

# Vers un management décomplexé de l'assurance maladie des Yvelines

par

■ **Patrick Negaret** ■

Directeur général, Caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines

## En bref

Une caisse d'assurance maladie à la pointe de l'innovation managériale? Patrick Négaret fait tomber les préjugés sur cette administration souvent jugée tatillonne et poussiéreuse. Soucieux que son personnel gagne en efficacité tout autant qu'en plaisir au travail, il a engagé un vaste chantier de libération des énergies ayant pour mots d'ordre l'autonomisation, la confiance ou encore la reconnaissance. Loin d'appliquer des dogmes managériaux, tels ceux de l'entreprise libérée, il prône une démarche de bon sens, pragmatique, partant du terrain et accordant le droit à l'erreur. Et les résultats sont là : chute spectaculaire de l'absentéisme et du turnover, amélioration significative du service rendu aux assurés... Un vent de transformation soufflerait-il dans l'Administration ?

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> mars 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Les services publics, et plus encore la Sécurité sociale, sont entachés de longue date par une image négative, teintée d'inertie et d'efficacité toute relative. La Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines s'est pourtant vu décerner, en 2017, le prix des Espoirs du Management et le Trophée d'or de l'Innovation participative, consacrant une profonde transformation managériale. C'est bien la preuve qu'une administration peut se réformer et être érigée en exemple. Comment avons-nous accompli un tel exploit ?

En tant que directeur d'un service public, je me sens investi d'un devoir d'exemplarité. La gestion des effectifs pratiquée par la CPAM témoigne de ce souci d'optimiser l'usage des deniers publics : ainsi, nous ne remplaçons qu'un tiers des départs en retraite. Depuis dix ans, des milliers de postes ont été supprimés dans l'assurance maladie, fruit d'un effort considérable. Nous avons toutefois atteint les limites de cette logique. Est arrivé un stade où l'amélioration ne devait plus tant provenir d'un redimensionnement des moyens que d'une valorisation des ressources existantes. Pour y parvenir, il m'a semblé que le management devait libérer les énergies afin que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. La simple configuration de notre CPAM, dont les mille trois cent cinquante salariés sont répartis dans une quinzaine de sites, ne facilitait pourtant pas cette pratique managériale innovante et de proximité.

Certains qualifient ma démarche "d'entreprise libérée". Je me méfie de ces appellations qui se transforment trop souvent en dogmes. J'ignore si je libère l'entreprise, mais je sais que je libère les énergies.

### Cinq leviers de performance

La dynamique de transformation que j'ai construite repose sur cinq leviers : le sens, la confiance, l'autonomie, la reconnaissance et la fierté d'appartenance.

#### *Donner du sens*

Comme le démontre Simon Sinek avec sa théorie du cercle d'or, la question du « *pourquoi* » prime sur celle du « *comment* » pour les salariés. Martin Luther King a su entraîner les foules en exprimant sa vision et son rêve, et non en exposant un plan en trois parties ! Il est évidemment plus facile de donner du sens à son activité lorsqu'on est employé par une caisse d'assurance maladie que par un marchand d'armes... Le travail a d'autant plus de signification qu'il a une utilité pour soi, mais aussi pour autrui. J'explique au personnel que sa mission n'est pas de régler des prestations, mais d'aider les assurés à gérer leur capital santé. Il est valorisant de savoir que l'on sert une cause.

Le sens est largement véhiculé par la relation qu'entretiennent les salariés avec leurs collègues et leur manager, lequel n'est crédible que s'il accorde son discours et ses actes. De ce point de vue, valoriser l'autonomie n'équivaut pas à autoriser chacun à agir à sa guise. De façon quelque peu paradoxale, l'autonomie doit contribuer à renforcer le collectif. Quiconque ne se plie pas à cet impératif s'exclut lui-même.

Il importe aussi de donner aux collaborateurs des occasions d'apprendre et de se développer, car occuper indéfiniment une fonction monotone vide le travail de tout son sens. Le quotidien doit offrir des possibilités d'avancer.

Somme toute, nous devons fédérer sur le « *pourquoi* » et libérer sur le « *comment* ».

Dans un sondage mené en 2017 par Deloitte et Viadeo, 87% des répondants disent accorder une grande importance au sens du travail, dans lequel ils voient une source d'épanouissement et de plaisir. Pourtant, ils ne sont que 60% à estimer que l'entreprise accorde l'attention nécessaire au sujet. Si le sens est majoritairement associé au métier, à l'activité, aux valeurs et au travail d'équipe, dit cette étude, il est avant tout affecté par les processus d'évaluation

et le manque de reconnaissance. À cet égard, nous pouvons nous interroger sur la pertinence des sacro-saints entretiens annuels d'évaluation, entre autres exemples.

