

RECHERCHE – ACTION RAPPORT FINAL

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES

Membres du groupe de travail

- ▼ Cécile PASTEAU – chef de projet
- ▼ Johana CASTRIQUE
- ▼ Pascale PRAT
- ▼ Laure STUDER
- ▼ Guillaume MAUDET

Directeur de recherche-action

- ▼ Carole BONVALOT

Directrice du développement et de l'accompagnement
des ressources humaines - UCANSS

REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS : METHODOLOGIE DE CONDUITE DE LA RECHERCHE-ACTION	7
INTRODUCTION	9
PARTIE I - LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET LES PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES : UN LEVIER DE PERFORMANCE SAISI PAR LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE	12
I. LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : UN LEVIER AUX ENJEUX MULTIPLES	12
A. UN ENJEU RESSOURCES HUMAINES (RH)	12
B. UN ENJEU JURIDIQUE	13
C. UN LEVIER FINANCIER	13
II. LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL AU SERVICE D'UNE REFLEXION SUR LA RELATION AU TRAVAIL ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT	14
A. DE NOUVELLES ATTENTES EXPRIMEES PAR LES SALARIES : VERS UN NOUVEAU RAPPORT EMPLOYEURS/SALARIES	14
B. UN OUTIL DE DEMOCRATIE SOCIALE	15
C. UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	15
III. QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : DES LIENS AMBIVALENTS	16
A. LIENS AVEC LA PERFORMANCE SOCIALE	16
B. LIENS AVEC LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	16
C. DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE A L'INNOVATION	17
PARTIE II : UNE CONCRETISATION HETEROGENE AU-DELA DE L'ETAPE DU DIAGNOSTIC ET DES ATTENTES A GEOMETRIE VARIABLE ENTRE LES ORGANISMES LOCAUX ET LES CAISSES NATIONALES	18
I. UNE FORMALISATION DE LA DEMARCHE PAR LES BRANCHES ET L'UCANSS	18
A. UNE IMPULSION ET UN APPUI DE L'UCANSS QUI S'EXERCE DANS UN CADRE PARITAIRE	18
B. UNE FORMALISATION DE LA DEMARCHE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL PAR LES TETES DE RESEAU AU TRAVERS DE PLANS D'ACTIONS NATIONAUX.	18
II. ETAT DES LIEUX DES ACTIONS DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL MENEES AU SEIN DES ORGANISMES LOCAUX VISITES	19
A. LES FACTEURS PROPICES AU LANCEMENT D'UNE DEMARCHE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	19
B. UN DIAGNOSTIC ET UN ACCORD LOCAL : DES ETAPES PREALABLES COMMUNES AUX ORGANISMES LOCAUX	21
C. DES METHODES DE DEPLOIEMENT PARTICIPATIVES AVEC DES MOYENS QUI PARAISSENT LIMITEES.	22
D. UN SUIVI DES ACTIONS PROTEIFORME NECESSAIRE ET INSCRIT DANS LA DUREE	23
PARTIE III : PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES : PROMOUVOIR UNE DEMARCHE QVT REUSSIE ET PERENNE	26
I. BENCHMARK AUPRES DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE ET DES ENTREPRISES PIVEES	26
A. PERIMETRE ELARGI DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE : CREATION D'UN SERVICE QVT, UTILISATION DES NTIC ET ASSOCIATION DES SALARIES A LA CONDUITE DU CHANGEMENT	26
B. ENTREPRISES HORS INSTITUTION : MIEUX VIVRE AU TRAVAIL A LA SNCF	28
C. UNE OUVERTURE EUROPEENNE : LE SERVIE PUBLIC FEDERAL (SPF) DE LA SECURITE SOCIALE BELGE ET L'ADMINISTRATION LIBEREE	30

