collaborateurs volontaires.
- Octobre 2016 – juin 2017 : formation des managers de proximité par un cabinet externe (cinq modules d'une journée)
- Expérience pilote sur la plateforme de services (réponses aux appels téléphoniques et courriels), avec une visite à Nantes chez Ima Tech et Chrono Flex en septembre (incluant la DG, des managers, des téléconseillers et deux syndicalistes)
- Mise en place d'un club des managers (avec quatre réunions annuelles)

**2017**

- Ouverture des modalités du travail à distance, avec la possibilité pour l'ensemble des collaborateurs (y compris les cadres et les managers), de faire du télétravail, à raison de un à trois jours par semaine
- Recrutement d'un co-responsable de la démarche Colibri (qui sera nommé sous-directeur un an plus tard)
- Mise en place d'un réseau de « facilitateurs », formés aux techniques de l'Intelligence Collective. Les facilitateurs animent sur les différents sites des réunions sous un format ludique, permettant de libérer la créativité et d'impliquer le collectif<sup>6</sup>.
- Rénovation progressive des locaux avec mise à disposition de salles de pause collectives sur chaque site, équipées de jeux (babyfoot...), bibliothèques collaboratives et mobilier convivial. L'objectif est de décroïsonner les services pour favoriser la collaboration, améliorer les espaces de vie commune, moderniser les équipements... le tout reposant sur une meilleure QVT.

## 2018

- Mars 2018 : sortie du « récit Colibri » qui raconte l'histoire de la transformation managériale, au travers de témoignages. Le récit a été offert à l'ensemble des collaborateurs et complété par une vidéo de cinq minutes intitulée *Draw my life*.
- Automne 2018 : « Colibri Tour », les membres de la direction se rendent en binômes dans tous les sites de la CPAM pour échanger pendant 1h avec les collaborateurs sur la transformation managériale (30 minutes d'explication de la démarche, 30 minutes d'échanges sur le ressenti des collaborateurs, suivies d'un déjeuner avec huit collaborateurs)
- Décembre 2018 : formation (sur trois jours) des chefs de service

### 2.5 Quel périmètre ?

#### Au sein de la CPAM 78

Certaines actions ont été mises en place dans l'ensemble de la caisse dès l'arrivée du directeur (adaptation d'une approche lean, innovation participative, dix projets QVT, facilitation).

Les expériences d'autonomie plus poussée (dans lesquelles les collaborateurs sont encouragés à repenser les règles de fonctionnement de leur service) ont été menées avec plus de circonspection. Trois pilotes ont été initiés par la direction depuis 2016 : la plateforme de services de Poissy (65 agents), un service de réclamations du site de Guyancourt (17 agents) et un service de polyvalents en prestations (en cours).

Une phase de généralisation démarre maintenant (fin 2018), dans laquelle chaque service est invité à s'engager dans une démarche de libération des énergies (alors que les trois premières expériences étaient lancées par la direction qui en surveillait le pilotage). Chaque service doit s'attribuer une note entre 0 et 5 indiquant son niveau d'avancement dans la démarche Colibri.

#### Les autres CPAM

---

<sup>6</sup> Une personne formée à la facilitation explique qu'un de ses buts est d'encourager la prise de parole de tous, en cherchant à éviter que ceux plus à l'aise monopolisent la discussion. La CPAM 78 compte aujourd'hui onze facilitateurs. Elle en avait formés plus mais tous n'ont pas le temps (ou l'autorisation de leur manager) de se libérer de leurs tâches quotidiennes pour répondre à une demande de facilitation. Une nouvelle campagne de candidatures a été lancée.

Deux autres CPAM, fortes de 250 personnes chacune, ont également transformé leur organisation interne, avec un objectif revendiqué de tendre vers une « entreprise libérée ». Patrick Négaret évite cette appellation qui crée trop d'attentes et préfère l'expression « libérer les énergies ».

La direction de la CNAM observe avec bienveillance les initiatives de la CPAM 78, sans recommander aux autres CPAM de suivre le même chemin mais sans les en dissuader. Une trentaine de dirigeants de caisse (il y en a 101 en France) se sont spontanément réunis à travers un groupe où ils partagent leurs expériences de transformation du management. De plus, les directeurs de toutes les CPAM sont réunis par la CNAM plusieurs fois par an, ce qui permet de discuter de leurs pratiques et innovations respectives.

### **Les autres entreprises et organisations**

Après une période de grande discrétion, la communication externe sur la transformation en cours est récente et a été favorisée par le prix Innov'acteurs d'innovation participative remporté par la CPAM 78 en 2017. P. Négaret a démarré fin 2018 un partenariat avec LinkedIn pour publier tous les mardis un post relatif à la transformation. En outre, il est régulièrement invité à des conférences pour partager son expérience.

