

## La Transformation Managériale à la CPAM des Yvelines

Par **Patrick Négaret**, directeur de la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines



**Patrick Négaret** est Directeur Général de l'Assurance Maladie des Yvelines. Il est également expert auprès des Clubs de l'Association pour le Progrès du Management où il intervient sur le thème « Les enjeux et dérives du système de santé ». Il a été, jusqu'en juin 2015, Directeur de projet national pour le déploiement du concept de prévention « Santé Active », un service en santé dont il est l'initiateur. Spécialisé en droit public – Université Paris-Sorbonne – il est diplômé de l'EN3S, l'École nationale supérieure de Sécurité Sociale. Directeur de la CPAM des Landes (1983-1986), puis de la CPAM de Bayonne (1986-1988) et Directeur de la CPAM de la Sarthe pendant plus de vingt années, Patrick Négaret a également enrichi son expérience à la Compagnie française du Thermalisme pendant près d'une année comme Secrétaire Général.

Depuis six années, il a mis en place à la CPAM des Yvelines une démarche visant à optimiser les modes de fonctionnement, développer un management bienveillant et exigeant et favoriser l'innovation et l'autonomie. Cette démarche a été récompensée à plusieurs reprises, en juin 2017, par la nomination de la CPAM lors de la 11<sup>ème</sup> édition des Trophées Espoirs du Management ; en novembre 2017, par la remise du Trophée Or de l'Innovation Participative – catégorie Transformation managériale, décerné par l'Association Innov'Acteurs et en janvier 2018, par le 1<sup>er</sup> prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle – catégorie Organisation publiques, décerné par l'Association France Qualité, le MEDEF et le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction Générale des Entreprises).

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 Caisse témoigne de ce souci d'optimiser l'usage des deniers publics : nous ne remplaçons ainsi 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 la Caisse, dont les 1 350 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.

## I- 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.

### I-1/ 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.

### I-2/ 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 les grands principes de la Caisse. 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.

### **I.3/ 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 dix 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 trente 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 Caisse 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.



## **I-4/ 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 co-construction, 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, 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 des courtes vidéos sur leurs accomplissements.

## **I-5/ Développer la fierté d'appartenance**

Nos agents ressentent une fierté d'appartenir à l'assurance maladie, à la Caisse primaire 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 caisses.

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 lasseront et feront simplement acte de présence. Je dois lever les obstacles qu'opposent certaines équipes n'ayant pas changé d'habitudes depuis des décennies et n'entendant pas qu'on leur explique leur travail. Si toutefois leurs indicateurs de performance sont à la traîne, leur réticence n'est pas recevable.

## II- 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 caisse 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.

### II-1/ Le *Lean management* adapté

Le premier outil que j'ai mobilisé fut le *Lean management* adapté, 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 en 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 salariés 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 les personnels que je désirais véritablement les faire gagner en autonomie. Jusqu'alors, ils ne pouvaient guère s'exprimer, ou en subissaient les conséquences lorsqu'ils s'y risquaient. 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 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.



## II-2/ L'innovation participative

J'ai ensuite introduit l'ingrédient-clé qu'est l'innovation participative, invitant tout un chacun à émettre des idées. Ce type de dispositif doit être très bien construit : 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 1 300 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 seize ans, codification améliorant la gestion des emails, changement de la dimension des enveloppes ayant permis 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 les cadres étaient d'abord majoritaires, les émetteurs d'idées sont aujourd'hui pour moitié des employés. Ceci répond bien à l'enjeu de réduire les strates hiérarchiques pour gagner en agilité.

## II-3/ Un management bienveillant et exigeant

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.

Pour 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 lui 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 institué 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 ordinaire (posters, plantes...). Ceci a merveilleusement fonctionné.

Outre nos nombreuses actions de co-développement, nous assignons un parrain ou une marraine à chaque nouvelle recrue, avant même qu'elle n'arrive à la caisse. 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 quinze 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.

## II-4/ 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 caisse compte une plateforme de services où 65 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. Son absentéisme pour maladie a chuté de près de 30 % en 2016. Le taux d'appels décrochés y est passé de 75 % à 90,2 %, et le taux de réponse 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* ».

## **II-5/ Un baromètre qualité de vie au travail**

Avec ses 85 pages, le baromètre social utilisé par l'Assurance maladie est si touffu qu'il en devient inexploitable. C'est pourquoi nous avons lancé un appel à volontaires pour définir des indicateurs propres à notre caisse, aussi plus 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 depuis le dernier baromètre.

Cette 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 mesurent leur propre progression.

C'est une des actions qui m'ont fait le plus peur : 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.

## **II-6/ Une évaluation plus lisible**

À mon arrivée, l'évaluation des agents se fondait sur pas moins de quinze objectifs. Passons sous silence les 82 objectifs assignés aux directeurs, depuis le taux de recours aux médicaments génériques jusqu'à la durée moyenne d'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... ?

## **III- 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.

### III-1/ La formation des managers de proximité

Nos 80 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 65 salariés. Désormais, elle fait en sorte qu'ils travaillent dans de bonnes conditions, les aide à résoudre leurs problèmes, entretient la dynamique d'innovation...

### III-2/ L'apprentissage de l'intelligence collective

Le personnel se forme par ailleurs 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.

### III-3/ 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 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 gym 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 caisse 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 ont introduit un codicille stipulant que toute demande de télétravail devait recevoir leur aval... Je l'ai bien sûr annulé. 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 efficace.

### **III-4/ 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 et installé 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 ?