### *Créer de la confiance*

La confiance réduit l'incertitude et l'inquiétude qui l'accompagne. En cela, elle est un vecteur d'engagement. Les plus grands obstacles ne tiennent pas tant à la lourdeur des procédures ni à la division excessive du travail, qu'aux freins humains et aux doutes qui empêchent chacun d'avancer.

Le leader doit accorder sa confiance, mais aussi l'inspirer par son attitude exemplaire, la lisibilité de sa démarche et sa crédibilité. En corollaire, il doit accepter l'erreur. Celle-ci figure parmi nos grands principes. La confiance se cultive notamment en félicitant les salariés pour leurs succès et en capitalisant sur leurs points forts. Les entretiens annuels, pour reprendre cet exemple, sont trop souvent l'occasion de pointer les défaillances, avec de surcroît un retard qui tue l'agilité.

De la confiance naît la performance : tel est le slogan qu'a édicté l'un de nos services, qui travaille en totale autonomie.

### *Accorder de l'autonomie*

Les entreprises ont trop souvent appréhendé la motivation sous l'angle de la récompense et de la sanction. Il est bien plus efficace de réunir les conditions de la motivation. Si les collaborateurs perçoivent de la confiance, de l'autonomie et du sens, ils ont le désir de s'engager. Les méthodes de management par "contrôle-commande", qui ont longtemps eu cours, deviennent inopérantes. Une expérience a comparé le fonctionnement de deux groupes chargés de résoudre un problème très simple. En cas de réussite, il était promis une récompense 10 dollars au premier, aucune au second. Ce dernier s'est toujours montré le plus performant. La perspective d'une récompense agit sur la motivation extrinsèque et nuit à la créativité. C'est la motivation intrinsèque qu'il convient de rechercher, celle qui mobilise les valeurs et les aspirations intimes des individus. Dans certains pays où le don du sang, jusque-là gratuit, est devenu rétribué, le nombre de donateurs a chuté. Les citoyens l'envisageaient comme un acte altruiste incompatible avec une motivation financière.

Un sondage Opinion Way de 2017 révèle que l'autonomie est une composante clé du métier idéal pour 93 % des moins de 30 ans. La jeune génération y est extrêmement attachée et n'hésite pas à quitter un emploi s'il ne lui offre pas une marge d'initiative suffisante.

L'autonomie est liée au principe de subsidiarité. Je demande aux managers d'exécuter les tâches qui ressortent véritablement de leur responsabilité et de déléguer les autres à leurs collaborateurs. Peut-être ceux-ci s'y prendront-ils différemment, voire moins efficacement dans un premier temps, mais ils gagneront progressivement en performance. La décision doit toujours être prise à l'échelon le plus proche de l'action. Un opérateur est le mieux placé pour juger d'un sujet qui le concerne au premier chef. Si sa décision entraîne des conséquences majeures, il doit prendre conseil auprès de son responsable.

Dès lors qu'ils sont autonomes, les salariés participent activement de la vie de l'entreprise. Ils deviennent les acteurs d'un changement qu'ils intègrent plus spontanément.

L'autonomie est également une source de créativité et d'innovation. M'inspirant du livre d'Idriss Aberkane *Libérez votre cerveau!*, je vous livre une interrogation : vaut-il mieux être conformément mauvais que non conformément bon ? Aujourd'hui, notre CPAM casse les codes établis dans le service public. Nous avons besoin de sortir des sentiers battus pour innover, quitte à franchir la ligne blanche des procédures. Sans cela, rien n'avance.

### *Cultiver la reconnaissance*

La reconnaissance renvoie à l'égalité intrinsèque dont se réclament les tenants de l'entreprise libérée. Une organisation n'a pas lieu de discriminer les exécutants par rapport aux stratèges, ou les moins qualifiés par rapport aux diplômés. L'humain doit primer, et ceci doit se ressentir au quotidien. Afin de renforcer la participation,

la collaboration et la coconstruction, nous avons organisé de nombreuses formations sur l'intelligence collective, pour apprendre à mieux travailler ensemble. Il arrive que des employés – et non des cadres – animent des groupes de travail à cet effet, et c'est la plus belle forme de reconnaissance qui soit. Cela me permet aussi de détecter des leaders en devenir.

Le manager doit écouter et faire grandir ses collaborateurs, s'intéresser à leurs réalisations, aux événements qui jalonnent leur semaine, s'enquérir de leur avis. Les salariés se sentent alors reconnus, valorisés. Le responsable doit aussi faire preuve de gratitude, valeur faiblement inscrite dans la culture française. Je me rends dans les services qui ont remporté un succès pour les féliciter. En disant merci aux autres, on reconnaît faire partie d'un collectif.

Le site intranet est un excellent support pour mettre en valeur les réalisations des salariés. Certains de nos services y publient, par exemple, de courtes vidéos sur leurs accomplissements.