II. PRECONISATIONS : REUSSIR ET PERENNISER UNE DEMARCHE QVT	31
A. L'IMPORTANCE DE REAFFIRMER LE ROLE DE CHAQUE ACTEUR INSTITUTIONNEL ET DE PROMOUVOIR LEUR COMPLEMENTARITE	31
B. AU NIVEAU LOCAL : PERENNISER LES ACTIONS DE QVT GRACE A UNE VIGILANCE PORTEE SUR LES ETAPES DE DIAGNOSTIC ET D'EXPERIMENTATION	33
C. SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LEUR POSTURE	35
D. CONSTRUIRE DES INDICATEURS LOCAUX D'EVALUATION A PARTIR DE L'EXISTANT	37
III. PERSPECTIVES : VERS UNE ENTREPRISE AGILE OU LIBREE ?	39
A. IMPULSER UNE NOUVELLE FORME D'AGILITE	39
B. PORTER UNE REFLEXION SUR UNE ORGANISATION LIBREE	40
C. REGARD D'UN CONSULTANT EXTERIEUR SUR LA QVT ET SES PERSPECTIVES	41
CONCLUSION	42
ANNEXE 1 : LE PROCESSUS VERTUEUX DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	47
ANNEXE 2 : NOMENCLATURE DES BESOINS DES SALARIES	48
ANNEXE 3 : TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA PERFORMANCE SOCIALE ACCESSIBLE SUR LE SITE DE L'UCANSS	49
ANNEXE 4 : ANALYSE DU QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE TELETRAVAIL- CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE DES YVELINES	55
ANNEXE 5 : EXEMPLE DE GUIDE DU TELETRAVAILLEUR, CPAM	57
ANNEXE 6 : DONNER DE LA VISIBILITE AUX ACTIONS QVT PAR LA CREATION D'UN ENCART QVT SUR LE SITE DE L'UCANSS	74
ANNEXE 7 : PORTAIL DES MANAGERS (PROPOSITION S'INSPIRANT DU PORTAIL DE LA SNCF)	75
ANNEXE 4 : SYNTHESE DES ACTIONS QVT OBSERVEES DANS LES CAISSES DESIGNES PAR LES CAISSES NATIONALES	78
ANNEXE 8 : RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS	80
GLOSSAIRE	84
RESUME	86

REMERCIEMENTS

Nous adressons des remerciements particuliers aux personnes suivantes ayant contribué par leur disponibilité et leurs conseils à l'aboutissement de cette recherche-action :

Notre directeur de recherche-action, Madame Carole BONVALOT, directrice du développement et de l'accompagnement des ressources humaines de l'UCANSS pour le pilotage de projet.

Mesdames Carine LEVIEUX et Stéphanie PIAU de l'UCANSS pour leur suivi et leurs précieux conseils.

Madame Agnès CARDINEAU, attachée de direction à l'EN3S, pour sa grande disponibilité et son aide dans l'organisation des nombreux entretiens.

Madame Laurence VANHEE et Monsieur Isaac GETZ pour nous avoir éclairés sur le concept de l'entreprise libérée.

Madame Evelyne SOULEMA, consultante du cabinet IPEPS Performance Humaine, pour avoir partagé son regard sur une démarche de qualité de vie au travail en entreprise.

Monsieur Pierre MAYEUR, directeur de la CNAV et membre du COMEX, pour nous avoir livré sa posture par rapport à la QVT à travers un double prisme.

Nous tenons également à manifester notre reconnaissance à l'ensemble des personnes ayant accepté de répondre à nos différentes sollicitations.

Enfin, un grand merci aux quatre organismes visités et aux caisses nationales. Tous ont accepté de nous accorder du temps et d'échanger librement autour de notre sujet de recherche.

Les travaux ont été menés à partir de mars 2015 sur la base d'une lettre de mission rédigée par Madame Carole BONVALOT, directrice du développement et de l'accompagnement des ressources humaines à l'UCANSS.