Certains craignent que trop de communication pourrait amplifier l'écart entre la réalité ressentie et les discours. Les salariés pourraient ne plus se reconnaître dans l'image donnée, ce qui risquerait de nuire à la transformation.

### **2.6 Difficultés rencontrées**

**Difficultés d'adhésion au projet :** Il ne semble pas y avoir eu de résistance importante de la part du top management, ni de départs de personnes plutôt réfractaires.

Certains managers de proximité se sentaient initialement exclus car ils n'étaient pas conviés à certaines réunions, ce qui a motivé la formation de 2016-2017 adressée aux managers de proximité. L'enthousiasme qui a suivi la formation a été parfois douché par l'attitude de certains chefs de service qui ne changeaient pas leurs habitudes (une formation de trois jours pour eux a été proposée en décembre 2018). Certains suggèrent aussi une formation plus légère destinée à tous les agents de la caisse, qui ne semble pas envisagée aujourd'hui.

La maturité des services étant encore très hétérogène, le discours enthousiaste de la direction se heurte parfois à une réalité locale moins brillante, ce qui peut créer une déception ou l'impression que « ce ne sont que des mots ».

L'appétence des agents pour une transformation est très variable. Certains sont enthousiastes et impatientes (« Je me reconnais complètement dans cette démarche et cela m'a permis de ne plus faire les choses en cachette ».), d'autres peu engagés, sceptiques, inquiets ou réticents. Il est nécessaire de rassurer les agents, en leur confirmant « que la transformation est possible, qu'ils y ont droit, qu'elle leur apportera quelque chose de positif et surtout, qu'ils en sont capables ». Certains agents disent qu'ils n'aiment pas disposer de trop d'autonomie, ni être encouragés à faire eux-mêmes ce qu'ils estiment être le travail des cadres. Certains managers interrogés considèrent que ce n'est pas grave et que l'essentiel



est « qu'ils sachent qu'ils peuvent avoir plus d'autonomie s'ils en ont envie ». Le cas d'agents enthousiastes dans des services réticents crée plus de frustrations.

**Syndicats :** Il ne semble pas y avoir eu de difficultés particulières avec les syndicats lors de la transformation (contrairement à ce qui s'est passé dans une autre CPAM qui avait affiché un projet d'entreprise libérée). A la CPAM 78, une représentante de FO a dit avec humour au directeur qu'il l'avait « mise au chômage ». Lors de la réflexion sur le fonctionnement de la plateforme de services, une visite a été organisée chez Ima Tech, à laquelle deux représentants d'organisations syndicales ont participé. Cette initiative découle de la volonté de la direction « d'associer les syndicats aux initiatives dès leurs prémices ».

**Difficultés de fonctionnement :** Nous verrons dans les parties 4 et 5 les difficultés rencontrées par les services concernés par la transformation.

## 2.7 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Patrick Négaret insiste sur la nécessité de « ne pas aller ni trop vite, ni trop loin », mais son discours prudent contraste avec l'impatience que décèlent ses collaborateurs. Il tient aussi à ce que la démarche perdure même après son départ prévisible. Or, dans beaucoup d'entreprises ayant renforcé l'autonomie des salariés, le départ d'un leader charismatique est susceptible d'entraîner un rapide retour en arrière. Il faut donc que le mode de fonctionnement ne repose pas sur la présence du directeur actuel. Il est important pour lui de « ne pas entreprendre quelque chose d'excessif, qui laisserait beaucoup de gens sur le côté, voire générerait des craintes » et surtout ne serait pas stabilisé.

## 2.8 Bilan macro et impact de la transformation

En 2016, la CPAM a mis en place un baromètre annuel de la QVT (qualité de vie au travail) (voir annexe 4). Ce questionnaire anonyme comporte une dizaine de questions sur la motivation, l'autonomie, l'ambiance, l'équité, la reconnaissance, etc. Aucune comparaison entre les services n'est effectuée et les responsables des services n'ont pas accès aux données globales. En revanche, chaque manager a accès aux valeurs moyennes de son service, afin de mettre en place des actions pour les améliorer et en discute avec son directeur. Chaque service discute des résultats et définit collectivement de nouveaux objectifs après chaque publication de résultats.