### *Développer la fierté d'appartenance*

Nos agents ressentent une fierté d'appartenir à l'assurance maladie, à la CPAM des Yvelines, mais aussi à leur entité géographique et à leur service. Ce sentiment d'appartenance est entretenu par des événements et des fêtes, comme les Trophées de l'Innovation participative que nous organisons chaque année pour valoriser les idées soumises par nos équipes. Nous incitons également nos agents à prendre part à des activités solidaires et leur réservons des sorties inspirantes. J'ai par exemple inscrit dix participants à la Maison du Management, occasion de côtoyer des personnalités prestigieuses et d'élargir leur horizon. Ils se familiarisent ainsi à ma vision managériale. Certains de nos employés présentent également notre dynamique de transformation dans d'autres CPAM.

On me rétorque parfois que ma démarche consomme trop de temps. Mais espère-t-on progresser en se consacrant exclusivement à la production, à raison de huit heures par jour pendant quarante ans? Il est illusoire de penser que, dans ces conditions, les salariés seront durablement satisfaits et productifs. Ils se laisseront et feront simplement acte de présence. Je dois lever les obstacles qu'opposent certaines équipes n'ayant pas changé leurs habitudes depuis des décennies et n'entendant pas qu'on leur explique leur travail. Toutefois, si leurs indicateurs de performance sont à la traîne, leur réticence n'est pas recevable.

## **Des outils simples et concrets**

Ces beaux principes restent inopérants s'ils ne sont pas incarnés dans des outils et des méthodes. On ne décrète pas de but en blanc la libération des énergies, encore moins de l'entreprise. J'ai vu une CPAM procéder de la sorte et provoquer un tollé des syndicats.

Depuis six ans que je suis à la tête de la CPAM des Yvelines, je cultive une acculturation des équipes à un nouvel esprit. Je sollicite régulièrement des conférenciers pour présenter des démarches innovantes et invite mes collaborateurs à prendre part à des associations, clubs et autres communautés collaboratives, avec EDF ou la RATP notamment.

S'y ajoutent des méthodes structurées, que nous avons déployées avec l'aide de consultants.

### *Un Lean management adapté : Progrescence*

Le premier outil que j'ai mobilisé fut un *Lean management* adapté, baptisé Progrescence, dans le but d'accroître l'autonomie. Les services ont été formés à cette démarche bien rodée, prônant la chasse au gaspillage, l'élimination des tâches superflues, la maîtrise des délais de réalisation, la réduction des coûts de fonctionnement, le gain de ressources et de surfaces. Chaque collaborateur a été invité à améliorer tout ce qui pouvait l'être dans son environnement. Les résultats furent étonnants. J'ai même vu un agent postuler à une fonction de cadre en m'avouant qu'il n'aurait jamais aspiré à cette promotion dans l'ancien système, trop régi par le contrôle. En revanche, il se projetait dans un rôle de manager où il verrait ses collaborateurs s'épanouir et grandir.

Sans démagogie, je n'ai pas caché que cette optimisation était le corollaire d'une réduction des effectifs.

Le plus difficile fut de convaincre le personnel que je désirais véritablement le faire gagner en autonomie. Jusqu'alors, il ne pouvait guère s'exprimer, ou en subissait les conséquences lorsqu'il s'y risquait. J'ai donc initié la démarche de *Lean* avec une équipe dont le manager était volontaire, qui a ensuite témoigné de l'expérience. En quoi cette méthode que l'on associe classiquement à l'industrie peut-elle faire avancer une administration comme la nôtre? Les illustrations fourmillent. Pour un service des affaires juridiques ayant des créances à recouvrer à hauteur de plusieurs millions d'euros tous les ans, tout retard d'encaissement génère des problèmes de trésorerie. La réduction des délais de recouvrement constitue donc un réel enjeu. De même pour les services en charge de régler les prestations, le versement des indemnités journalières pendant les arrêts de travail doit intervenir rapidement, sans quoi les assurés se trouvent en difficulté financière. Il serait tout aussi intolérable de mettre plusieurs mois à traiter la réclamation d'une assurée n'ayant pas touché ses indemnités de congé maternité. Quant à nos magasins généraux, le *Lean* leur a permis de gagner de la surface de stockage et d'archivage.

Nous avons également construit des "ateliers flash" permettant de traiter des problèmes en une demi-journée, afin de lancer la dynamique et de prouver qu'elle apportait des bénéfices immédiats.

### *L'innovation participative : ID'Nov*

J'ai ensuite introduit l'ingrédient clé qu'est l'innovation participative grâce à l'outil ID'Nov, invitant tout un chacun à émettre des idées. Ce type de dispositif doit être très bien construit, car si les propositions ne sont pas suivies de réaction, le découragement gagne rapidement. Pour des raisons de coût, nous avons bâti notre propre plateforme intranet où les agents peuvent déposer leurs idées et liker celles de leurs collègues. Un animateur y est dédié, en relation avec une vingtaine de relais sur le terrain.