Première étape : bilan des actions déclinées au sein des organismes locaux suite aux plans d'action nationaux de chaque branche

Dans le cadre de la mission, le périmètre proposé est constitué par le régime général. L'UCANSS, organisme fédérateur qui s'est vu confier une mission relative à la promotion de la santé et de la sécurité au travail, a sollicité les caisses nationales afin d'identifier, au sein de chaque branche, une caisse à rencontrer parmi celles qui expérimentent la démarche Qualité de Vie au Travail (QVT). Par le biais d'un référent national nommé pour les élèves, chaque caisse nationale a accompagné les travaux en transmettant notamment les coordonnées d'un organisme à interroger. Des entretiens physiques et téléphoniques ont été menés dans les caisses locales afin d'alimenter l'analyse de leurs expérimentations. Il est précisé que pour cette première étape, les organismes ont été anonymisés.

Deuxième étape : élargissement du périmètre de recherche en accord avec les caisses nationales

Les élèves de l'EN3S qui auraient eu connaissance de pratiques managériales innovantes dans le réseau ont également été sollicités pour étoffer la recherche.

Le périmètre a été élargi à d'autres organismes de Sécurité sociale, aux régimes spéciaux et à des entreprises hors institutions. Au total, 9 organismes (MSA Beauce Cœur de Loire, MSA Porte de Bretagne, MSA Armorique, Caisse nationale du RSI, RSI Ile de France Est, CNAV, CARSAT Pays de la Loire, CPAM Pays de la Loire, CPAM de l'Aude) ont été interrogés.

Par ailleurs, nous avons eu un entretien avec un cadre supérieur de la SNCF et Laurence VANHEE, chef d'entreprise, qui a eu une expérience professionnelle au sein du ministère de la Sécurité sociale belge.

Dans un second temps, un consultant qui a accompagné plusieurs organismes de la Sécurité sociale et entreprises dans la démarche locale de valorisation de la qualité de vie au travail, a été sollicité pour confronter son point de vue avec les travaux finalisés du groupe.

Outils de recherche

Après appropriation de la documentation institutionnelle et contact avec les personnes ressources au niveau national et local pour définir les interlocuteurs clés, les outils suivants ont été utilisés :

- Grille d'entretien semi-directive destinée à chacun des acteurs impliqués (direction, organisations syndicales, managers de proximité, salariés, etc.) ;
- Questionnaire destiné aux télétravailleurs.

La recherche du bien-être au travail : « un déplacement des relations sociales du matériel vers l'immatériel » H. Landier¹.

«*Le bonheur au travail : utopie ou réalité ?* », « *Travailler pour être heureux* », « *Le travail permet-il le bonheur ?* », « *Faut-il aimer son travail pour être heureux ?* »... La multiplicité des ouvrages, articles ou reportages sur le sujet souligne l'enjeu que revêt le lien entre travail et bonheur. Ce lien ne semble toutefois pas aller de soi.

Pour Aristote, « le bonheur est un principe ; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes » et donc que nous travaillons. Or, le mot *travail*, dans son étymologie latine *tripalium*, évoque un tourment (psychologique) ou une souffrance physique.

En dépit de ce paradoxe, et même si la finalité du travail demeure la performance et l'efficacité de l'entreprise, il faut noter que 25% des français évoquent le travail de façon directe ou indirecte comme vecteur de bonheur².

Les rapports sociaux entre employeurs et représentants des salariés qui ont longtemps porté sur les besoins primaires (salaires, durée du travail, temps de repos) ont récemment évolué. Sans éluder ces derniers, les rapports sociaux portent désormais sur des thèmes plus qualitatifs que sont les conditions de travail, l'égalité homme-femme, le handicap, le développement durable ou encore la QVT. Ces thématiques sont regroupées sous le vocable de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ce déplacement des relations sociales du matériel vers l'immatériel tient aux mutations sociétales actuelles.

