

Vers un management décomplexé de l'assurance maladie des Yvelines

par

■ **Patrick Négaret** ■

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^{er} mars 2018) :

Algoé¹ • 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 Pharma² • IdVectoR² • 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 donneurs 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,