Plus de mille trois cents idées ont été émises depuis le lancement du dispositif, il y a trois ans : covoiturage entre les agents, déclaration d'un médecin traitant pour les assurés de moins de 16 ans, codification améliorant la gestion des emails, changement de la dimension des enveloppes permettant d'économiser plusieurs milliers d'euros par an...

Des salariés ont proposé de créer des "arbres à idées" dans les services, panneaux où chacun peut punaiser des propositions qui sont ensuite débattues en équipe tous les quinze jours. L'anonymat du dispositif incite à s'exprimer ceux qui n'en ont pas l'habitude.

Si, dans un premier temps, ces idées venaient principalement des cadres, elles sont aujourd'hui émises pour moitié par des employés. Ceci répond bien à l'enjeu de réduire les strates hiérarchiques pour gagner en agilité.

### *Un management bienveillant et exigeant : le petit guide de la qualité de vie au travail*

J'ai invité les salariés à édicter les dix principes de management de la Caisse. À la suite de nombreux ateliers, un groupe s'est réuni deux jours avec un consultant pour élaborer la liste finale que voici : j'ai une ambition riche de sens; je (me) fixe des objectifs au bon niveau; je cultive la liberté d'action; j'incite à l'entraide, à la solidarité; j'accepte l'erreur de l'autre; je cultive la gratitude; je prodigue des encouragements; j'entretiens le sentiment de justice; je sais reconnaître mes maladresses; je cultive l'optimisme. Il aurait été inefficace que j'impose moi-même des préceptes. Ils devaient émerger du personnel, lui correspondre et refléter son activité.

Afin de mettre en pratique ces principes d'un management bienveillant et exigeant, j'ai misé sur des microprojets susceptibles de produire des maxi-résultats. Là encore, des groupes ad hoc ont eu carte blanche, sous la responsabilité de leaders désignés par leurs pairs.

Parmi les dix projets nés de ces travaux, citons le programme Vis mon job grâce auquel un salarié peut passer une journée dans le service de son choix et observer l'activité quotidienne d'agents qu'il ne côtoie pas d'habitude. Il prend conscience de leurs contraintes, des difficultés que peut leur causer le retard pris par d'autres entités...

Autre innovation, des employés ont été associés aux commissions des marchés pour choisir les prestataires de restauration collective ou de ménage. Certains ont même souhaité s'attaquer aux fournitures de bureau. À notre habitude, nous avons accepté leur proposition. En effet, tout refus de notre part doit être solidement

motivé. Ce groupe a réduit les dépenses d'une façon dont nous n'aurions jamais été capables, sauf à être accusés d'une inadmissible pingrerie. Il a mis en place une plateforme de mutualisation et de réaffectation du petit matériel. Désormais, chaque service désigne un responsable des fournitures chargé, pendant un an, de contenir les dépenses. Si l'équipe ne consomme pas entièrement son budget, elle peut solliciter l'achat d'éléments susceptibles d'améliorer son environnement de travail (posters, plantes...). Ceci a merveilleusement fonctionné.

Outre nos nombreuses actions de codéveloppement, nous assignons un parrain ou une marraine à chaque nouvelle recrue, avant même qu'elle n'arrive dans notre CPAM. Cela lève de nombreuses questions et incertitudes d'ordre pratique.

Pour cultiver la gratitude, un groupe a proposé que les salariés puissent se remercier mutuellement pour des services professionnels, en s'offrant des chèques-cadeaux de 15 euros payés par l'entreprise. Leur attribution n'est pas soumise à la validation de la hiérarchie, mais déclarée et justifiée par le donateur sur l'intranet. Cette mesure a une valeur symbolique majeure, pour un budget dérisoire. Notre agent comptable s'en accommode dans la mesure où il accède à une traçabilité des opérations et où nous respectons le plancher sous lequel ce type d'avantage n'est pas soumis à cotisations.

Je citerai pour finir le programme Petits cailloux, qui incite à résoudre au fil de l'eau tous les problèmes du quotidien, ces irritants sans grande importance qui peuvent gâcher la vie.

### *Une plateforme au management transformé*

J'ai souhaité qu'un service aille jusqu'au terme de la logique de libération des énergies et gère lui-même son organisation.

Notre CPAM possède une plateforme de services où soixante-cinq personnes sont chargées de répondre aux appels des assurés et de traiter leurs emails. Elle affichait un turnover et un absentéisme records, respectivement de 30 % et 15 %. Un de ses salariés avait émis l'idée d'y instaurer une autogestion des plannings et des horaires, comme le font des organisations similaires du privé. Je me suis rendu dans l'équipe pour en discuter. J'étais prêt à lui laisser les clés, et lui ai demandé de désigner trois personnes – auxquelles s'ajouteraient deux représentants choisis par les organisations syndicales – pour visiter une entreprise avancée dans ce domaine, en l'occurrence Imatech. L'équipe a planché sur son organisation pendant deux mois, puis a mis en place une gestion autonome des plannings quotidiens et des horaires, devenus variables. Les uns et les autres ont pu concilier leurs contraintes personnelles : commencer plus tard, partir tôt pour chercher ses enfants à l'école...