Les évolutions du contexte politique, économique et social réduisent les marges de manœuvre de tous les acteurs de l'entreprise

Selon le rapport de la Mission confiée à Madame Sophie DE MENTHON par Monsieur Xavier BERTRAND Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, datant de septembre 2011 sur la responsabilité sociétale des entreprises :

« L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales) et de profondes mutations de nos modes de vie et du " vivre-ensemble " de manière générale. Dans ce contexte, il est urgent de retrouver une dimension humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE et ses applications. »

Cette dimension n'épargne pas les organismes de Sécurité sociale confrontés à des restructurations fortes de leur réseau (fusion, régionalisation, mutualisation, etc.) et à des contraintes budgétaires importantes. Alors que les dépenses de personnel représentent 80% de leurs dépenses de fonctionnement, les marges de manœuvre des organismes de Sécurité sociale en matière de politique salariale se réduisent. Les Conventions d'Objectifs et de Gestion (COG) prévoient par ailleurs une diminution de 15% des charges de fonctionnement.

Si la question de la qualité de vie au travail n'est pas nouvelle, il faut sans doute redoubler de vigilance dans le contexte contraint actuel et chercher des solutions qui permettent de maintenir la performance à son niveau tout en prenant en considération les conditions d'une qualité de vie au travail. En effet, ce contexte conjoncturel implique des transformations profondes des modes de travail et une évolution des métiers. Cependant, ces

¹ LANDIER Hubert, "La qualité de vie au travail : pour une réforme de la gouvernance de l'entreprise", *Futuribles ; l'anticipation au service de l'action*, n°401

² BAUDELLOT.C. M.GAULAC, *Travailler pour être heureux ?* LOT.C. M.GAULAC, *Travailler/officeDocument/2006/r*, 2003, Fayard, 351 pages

transformations sont identifiées comme des facteurs de risques pour la santé au travail. Ainsi, les employeurs et les organisations syndicales sont confrontés au développement des phénomènes de stress et doivent donc veiller à la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS). En parallèle, ils se doivent de multiplier les négociations dans l'entreprise. Au regard de ces injonctions et compte-tenu de la persistance des phénomènes impactant la santé au travail, les partenaires sociaux ont signé un Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail le 19 juin 2013. Il existe déjà au niveau institutionnel un cadre bien établi à l'instar du plan cadre Développement Durable et de l'accord du 16 novembre 2012. Ce dernier a notamment renforcé les dispositifs en matière de lutte contre les incivilités, pour l'amélioration du management ou encore la mise en place d'une cellule d'écoute pour tous les salariés. De même, la problématique RSE-qualité de vie au travail est prise en compte dans les COG, le Projet d'entreprise et le Schéma Directeur des Ressources Humaines des branches qui intègre le plan Santé Sécurité Conditions de Travail.

Eléments de définition

L'objectif de la Qualité de Vie au Travail est avant tout de replacer l'humain au centre du processus décisionnel de son cadre de travail. Selon l'ANI, la perception de la qualité de vie au travail est déterminée par les « conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci ».

Selon l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), il existe six facteurs clés impactant la qualité de vie au travail des individus :

- ▼ les relations sociales et de travail,
- ▼ le contenu du travail,
- ▼ l'environnement physique de travail,
- ▼ l'organisation du travail,
- ▼ la réalisation et le développement professionnels,
- ▼ la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Une démarche de qualité de vie au travail s'inscrit dans le cadre de la prévention des risques psycho-sociaux. Elle permet d'engager un diagnostic des facteurs de risques puis des actions de prévention et de prise en charge de leurs éventuelles manifestations telles que le stress. Une étude de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) estime que le coût de ce dernier a représenté, en France, 2 à 3 milliards d'euros en 2007, du fait de l'absentéisme, des dépenses de soins, des cessations d'activité ou encore des décès prématurés.

Au sein des organismes de Sécurité sociale, les partenaires sociaux ont à ce titre signé un protocole d'accord national le 16 novembre 2012 relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Chaque caisse nationale a ensuite établi un plan d'actions visant à décliner sa politique de branche et proposant des expérimentations en matière de qualité de vie au travail au sein des organismes nationaux et locaux. Dans ce cadre, une Commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail a été créée en 2013. Ses missions consistent à :

- ▼ contribuer à la mise en œuvre d'une véritable politique de prévention en santé (plans d'action pour les branches),
- ▼ engager une réflexion sur la mesure de la performance sociale (diffusion d'un tableau de bord),
- ▼ suivre les modalités d'application de l'accord conclu en 2012 (suivi de l'activité des différentes cellules d'écoute, élaboration d'un guide « Santé au travail »),
- ▼ partager des pratiques managériales innovantes.