Dans le cas de la plateforme de services de Poissy (premier projet pilote, en 2017), neuf mois après la mise en place, le taux d'absentéisme a diminué de 30%, le turnover a été divisé par deux et le taux d'appels décrochés est passé de 75% à 90%. Cependant, il semble que la dynamique s'essouffle un peu. Dans l'autre projet pilote (réclamations), il n'y a pas d'indicateurs clairs. La responsable estime toutefois que même si rien n'est visible, le développement personnel des agents se traduira à terme par des bénéfices partagés.

Au niveau global de la CPAM, Patrick Négaret estime que tant qu'il respecte les exigences de la CNAM sur les indicateurs économiques, il préfère avoir des résultats un peu moins bons avec des gens épanouis que l'inverse.

## 3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

### 3.1 Le cadre

Nous avons séparé en cinq niveaux les cadres qui s'appliquent à l'activité de la CPAM des Yvelines.

Le premier niveau est celui imposé par la **convention collective**, en raison du statut particulier d'une CPAM qui est un organisme de droit privé exerçant une mission de service public, d'où un certain nombre de règles qui ne peuvent être contournées.<sup>7</sup>

Le deuxième niveau correspond au cadre défini à l'échelle nationale par la **CNAM**. Celle-ci signe une convention d'objectifs et de gestion avec l'Etat. En découle une série d'objectifs que sont tenues de respecter toutes les CPAM.

Le troisième niveau est le cadre de fonctionnement décidé par la **direction**. Nous retrouvons dans ce cadre la définition des cinq leviers de la transformation<sup>8</sup>, la mise en place des différents processus destinés à l'ensemble des collaborateurs et l'incitation donnée par la direction à différents services de s'engager dans la démarche. Par exemple, la définition de la transformation managériale est clairement imposée à l'ensemble de la caisse : « Transformer le management, c'est décider d'accorder la priorité au bien-être, pour libérer les énergies qui permettront d'aboutir à des résultats dont nous serons fiers et assurer le meilleur service à nos différents publics ». (EC, p.9)

Le quatrième niveau est celui du cadre de fonctionnement co-construit par les collaborateurs. Il s'agit d'un premier niveau d'autonomie collectif puisqu'il n'est pas imposé par la direction. La vision et les valeurs de l'organisation sont définies collectivement à travers des ateliers proposés à tous, auxquels 40% des collaborateurs ont participé.

Le cinquième niveau est le cadre défini par chaque service, qui peut donc être différent d'un service à l'autre. Il dépend du mode de fonctionnement privilégié par le manager du service (qui peut s'engager ou non dans la démarche) et de l'approbation de la direction. Après trois expériences pilotes suscitées par la direction, tout le monde est encouragé à se lancer, mais « chaque manager détermine le périmètre d'autonomie avec ses collaborateurs ».

La situation reste très inhomogène d'un service à l'autre, dans une organisation où la culture de validation par les chefs est encore prégnante. Selon un de nos interlocuteurs, « Ce qui peut être frustrant, c'est que je suis tellement autonome parfois, que je sais comment il faut faire et parfois, mes recommandations ne sont pas écoutées. Il m'arrive de revenir "à la charge" pour convaincre. »

---

<sup>7</sup> Il semble toutefois qu'il ait été possible de mettre en place le télétravail sans se heurter à cette contrainte.

<sup>8</sup> 1) Donner du sens ; 2) la confiance ; 3) l'autonomie : fédérer sur le pourquoi, laisser la liberté sur le comment ; 4) donner de la reconnaissance ; 5) la fierté d'appartenance, des rites, des fêtes.

### 3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

Il y a eu une volonté de simplification de la hiérarchie qui est d'ailleurs toujours en cours. Il y a aujourd'hui trois niveaux hiérarchiques entre la direction et les agents : responsable de proximité (secteur/ unité), responsable opérationnel (service), responsable stratégique (département). Les agents sans fonction d'encadrement sont les cadres techniques, les techniciens référents et les techniciens.

Le directeur général, qui croit en la « vertu de l'exemple », a eu une influence immédiate sur les marqueurs hiérarchiques. Ainsi, au siège social de Versailles, le parking de direction a été supprimé, tout comme la salle de restauration des chefs. Cette valeur d'exemple se lit aussi dans la conduite des réunions qui, depuis 2014, respecte une charte bien précise. Il s'agit d'une liste de dix points, comprenant notamment l'injonction d'une « attitude respectueuse » durant chaque réunion. L'autorité des facilitateurs éventuels s'exerce sur tous les participants, quels que soit leur niveau hiérarchique.