Cette équipe a démontré que la confiance engendrait la performance. L'absentéisme pour maladie y a chuté de près de 30 % en 2016. Le taux d'appels décrochés est passé de 75 % à 90,2 %, et le taux de réponses en 48 heures s'est sensiblement accru. Hier la risée de la Caisse pour ses piètres performances, cette plateforme est aujourd'hui fière de ses résultats et montrée en exemple. Elle a même fait l'objet d'un reportage au journal télévisé de France 2. L'expérience sera étendue à d'autres services. *« Innover c'est prendre le risque de proposer des solutions qui ne marchent pas du premier coup, explorer des pistes qui peuvent être sans issue, témoigne un salarié. Il y a donc une mise en danger personnelle et collective qui ne peut se faire que dans un climat de confiance. »*

### *Un baromètre qualité de vie au travail*

Avec ses quatre-vingt-cinq pages, le baromètre social utilisé par l'assurance maladie est difficilement exploitable. C'est pourquoi nous avons lancé un appel à volontaires pour définir des indicateurs propres à notre CPAM, aussi simples que possible et répondant à nos dix principes d'un management bienveillant et exigeant. Il en est ressorti un baromètre de la qualité de vie au travail décliné en huit critères : motivation, autonomie, équité au travail, reconnaissance de la hiérarchie, ambiance, organisation du travail, contribution aux engagements du précédent baromètre et, enfin, satisfaction envers les actions menées.

Une enquête est dispensée tous les six mois. Chaque campagne doit donner lieu à deux ou trois mesures correctives visant les indicateurs les moins bien notés. L'enjeu n'est pas que les services se comparent les uns aux autres, mais qu'ils mesurent leur propre progression.

C'est une des actions qui m'ont fait le plus peur, car j'étais conscient d'instaurer un dispositif dangereux, que j'aurais du mal à rattraper s'il ne fonctionnait pas. Il s'avère, au contraire, très efficace.

### *Une évaluation plus lisible*

À mon arrivée, l'évaluation des agents était fondée sur pas moins de quinze objectifs. Passons sous silence les quatre-vingt-deux objectifs assignés aux directeurs, depuis le taux de recours aux médicaments génériques jusqu'à la durée moyenne d'un arrêt de travail pour une opération de prothèse de hanche, sur lesquels j'avoue avoir peu de marge de manœuvre, bien qu'une prime d'un mois et demi de salaire en dépende...

J'ai demandé que nous nous limitions à trois critères d'appréciation et d'évaluation des salariés. De nos discussions sont ressortis des objectifs de production quantitatifs et qualitatifs d'une part, de qualité de vie au travail d'autre part, et enfin d'innovation. Outre les rendez-vous annuels, nous organiserons à l'avenir des entretiens intermédiaires plus informels : comment va le salarié ? travaille-t-il dans une bonne ambiance ? se sent-il motivé, bien informé ?...

## **Pas d'autonomie sans accompagnement**

D'aucuns ont pu craindre que, dans une logique d'entreprise libérée, je supprime tous les postes de cadres. Il n'en était pas question. Je tenais, en revanche, à réduire les strates hiérarchiques. De fait, elles sont passées de six à quatre.

### *La formation des managers de proximité*

Nos quatre-vingts managers de proximité, courroie de transmission du renouveau, ont bénéficié d'une formation extrêmement soutenue – et onéreuse – pour s'approprier la nouvelle logique organisationnelle. Ils ne devaient pas craindre l'autonomie de leurs collaborateurs. S'ils devaient se montrer intransigeants sur les fondamentaux de leur activité (respect des délais de réponse au téléphone, ponctualité...), ils ont été incités à lâcher la bride sur les modalités de mise en œuvre. Si un collaborateur soumet, par exemple, une idée pour traiter les réclamations plus vite sans nuire à la qualité, pourquoi ne pas l'expérimenter ? Si elle ne fonctionne pas, il n'en sera pas tenu rigueur au manager, en vertu du droit à l'erreur, à condition qu'il réagisse rapidement.

La fonction de la responsable de la plateforme de services s'est ainsi radicalement transformée une fois l'autonomie instituée. Jusque-là, elle consacrait ses journées à concocter les plannings de ses soixante-cinq salariés. Désormais, elle fait en sorte qu'ils travaillent dans de bonnes conditions, les aide à résoudre leurs problèmes, entretient la dynamique d'innovation...