En effet, le management est la pierre angulaire de la relation au travail et de ce fait, du bien-être en entreprise. Et, par pratiques managériales innovantes, il est entendu *l'ensemble des activités visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun*,

des valeurs communes, une organisation convenables et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement³ en s'appuyant sur une nouvelle organisation ou les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Objet de la recherche-action

L'objet de cette recherche-action est multiple.

Il s'agit d'une part, d'analyser et de faire le bilan de la mise en œuvre d'actions nationales et/ou locales qui constituent des formes d'innovation managériale et qui pourraient être généralisées, tout au moins promues au sein de l'Institution.

Il s'agit d'autre part, de mettre en valeur les actions nationales et/ou locales qui concourent à l'association des salariés aux réflexions sur l'organisation du travail ou qui tendent à redonner des marges de manœuvre à l'encadrement. Il s'agit enfin de repérer les conditions de mise en œuvre des actions telles que le télétravail.

Éléments de problématique

La problématique de cette recherche-action se situe autour de plusieurs questionnements :

- Quel est le degré de mise en œuvre de la qualité de vie au travail au sein des quatre branches de la Sécurité sociale et ses modalités ?
- Quels sont les éléments de contexte favorables ou non à son développement ? Quels prérequis sont nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail ?
- Quels écueils faut-il éviter dans le déploiement et la pérennisation d'une telle démarche ? Quels sont les outils d'évaluation qui permettent de démontrer le lien entre qualité de vie au travail et performance ?
- Comment l'UCANSS est un acteur du développement de la qualité de vie au travail dans l'Institution ?
- Comment associer les instances représentatives du personnel à la démarche et faire du dialogue social, un levier ?

Pour répondre à cette problématique, la présente recherche-action s'articule autour de trois axes :

Premièrement, la qualité de vie au travail et les pratiques managériales innovantes constituent un levier de performance pour les organismes de Sécurité sociale.

Deuxièmement, compte-tenu de la mise en place récente de la démarche de qualité de vie au travail, sa concrétisation reste hétérogène au-delà de l'étape du diagnostic. Par ailleurs, les attentes des organismes locaux et des caisses nationales ne sont pas convergentes en tous points.

Troisièmement, en se fondant sur cet état des lieux en complément d'un parangonnage, des perspectives et des préconisations sont formulées pour une démarche qualité de vie au travail réussie et pérenne. Nos préconisations ont vocation à compléter une démarche déjà bien engagée.

³ DRUCKER Peter, *Devenez manager !* Pearson, Village mondial, décembre 2006

Une démarche sur la qualité de vie au travail constitue un axe stratégique pour l'entreprise au service d'une réflexion sur la relation au travail et la conduite du changement. Elle contribue au processus vertueux de la performance. (Annexe1)

I. La qualité de vie au travail : un levier aux enjeux multiples

La QVT constitue un enjeu RH, juridique et financier.

A. Un enjeu Ressources Humaines (RH)

Selon le Baromètre Social Institutionnel (BSI) de 2013, si 63% des salariés interrogés sont satisfaits de leur emploi actuel, 72% déplorent le manque de perspectives professionnelles. La même année, l'enquête BVA sur les salariés en début de carrière au sein de l'Institution, indique une érosion rapide de la motivation des jeunes embauchés. Si ceux-ci sont très positifs quant aux valeurs véhiculées par l'Institution, ils qualifient l'exercice quotidien de leurs missions de « *pesant* ». Les notions de lourdeur administrative et tâches répétitives sont énoncées de façon récurrente. Les salariés en seconde partie de carrière, qui représentent 53% des effectifs du régime général, ont exprimé leurs craintes concernant les évolutions de leurs métiers et l'absence de sens positif qu'elles revêtent pour faire un travail de qualité. Ceci explique en partie les résultats du BSI qui met en évidence une baisse rapide de la satisfaction au travail en fonction de l'ancienneté au sein de l'Institution.