### 3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Quelques postes de support ont été créés pour faciliter la transformation comme celui de la responsable de l'innovation participative et le directeur des ressources humaines et le responsable de la stratégie et du développement consacrent 20 à 30% de leur temps à la transformation managériale. Une fonction de facilitateur a également été créée (exercée en plus de la mission principale). Mais ces nouvelles compétences mutualisées ne retirent aucune marge de manœuvre à la base et servent au contraire à leur en donner plus.

### 3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

La CPAM gère des activités au niveau départemental sans concurrence, à l'instar de ses homologues dans les autres départements. Comme indiqué dans la partie 1, quelques autres CPAM ont également entrepris des démarches de transformation, mais elles sont encore peu nombreuses.

## 4 Nature de l'autonomie

Selon la direction, l'objectif pratique est d'arriver à co-construire un maximum. Par exemple lors de la rénovation d'un bâtiment, la centaine d'utilisateurs du bâtiment a été associée à la définition des besoins, avec un groupe projet d'une dizaine de personnes animant la réflexion et consultant régulièrement les salariés.

L'autonomie consiste pour le salarié à pouvoir prendre des décisions sans avoir à les faire valider par un expert ou un chef, parce que sa compétence est reconnue ou parce que sa vision peut être complémentaire de celle de l'expert (dans le cas de l'innovation participative, mais aussi du choix d'un prestataire comme le restaurant d'entreprise).

### 4.1 Qui est autonome ?

Les ateliers « vision-valeur » permettent une co-construction des valeurs au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Ils sont ouverts à tous et environ 40 % des salariés y ont participé.

Les services peuvent engager une réflexion, à leur niveau, sur leurs règles de fonctionnement. Mais chaque manager détermine – s'il le souhaite – le périmètre d'autonomie avec ses collaborateurs et les nouvelles règles éventuellement proposées sont soumises à la validation de la direction.

Au niveau individuel, l'autonomie concerne les souplesses d'aménagement de son travail (télétravail, flexibilité des horaires), l'innovation participative (à laquelle chacun est encouragé à participer), parfois la participation à l'organisation du planning de l'unité.

Afin de libérer la parole et les idées des salariés, vingt facilitateurs ont été formés en 2016 à l'animation de réunions et à l'intelligence collective (onze exercent effectivement cette fonction).

### 4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Il est assez clair que l'autonomie concerne principalement la manière de faire son travail. Ce que Patrick Négaret résume en disant que le but est de « fédérer sur le pourquoi et laisser la liberté sur le comment ».

Dans la plateforme de services de Poissy, l'autonomie a surtout porté sur l'autogestion des plannings et des horaires.

Au service des réclamations de Guyancourt, dont les agents étaient déjà très autonomes, outre les horaires variables, le télétravail concerne aujourd'hui 40 % du service et l'effectif de permanence a été réduit à 20 %. Les agents participent eux-mêmes à l'élaboration du planning. Cependant, la demande d'un agent de pouvoir travailler la nuit (dès 6 heures du matin) a été refusée, ce qui a été mal compris par l'agent qui pensait avoir des marges de

manœuvre pour s'organiser. Il y avait apparemment des contraintes légales pouvant engager la responsabilité du directeur.

Comme l'explique un manager : « Avant la transformation, c'est nous qui disions aux agents "Vous avez le droit de faire ça". Après la transformation, nous avons changé de posture et nous leur demandons plutôt " Qu'est-ce que vous avez envie de faire ?". Ensuite, c'est à nous de décider si nous les y autorisons ou pas ».

### 4.3 Organisation de l'entreprise

Nous n'avons pas pu mettre en évidence une consultation ou un impact de l'ensemble des collaborateurs sur l'organisation de l'entreprise. La simplification de la hiérarchie a été décidée et mise en œuvre par la direction.

Toutefois, une décision comme le choix du restaurant d'entreprise a été prise après consultation de l'ensemble du personnel, plutôt qu'imposée par le service des achats ou la direction.

### 4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Comme nous l'avons vu précédemment, il y a eu une réflexion collective sur les valeurs et la vision proposée aux managers de proximité. En revanche, les questions sur les objectifs de l'entreprise, sur la gouvernance et sur la désignation des directeurs restent complètement hors du champ de décision des agents. Elles appartiennent à des cadres qui apparaissent comme immuables du point de vue des agents de base (voir § 3.1).

### 4.5 Confiance et contrôle

Nous sentons une tension entre contrôle et accompagnement dans les discours de certains managers. La limite peut être fine entre un besoin de validation pour former et accompagner la personne et une validation pour du pur contrôle. Ainsi, un manager explique : « Lorsqu'un dossier est traité, il faut instituer des règles et procédures comme, par exemple, des validations quand c'est nécessaire. Nous estimons qu'au regard de l'activité, il ne faut pas se tromper, et le manager estime qu'il a un droit de regard. Ce suivi permet aussi la montée en compétences ». Si le salarié est en formation, il sera contrôlé d'une manière moins stricte que lorsqu'il s'estimera ou sera estimé formé pour le poste.