### *L'apprentissage de l'intelligence collective*

Par ailleurs, le personnel se forme à l'intelligence collective. Cet accompagnement est particulièrement nécessaire pour les cadres "ancienne formule", rétifs aux nouvelles méthodes de management. Je redouble de pédagogie à leur égard, propose du coaching à certains, affecte auprès d'autres des facilitateurs chargés de résoudre leurs problèmes un à un.

### *L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle*

Nous avons amplement travaillé sur la conciliation harmonieuse des vies privée et professionnelle, sujet délicat en région parisienne où les déplacements s'étirent, et ce, d'autant plus qu'un employé de la CPAM des Yvelines peut difficilement assumer un loyer à proximité de son siège, à Versailles. Une conciergerie ou encore une salle de gymnastique sont venues mettre de l'huile dans les rouages, sans prétendre que ces mesures relativement cosmétiques justifient à elles seules la satisfaction des salariés. Le télétravail, en revanche, peut y contribuer de façon plus profonde. Notre CPAM ne le pratiquait qu'à 2,5 % avant la démarche, tandis que la Caisse d'allocations familiales toute proche atteignait 25 %, et la Sécurité sociale belge 65 %.

Mon intention de développer le travail à distance a rencontré des obstacles. À l'occasion d'un déjeuner avec le personnel – tel que les cadres supérieurs en organisent tous les mois –, j'ai découvert que localement, les employés se le voyaient refuser par leurs managers pour des motifs aussi divers que farfelus. Le directeur adjoint en charge des ressources humaines m'a confirmé que le sujet patinait. J'ai alors publié un billet sur l'intranet reconnaissant que, de toute évidence, le télétravail n'avancait pas. Il faut savoir faire preuve d'humilité pour être crédible. J'ai proposé de constituer un groupe de travail chargé d'y remédier. Il a suscité pas moins de soixante candidatures. Les propositions extrêmement intéressantes qui en sont ressorties ont été mises en forme par les Ressources humaines, lesquelles néanmoins ont introduit une clause stipulant que toute demande de télétravail devait recevoir leur aval... Je l'ai bien sûr annulée. Nous devons accepter les demandes, sans quoi nous retomberons dans une logique où les managers décideront de couper court au télétravail sans même que j'en sois informé. Tout refus doit être justifié par un membre de la direction générale. De fait, les demandes de télétravail ont explosé. Voilà comment un service support ou une hiérarchie peut entraver une innovation. Dans une même logique, ce sont désormais les cadres et non plus les Ressources humaines qui recrutent les CDD. Cela s'avère plus rapide et plus efficace.

### *L'aménagement des espaces de travail*

L'aménagement des locaux est bien plus structurant qu'on ne l'imagine, mais aussi coûteux. Nous y procédons progressivement, en installant des espaces de coopération, d'autres où s'isoler, d'autres encore pour échanger librement autour d'un café avec un manager ou le directeur général. Tout est fait pour favoriser l'inspiration et la rencontre.

« *L'assurance maladie enjoint sans cesse de faire de l'exercice, mais nous sommes assis toute la journée!* » m'a lancé un jour un collaborateur. Ce n'est plus vrai depuis que nous avons concrétisé une idée issue de l'innovation participative en installant un "bureau roulant", tapis de course placé devant un ordinateur... Et lorsque la plateforme de services a proposé de se doter d'une salle de détente avec poufs et baby-foot, elle s'est empressée d'ajouter : « *Nous connaissons déjà votre réponse : c'est le résultat qui compte.* » Quelle plus belle preuve d'autonomie et de confiance?

## Débat



### Surmonter les freins internes

**Un intervenant.** : *Vos quinze sites n'embrassent pas nécessairement le changement au même rythme. Comment déclinez-vous la dynamique dans vos différentes entités?*

**Patrick Négaret** : À mon arrivée, la CPAM des Yvelines était répartie sur trente sites. J'en supprime de plus en plus, en dépit des résistances des maires des communes concernées, qui ont déjà souvent vu partir la police et la poste.

Notre éclatement géographique est un vrai problème. Il demande de multiplier les contacts. Nous nous efforçons de répartir les entités inscrites dans la démarche entre les principaux sites, à savoir Poissy, Guyancourt et Versailles, comptant chacun deux cents à quatre cent cinquante personnes. Tous trois ont eu droit à une conciergerie. Difficile en revanche de transformer radicalement l'organisation d'une agence de trois personnes qui accueille du public trois jours par semaine. Je fais néanmoins participer son personnel à des groupes de travail sur la transformation.

Par ailleurs, les soixante-dix cadres managers viennent au siège très régulièrement pour des formations ou des conférences. Nous organisons aussi des événements dans les deux autres grandes implantations.

**Int. :** *Comment les syndicats ont-ils perçu votre démarche ?*

**P. N. :** Je m'inscris en faux contre les tenants de l'entreprise libérée qui entendent détruire les corps intermédiaires, notamment les syndicats. Dans notre cas, nous passons plutôt d'une logique de lutte des classes à une logique de coopération.