L'enquête menée par BVA sur la reconnaissance en août 2015 apporte un complément à ce constat. Elle précise que la reconnaissance est un levier fort de l'engagement au travail. *A contrario*, la faible reconnaissance des efforts, le déni des difficultés, sont autant de causes de démobilitation, de mal-être, confirmé par le diagnostic initié sur la santé au travail réalisé en 2011. La reconnaissance au travail est également une alternative aux approches managériales orientées vers le contrôle et la surveillance.

L'introduction de nouveaux systèmes d'informations et les réorganisations des organismes accentuent l'évolution des métiers et rendent d'autant plus nécessaire un accompagnement des salariés.

Une politique de qualité de vie au travail est à ce titre un levier important en matière de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) en promouvant :

- ▼ Le décroisement entre les secteurs d'activité pour faire connaître les métiers ;
- ▼ Le dialogue de gestion entre les services de ressources humaines et les managers pour connaître les évolutions des secteurs et *de facto* des métiers ;
- ▼ Les compétences détenues dans l'organisme et qui ne sont pas forcément utilisées de façon immédiate mais qui pourraient l'être dans l'avenir.

Par ailleurs, le BSI permet d'évaluer le niveau de stress parmi les salariés : 37% d'entre eux estiment que le stress ressenti au travail est trop important. Ce niveau varie de 34% de salariés de la branche maladie à 42% des salariés de la branche recouvrement.

Sont identifiés comme facteurs principaux de stress le manque de reconnaissance et la surcharge de travail. Le stress qui intervient « *lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la*

perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face⁴ » est à ce titre considéré comme un facteur de risque psycho-social.

Enfin, seuls 40 % des salariés sont optimistes quant à l'avenir de leur emploi actuel. Cette démotivation peut entraîner un désengagement aux traductions multiples : absentéisme de courte et de longue durée, perte de productivité, manque de pro-activité. Elle peut également constituer un frein à l'innovation.

Au-delà de l'enjeu lié aux ressources humaines, la prévention des RPS est devenue une obligation légale inscrite dans le Code du travail et dans des accords notamment celui relatif à la santé et aux conditions de travail négocié par l'UCANSS.

B. Un enjeu juridique

En application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. L'article L4121-1 du Code du travail prévoit que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés.

L'article L4121-2 du Code du travail stipule que l'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- éviter les risques ;
- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- combattre les risques à la source.

Il s'agit désormais d'une obligation de sécurité de résultats et non plus de moyens. En ce sens, si sa responsabilité est engagée en cas de sinistres, l'employeur devra démontrer qu'il a satisfait à ses obligations. Cette évolution témoigne de l'intérêt du législateur pour la question de la santé des travailleurs et montre des attentes fortes à l'égard des employeurs. Il traduit la volonté politique de priorisation de la santé des travailleurs dans un contexte particulier : la vague de suicides au sein de grandes entreprises françaises telles que France Télécom ou Renault en 2009.

S'inscrire dans une démarche de qualité de vie au travail n'est pas neutre financièrement pour les organismes. Néanmoins, puisque la performance interne participe à la performance externe, un engagement financier préventif permet d'éviter à long terme une dépense bien plus importante.

C. Un levier financier

Pour toute entreprise, les absences répétées au travail, la baisse de la productivité, la faiblesse de l'innovation, représentent des coûts financiers importants. En Europe, le coût du stress est évalué à 20 milliards d'euros.⁵ Il est à l'origine de 50% à 60% de l'absentéisme au travail. C'est le deuxième problème de santé le plus important après le mal de dos.