Nous retrouvons d'autres formes de contrôle dans l'un des services pilotes. Un manager explique que son service souhaite « décentraliser le contrôle, que chacun à tour de rôle assume cette responsabilité ». Le but étant de « faire participer les agents du service au contrôle de leur travail et de celui des collègues ». Cette initiative s'approche de la méthode de plannings et de supervision tournants mise en place dans un autre service transformé. Quand un agent met en place un planning, il est aussi de sa responsabilité de contrôler que l'agenda soit bien respecté.

Certains perçoivent un décalage entre ce qui est dit et la réalité : « s'ils ne font pas leurs chiffres, ils se font taper sur les doigts ».

Par ailleurs, certaines formes de contrôle sont peu remises en cause : « Chez nous, les agents pointent encore mais ce n'est pas quelque chose sur lequel ils veulent se battre. A mon avis, c'est tellement habituel pour eux qu'ils ne s'imaginent pas fonctionner sans ».

Notons aussi que les résultats du baromètre de la QVT sont communiqués à chaque responsable de service par son directeur. S'il appartient au service de discuter de ses résultats moyens et de proposer des objectifs, il y a tout de même une discussion des résultats entre le responsable du service et son directeur.

#### 4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Nous avons évoqué précédemment le questionnaire sur la qualité de vie au travail. Nous n'avons pas pu discuter de ses résultats ni de leur évolution.

Le manager d'un service pilote avoue ne pas avoir remarqué d'impact sur les performances, ni en termes d'augmentation de la productivité, ni en termes de baisse de l'absentéisme. En revanche, il est « convaincu de l'impact sur le développement personnel ». Sachant que celui-ci « ne peut pas être chiffré », il voit l'investissement qu'il estime « payant pour l'avenir des agents et donc pour l'entreprise ».

#### 4.7 Epanouissement personnel

D'autres managers interrogés placent explicitement l'épanouissement personnel comme un objectif de la transformation managériale.

Une des dix actions QVT (« Équipers ») permet à tout collaborateur de proposer un projet permettant de créer du lien et ayant trait à une activité extra-professionnelle. Quatre projets ont été déposés et l'ensemble des collaborateurs a pu voter pour son projet favori. Le projet ayant reçu le plus de voix a été mis en place : les « décadéfis », un challenge interservices sur l'année avec des jeux et une grande finale réunissant l'ensemble des collaborateurs, dans un esprit convivial (barbecue, don à une association, jeux de plein air...)

## 5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

### 5.1 Processus de production

Les processus de production peuvent être très différents d'un service à un autre. Celui de la plateforme de services n'a pas pu être étudié puisque nous n'avons pas interviewé de personnes travaillant actuellement dans ce service. De la même façon, nous n'avons pas pu interviewer assez de techniciens des autres services pour analyser l'autonomie dans le processus de production.

La convention collective imposerait que les agents soient présents entre 9h30 et 11h30 (mais il y a eu des adaptations pour permettre le télétravail dans certains services). De même, la contrainte des 50 % de présence a été négociée et le service tourne avec 20 % des agents pendant les vacances d'été. Il semble aussi que les agents ont pu mettre en place un outil « on vous rappelle plus tard » rendant possible de réunir occasionnellement tout le service.

Dans une unité pilote du service réclamations, les agents supervisent l'activité par roulement (d'une semaine) à la place des managers ou des experts. Cette année, ils ont été invités à fixer leurs propres objectifs.

A la réception des résultats du baromètre de la QVT, chaque responsable doit les présenter à son service, ce qui est une occasion de discuter de ce qui est mal vécu.

### 5.2 Achats

Nous avons vu l'exemple du choix du restaurant d'entreprise qui a été ouvert à la consultation de l'ensemble des collaborateurs concernés par ce choix. Au-delà de cet exemple, dans les services étudiés, il n'y a pas de budget alloué : pour chaque dépense, il faut donc faire une demande, ce qui peut paraître comme un frein à l'autonomie.

Un des projets de la QVT (« Choix achats ») est de constituer un groupe de collaborateurs qui intervient dans les choix des achats de la Caisse.

### 5.3 Recrutement

Au niveau du recrutement, nous avons constaté que la transformation managériale avait permis d'expérimenter de nouvelles pratiques au sein des services réclamations et prestations. Ailleurs, nous n'avons pas pu mettre en évidence un changement de pratiques par rapport à ce qui était usuel auparavant.