Une représentante de Force ouvrière m'a dit avec humour que je l'avais mise au chômage ! J'ai toujours pris soin d'associer les syndicats aux initiatives dès leurs prémisses. Ce fut le cas pour la transformation managériale de la plateforme de services. Dans ces conditions, la présentation du projet au CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et au comité d'entreprise a été une formalité : les organisations syndicales y avaient apporté leur pierre et savaient qu'il visait le bien-être du personnel. Cependant, je demande à mes troupes de ne pas mettre les représentants syndicaux en porte-à-faux vis-à-vis de leur confédération, et donc de ne pas aller trop loin. Les accords que nous négocions en interne (sur les horaires variables ou le télétravail, par exemple) ne doivent pas contrecarrer les accords nationaux conclus sur ces mêmes sujets. Nous nous soustrayons cependant de certaines dispositions que les représentants syndicaux eux-mêmes jugent trop contraignantes, comme de vérifier l'installation électrique au domicile des salariés qui pratiquent le télétravail. À l'inverse, le fait que la Caisse de Versailles expérimente certaines modalités avec succès peut aider les confédérations à avancer.

**Int. :** *Le reporting va-t-il à l'encontre de votre mouvement de libération des énergies, comme c'est souvent le cas dans les entreprises privées tenues de délivrer des résultats à court terme ?*

**P. N. :** Nous sommes régis par un dispositif de management dit *intégré*, où fourmillent les processus. C'est redoutable. Il compte par exemple quatre-vingt-neuf indicateurs pour le système des indemnités journalières... Nous parvenons à avancer en négligeant certains éléments du processus, sans pour autant aller trop loin, pour ne pas nous mettre en difficulté vis-à-vis de la Cour des comptes.

### « *Soyez autonomes !* », une injonction paradoxale ?

**Int. :** *Vous semblez être un patron qui intime de manière autoritaire à ses salariés d'être autonomes. N'est-ce pas perçu comme contradictoire ?*

**P. N. :** J'ai certes lancé une injonction à l'autonomie, mais ai surtout précisé qu'elle serait assortie de formations et d'accompagnements, d'où la déclinaison d'outils (*Lean management*, innovation participative, intelligence collective...) auxquels sont formés tous ceux qui le souhaitent. Si les autres se contentent de bien faire leur travail, cela nous permet déjà d'avancer. Un sondage Gallup indique qu'en France, 9 % des salariés sont engagés, 65 % disent ne pas l'être et 26 % s'estiment "activement désengagés" – autant dire qu'ils rament contre le courant. On me rétorque parfois que je n'engagerai jamais tout le monde dans le bateau. Mais si ne serait-ce que 18 % des salariés rament dans le bon sens, ce sera un exploit !

J'ai donc assuré aux salariés que je les aiderai à devenir autonomes. Grâce à des gestes du quotidien, ils ont peu à peu gagné confiance en moi. Aujourd'hui, je suis accueilli avec chaleur dans les services, quand l'accueil était autrefois plus compassé. Il s'est manifestement passé quelque chose.

**Int. :** *À combien estimez-vous le pourcentage de managers "libérateurs" ?*

**P. N. :** Je ne saurais le dire, mais ils sont de plus en plus nombreux. Certains étaient prêts à partir à la retraite lorsque j'ai pris mes fonctions, mais ont décidé de rester grâce à l'intérêt qu'ils trouvaient dans la dynamique. Je recrute sans difficulté des volontaires pour lancer des démarches de transformation comme celle de la plateforme de services.

Notre plateforme de courrier a même décidé d'instaurer des horaires variables le vendredi, sans nous en faire part. Nous l'avons félicitée... en soulignant qu'il aurait été bon de nous en informer ! L'essentiel est que son organisation

ne nuise pas à la qualité du service. En l'occurrence, un courrier traité tardivement peut retarder le paiement d'une prestation à un assuré. Or, pour avoir des salariés heureux, il faut des clients heureux.

Nous créons actuellement des communautés collaboratives dans lesquelles nous associerons les clients à la coconstruction de services, comme la possibilité de suivre le traitement d'un dossier sur internet.

**Int. :** *Pour concevoir de nouveaux services, pourriez-vous, comme certains grands groupes, extraire un collaborateur ou une équipe des pesanteurs de la structure et les laisser innover "en mode start-up" ?*

**P. N. :** Encore faudrait-il que ce soit favorisé par la Caisse nationale, comme c'est le cas chez EDF. Le dispositif des "start-up d'État" pourrait contribuer à dégoupiller le système. J'envisage de m'y inscrire. Il a toutefois un coût, puisqu'il implique de mettre des salariés en disponibilité pendant six mois. Déjà, je compte expérimenter des "commandos" de six à huit collaborateurs qui s'enfermeront quelques jours pour traiter un sujet. C'est en adoptant de nouveaux fonctionnements que nous pourrions aboutir à des solutions inédites. Sinon, les pesanteurs finiront toujours par l'emporter.