La direction a proposé aux services pilotes d'impliquer davantage les agents dans le processus de recrutement. Ainsi, le service prestations explique avoir laissé les RH filtrer les CV, par manque de temps, mais avoir fait participer des agents volontaires aux entretiens et au choix final. C'est d'ailleurs l'agent qui explique le descriptif du poste durant l'entretien, puisqu'il est « le mieux placé pour expliquer la mission au candidat ». Depuis que cette

pratique a été mise en place, il y a toujours eu des agents volontaires pour participer aux recrutements.

Le statut des CPAM impose néanmoins certaines contraintes. Par exemple, le DG nous a précisé que son directeur adjoint ne pourrait statutairement pas devenir directeur général.

Par ailleurs, un des projets de QVT est de constituer un réseau de parrains et marraines qui accompagnent les nouveaux embauchés à leur arrivée.

#### 5.4 Evaluation

Cet item ne faisait pas encore partie de la grille au moment de la rédaction du cas.

#### 5.5 Promotions, augmentations, salaires

La Direction a réduit les objectifs annuels individuels à trois par personne : compétences, métiers et innovation ou QVT.

Aujourd'hui, les managers peuvent attribuer des points de compétences à leurs collaborateurs, ce qui augmente d'autant leur indice de rémunération. Chaque salarié peut recevoir un certain nombre de points dans une période donnée. Après les périodes d'entretiens annuels, chaque directeur reçoit les noms des personnes qui sont proposées aux « augmentations ». À partir de l'année prochaine, un mode plus collaboratif sera étudié dans certains services volontaires (élection sans candidat aux augmentations, par les équipes elles-mêmes, ou critères d'attribution plus explicites). Mais le consensus n'est pas évident sur certains points comme la prise en compte de l'absentéisme.

Par ailleurs, en 2016, un des dix projets QVT était la mise en place de « Cartes cadeaux » : chaque collaborateur a la possibilité de récompenser l'un de ses collègues (avec lequel il n'a pas de lien hiérarchique) par une carte cadeau de 15 €, pour le remercier pour une mission dans laquelle ce dernier s'est particulièrement investi. Il n'y avait pas de quota mais il faut respecter une charte des bonnes pratiques définie par le groupe projet après une période d'expérimentation (EC, p.128). Il semble qu'il y ait tout de même une étape de validation de la conformité à la charte par quelques salariés volontaires représentatifs. Une centaine de cartes a été distribuée en 2017. Un nouveau système a été mis en place récemment, à l'initiative d'un groupe projet sur la reconnaissance. Plutôt qu'une gratification monétaire, ceux qui veulent exprimer leur gratitude écrivent un message public sur l'Intranet où ils remercient un collègue en expliquant pourquoi.

#### 5.6 Formation

Quatre des dix projets QVT portent sur la formation :

- « Vis mon job » : offrir la possibilité aux collaborateurs fêtant leurs dix ans d'ancienneté de bénéficier d'une immersion dans le service de leur choix
- « Moocs et Spocs » : expérimenter la possibilité pour les collaborateurs de suivre des modules de formation sous format MOOCS (« massive online open classes » ou plateformes de cours en ligne)



- « Co-dev » : mise en place de formations pour tous les collaborateurs volontaires sur les techniques de « co-développement »<sup>9</sup>
- « Conférencier » : donner la possibilité aux collaborateurs de suivre des conférences sur des thématiques liées au développement professionnel

Selon un manager, les agents n'étaient pas habitués à une offre de formations allant au-delà de l'adaptation à leur fonction. Tous les ans, ce manager fait une ou deux demandes de formation par agent (Word, gestion de conflit, leadership, affirmation de soi) et les pousse, en argumentant, à s'inscrire dans des groupes de travail : rencontrer et faire connaissance, se rendre compte des difficultés des autres services...

### 5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Il peut y avoir des actions ciblées vers des employeurs ou des personnels de santé pour encourager certaines bonnes pratiques, d'où l'embauche de personnes ayant une compétence en marketing. Nous n'avons pas exploré la manière dont les décisions sont prises dans ce domaine.

### 5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Il y a une réorganisation spatiale des bureaux du siège de l'entreprise à Versailles. Par ce projet, la direction espère améliorer la qualité de vie au travail. Personne ne nous a parlé d'une consultation des salariés sur ce sujet.

### 5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Il peut y avoir des actions de prévention ciblées vers un groupe particulier (professionnels de santé, femmes enceintes, fumeurs...). Nous n'avons pas exploré la manière dont les décisions sont prises dans ce domaine.

### 5.10 Autres

Nous soulignons l'investissement précoce et important de la CPAM dans l'innovation participative.

---

<sup>9</sup> <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/le-codeveloppement-secrets-dune-approche-puissante-et-pragmatique-de-developpement-professionnel/>

## 6 Annexes

### Annexe 1 : Les dix projets QVT (lancés en 2016)

Dix projets QVT, pilotés chacun par un binôme d'agents de direction et par des collaborateurs volontaires :

1. Vis mon Job « Viens découvrir mon métier » : journée découverte d'une autre activité. Les collaborateurs fêtant leurs dix ans d'ancienneté peuvent bénéficier d'une immersion dans le service de leur choix.
2. Petits cailloux « À la recherche des petits cailloux » : identifier et supprimer les irritants du quotidien.
3. Choix achats « Achetons responsable ensemble » : participer aux décisions d'achats, de marchés publics.
4. Chèque cadeau « Merci collègue » : gratifier un collègue (sans lien hiérarchique) pour une action particulière.
5. Parrain-Marraine « De nouvelles recrues chouchoutées » : faciliter le parcours de vie des nouveaux embauchés.
6. Équipier « L'esprit d'équipe » : renforcer la convivialité autour d'un projet extra-professionnel. Quatre projets ont été déposés et l'ensemble des collaborateurs a pu voter pour son projet favori. Le projet ayant reçu le plus de voix a été mis en place : les « décadéfis », un challenge inter-services sur l'année avec des jeux et une grande finale réunissant l'ensemble des collaborateurs, dans un esprit convivial (barbecue, don à une association, jeux de plein air...).
7. Mooc & Spoc « Se former sur le Net » : des formations en libre-service.
8. Conférence « Des conférences pour tous » : élargir le cycle de conférences, sur des thématiques liées au développement professionnel.
9. Co-dév « Co-développons pour plus d'efficacité » : mettre son intelligence au service de l'autre. Formations aux techniques.
10. So Drav « Méninges en ébullition » : favoriser l'émergence de solutions. Les facilitateurs ont appris à utiliser ces techniques et il n'a pas été jugé utile de poursuivre le projet.

## Annexe 2 : Innovation participative

La démarche d'innovation participative mise en place en 2015 constitue, grâce à sa transversalité et à son positionnement hors ligne hiérarchique, un élément fort de la transformation, qui devrait faciliter l'abandon du schéma pyramidal classique. Elle est aussi un moyen pour l'ensemble des collaborateurs touchés par la transformation d'exprimer, voire de mettre en place leurs envies de changements.

Cette démarche comprend les aspects suivants :

- Lancement d'une boîte à idées, dans laquelle tous les collaborateurs sont invités à déposer leurs idées d'amélioration. Les idées sont traitées via un circuit faisant intervenir les experts métiers et supports concernés par la mise en place des idées.
- Mise en place d'arbres à idées permanents pour les collaborateurs qui n'ont pas accès à l'ordinateur (grands posters avec des post-it).
- Lancement des trophées (annuels) de l'innovation, pour récompenser les collaborateurs et les services les plus investis dans la démarche.
- Mise en place de « relais innovation » dont la mission est de promouvoir la démarche sur les différents sites.
- Lancement régulier de « challenges innovation » sur un thème en particulier (2015 : Moins de papier, plus de numérique ; 2016 : Créer du lien ; 2017 : Innov'GDR (gestion des risques) ; 2018 : le travail à distance).

A l'origine de cette démarche, il y a eu un effort d'explication de celle-ci auprès des collaborateurs, puisque la responsable s'est déplacée sur tous les sites de la caisse pour se présenter et inviter les employés à co-définir les contours précis de l'innovation participative avec elle. Ensuite, il y a eu un appel au volontariat pour participer à des ateliers sur l'innovation. Une dizaine, regroupant entre douze et vingt personnes, ont déjà eu lieu depuis le lancement de la démarche.

Seule la responsable connaît l'identité du porteur d'idée, ce qui permet un traitement égal des idées, qu'elles viennent d'un agent de direction ou d'un collaborateur en CDD. Quand elles sont déposées sur l'arbre, les propositions sont traitées en toute autonomie et en continu par le manager qui révèle le nombre d'idées soumises seulement en fin d'année. Sur l'Intranet, un avis est ensuite demandé aux référents experts et la décision finale est prise par le service concerné ou par la responsable innovation. Il y a toujours un retour et une explication (en cas de refus), et, aussi souvent que possible (sauf opposition du manager qui ne veut pas décharger l'agent pour qu'il puisse libérer le temps nécessaire), l'émetteur de l'idée est impliqué au maximum dans sa réalisation (en prenant part, par exemple, à l'étude initiée ou à la rédaction de l'article suggéré).