Nous ferons aussi appel à une start-up pour créer la plateforme collaborative grâce à laquelle nous coconstruirons des services avec les usagers.

## Quelles conditions d'essaimage ?

**Int. :** *Les idées généreuses que vous prônez n'ont rien de nouveau, même si elles sont loin d'avoir prospéré dans les entreprises. Votre grand mérite est de les avoir mises en œuvre en dépassant les freins traditionnels à tout changement. De même, les vertus des cercles de qualité, du management participatif ou encore de l'innovation collaborative sont connues de longue date. Comment expliquer que ces pratiques, qui ont fait leurs preuves, se diffusent si peu ?*

**P. N. :** Il est plus confortable de manager par l'autorité, le commandement et le contrôle. Mon approche requiert un grand investissement. Il faut être présent, mobilisé. J'y prends tant de plaisir que je n'ai pas le sentiment de travailler. Un autre frein tient à la centralisation bien française. Elle ne permet pas de résoudre les difficultés de façon agile au quotidien, de surcroît dans un monde complexe. Nous progressons au contraire pas à pas, par capillarité, en partant du terrain. Ce pays changera si nous sommes nombreux à agir à la base.

Si je suis directeur d'un service public, c'est pour changer les choses. Je suis miraculeusement non-conforme. J'y vois la seule façon d'avancer. De mon point de vue, le management n'est jamais que du bon sens qu'il faut mettre en pratique au quotidien, en commençant par des microprojets donnant des maxi-résultats. Je mise donc sur une approche pragmatique et raisonnable.

**Int. :** *Votre démarche est-elle susceptible d'essaimer dans d'autres organisations ?*

**P. N. :** Il y a encore peu, la Caisse nationale ne semblait pas au fait de ce type de transformation managériale. Lorsque la CPAM des Yvelines a remporté le prix des Espoirs du Management, la direction générale de la CNAMTS (Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés) a souhaité que je présente ma démarche à mes pairs. Cela a provoqué un déclic pour certains, qui ont créé un groupe pour approfondir leur connaissance du sujet. Nous sommes de plus en plus nombreux à partager les mêmes convictions, voire la même utopie. Du reste, nous n'avons pas d'autre choix. Il se produit une lame de fond inéluctable, le passage d'un ancien à un nouveau monde. Nous ne pouvons plus manager comme autrefois. Les jeunes générations ont d'autres attentes.

**Int. :** *Dans les administrations, les réformes sont souvent attachées à un homme et s'enlisent dès son départ. La dynamique que vous avez lancée est-elle irréversible et s'imposera-t-elle à votre successeur ?*

**P. N. :** Nous connaissons, en effet, des entreprises où les actionnaires, après le départ d'un dirigeant iconoclaste et malgré ses excellents résultats, remettent en place un manager traditionnel, par réflexe de peur. Dans l'assurance maladie, il est interdit au directeur adjoint d'une structure d'accéder à sa direction générale. Cette fonction est pourvue par décision de la CNAMTS. Cette mesure vise certes à éviter des abus, mais est dommageable lorsque le directeur adjoint est excellent. Bien que le mien soit parfaitement en phase avec ma démarche, il ne pourra

en aucun cas prendre ma suite. Un manager classique me succédera très probablement. Je vais le plus loin possible, en espérant provoquer un effet cliquet. C'est sans garantie. Je sens néanmoins qu'un changement est à l'œuvre.

**Int. :** *Vous n'excluez pas d'être remplacé par un manager traditionnel qui ne perpétuera pas votre dynamique, malgré ses vertus avérées. Est-ce le signe d'une relative indifférence des administrations centrales vis-à-vis des problèmes de fonctionnement des services publics?*

**P. N. :** Un directeur de CPAM est assez autonome. C'est ma chance. Je me suis toujours refusé à intégrer la Caisse nationale, où la marge de manœuvre est plus réduite. Cela étant, je perçois une volonté de changement. Un groupe de travail a été constitué à l'initiative du président de la République et du Premier ministre sur la réforme de l'Administration et des services publics. J'ai été auditionné dans ce cadre, et ses membres étaient acquis à ma cause. J'ai également vu évoluer les syndicats, au-delà de notre Caisse. Je suis donc optimiste.

■ Présentation de l'orateur ■

**Patrick Negaret** : Diplômé de droit public, directeur général de la CPAM des Yvelines; il a été lauréat du prix de l'Innovation Émotionnelle aux Trophées du Management et de l'Innovation en 2011, du prix de l'Impertinence du Cercle des Entrepreneurs du futur en 2013, du prix des Espoirs du Management en 2017, du prix de l'Innovation Managériale aux Trophées de l'Innovation participative en 2017, et du prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle en 2018.

---

Diffusion mars 2018

---