### **Annexe 3 : La plateforme de services (pilote de la transformation)**

La plateforme de services située à Poissy concerne 65 collaborateurs. Nous n'avons pas pu interviewer de personnes qui y travaillent actuellement et nous basons sur les témoignages de collaborateurs qui y ont travaillé naguère.

Des contraintes très fortes pesaient sur l'organisation du travail : ouverture du plateau téléphonique jusqu'à 20h, quota à respecter pour la prise des congés, plannings automatisés, pauses tournantes limitées à dix minutes... Il était par exemple exclu de fermer le plateau une heure entre 12h et 14h pour faire une réunion de service permettant des échanges entre managers et collaborateurs.

En 2014, la CNAM a harmonisé les horaires d'ouverture de toutes les CPAM qui sont devenus 8h30 / 17h30. Parallèlement, l'outillage téléphonique a changé pour des outils plus modernes offrant plus de flexibilité, notamment sur la confection des plannings. Ces actions qui n'avaient rien à voir avec la transformation managériale ont permis d'assouplir les contraintes. Malgré cela, trouver des temps d'échange avec toutes les équipes est resté difficile pour les managers, compte tenu des deux objectifs forts pour la plateforme depuis 2010 (le taux de décroché téléphonique et le taux de réponses aux mails) associés à un effectif contraint. Un mouvement social en 2014 révélait une mauvaise ambiance.

La direction a choisi volontairement ce service en 2017, décrivant « un gros pari » pour une plateforme qui avait « de mauvais résultats ». Elle explique faire suite à la demande d'un salarié d'instaurer « l'autogestion des plannings et des horaires ». Une visite sur le plateau téléphonique d'Ima Tech à Saint-Herblain, près de Nantes, a inspiré les contours de la transformation.

C'est ainsi qu'ont été mis en place les horaires variables qui étaient déjà en application dans une partie de la caisse. Il y a eu également davantage d'autonomie pour les techniciens référents qui pouvaient désormais libérer du temps pour former et accompagner. Nous n'avons pas pu interroger des personnes qui expérimentent la transformation au quotidien mais certains doutent de la portée réelle de la démarche, au-delà de la mise en place des horaires variables.

Des améliorations notables ont été constatées : neuf mois après la mise en place de la transformation, le taux d'absentéisme a diminué de 30%, le turnover a été divisé par deux et le taux d'appels décrochés est passé de 75% à 90%. Il semble cependant que le système s'essouffle depuis quelques mois et nécessite un nouvel élan.

#### **Annexe 4 : Service réclamations**

Le service réclamations compte un responsable de service, un responsable adjoint, quatorze techniciens référents et un technicien. Il est situé à Guyancourt sur un site de trois cents personnes.

Ce service travaillait déjà avec un niveau d'autonomie important lorsqu'il a été choisi par la direction comme un site pilote de la démarche. Les managers faisaient confiance aux collaborateurs détenteurs de l'expertise. Des suggestions pour aller plus loin se sont heurtées à des contraintes budgétaires, sécuritaires ou réglementaires (pas question, par exemple, de dispenser les agents de badger avant et après leur pause de midi, de travailler hors des plages horaires de la convention collective ou de faire bénéficier un collègue d'un crédit de temps accumulé). Pas question non plus d'intervenir sur les critères d'augmentation pour les rendre plus équitables (et éviter un rituel conduisant à augmenter automatiquement au bout d'un certain temps des agents peu investis dans leur travail). Le contraste entre l'injonction de faire des propositions et le refus de celles-ci par la hiérarchie (parfois même l'absence totale de réponse) a créé des incompréhensions et rendu la démarche moins crédible. Heureusement, la qualité d'écoute et l'honnêteté des responsables du service ont évité un désinvestissement trop important, d'autant que des avancées ont finalement eu lieu :

- sur le télétravail, qui concerne maintenant 40% du service ;
- sur les règles de présence : il fallait jadis garantir 50 % des effectifs présents – les agents ont montré en 2017 qu'ils pouvaient bien fonctionner avec seulement 20 % lors des congés d'été, ce qui leur a donné beaucoup plus de souplesse ;
- sur le planning, jadis préparé par les managers et aujourd'hui réalisé par les agents, qui ont ainsi une vision globale de l'activité, peuvent anticiper la charge et gérer les congés en fonction.