A ce constat, s'ajoutent les coûts cachés. A titre d'illustration, l'URSSAF de Lyon a estimé ses coûts cachés à 20 000€ par an et par personne⁶ en 1998. Par ailleurs, certaines entreprises font aussi la « chasse aux irritants » entendus comme des processus de travail non vertueux et chronophages pour les salariés. Par exemple, la lourdeur administrative évoquée par les jeunes embauchés dans l'enquête BVA est un facteur de démotivation et engendre des coûts.

⁴ Travailler-mieux.gouv : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>, consulté le 23/10/2015

⁵ Site internet RSE news http://www.rsenews.com/public/dossier_social/stress-travail.php?rub=2, consulté le 19 novembre 2015

⁶ <http://www.oecd.org/gov/pem/49145143.pdf>, consulté le 14 décembre 2015

Des mesures de prévention secondaires et tertiaires ont été mises en place dans les entreprises. Les organismes de Sécurité sociale se sont en effet dotés d'un certain nombre de dispositifs visant à favoriser la qualité de vie au travail des salariés. Des vacations de psychologues et d'assistantes sociales sont ainsi inscrites dans le protocole d'accord du 16 novembre 2012 relatif aux conditions de travail. Elles se concrétisent par une plateforme de consultations assurées par le cabinet *Proconsult*.

Ces dispositifs impactent le budget de fonctionnement. Dans un organisme de 1300 agents ayant un budget annuel de fonctionnement de 66 millions d'euros, le coût global des vacations d'un psychologue du travail, d'une assistante sociale et d'un consultant pour mettre en place une démarche qualité de vie au travail s'élève à 100 000€ TTC par an. Les formations proposées sur le management à distance, la diversité, l'accompagnement du changement pour outiller les managers dans la restructuration du réseau s'ajoutent à cette enveloppe de dépenses.

Pour autant, investir dans une démarche de qualité de vie au travail a un impact positif sur la santé et le bien-être des salariés mais aussi sur la performance de l'entreprise. Lors de la présentation des propositions du groupe permanent d'orientation du Conseil d'Orientations des Conditions de Travail, le 27 janvier 2015, François Rebsamen, ministre de l'emploi, concluait avec ces propos :

« Investir dans la qualité des emplois et les conditions de travail, c'est un investissement rentable. Elle permet d'améliorer la satisfaction et le bien-être et l'engagement dans le travail des salariés. L'entreprise est elle aussi gagnante, du fait de l'amélioration de la performance qui en résulte. En réponse à une approche qui voudrait qu'investir dans le champ du travail n'est qu'un coût pour l'entreprise et donc un frein à la compétitivité. Outre le coût social évident des accidents, de la dégradation de la santé et du mal-être au travail ainsi que des pertes d'emploi liées à l'usure professionnelle, qui font de l'investissement collectif dans les politiques d'amélioration des conditions de travail de nombreuses études démontrent qu'au niveau micro, de l'entreprise elle-même, le rendement de l'investissement dans la prévention est rentable. Il y a donc bien un lien positif entre la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et la performance. »

La démarche de qualité de vie au travail constitue un axe stratégique pour les entreprises. D'autant que qu'elle peut être un outil d'accompagnement de la conduite du changement et d'analyse des organisations de travail.

II. La qualité de vie au travail au service d'une réflexion sur la relation au travail et la conduite du changement

Les démarches de QVT s'inscrivent dans un triple enjeu : répondre aux attentes nouvelles des salariés tout en accompagnant le changement et en promouvant le dialogue social.

A. De nouvelles attentes exprimées par les salariés : vers un nouveau rapport employeurs/salariés

Comme le souligne Sophie DE MENTHON, la société a fait irruption dans l'entreprise. Le rapport au travail ne peut plus être considéré dans sa seule dimension économique, c'est-à-dire sous l'angle de la contrepartie que l'entreprise verse à ses salariés et des garanties sociales qu'elle procure. Si cette dimension demeure essentielle, elle doit être complétée pour répondre aux demandes de sens et de reconnaissance qu'expriment les collaborateurs.⁷ Or, comme le montre le BSI, les salariés interrogés regrettent le manque de reconnaissance de leur travail en dépit de l'expression régulière de ce que pensent les managers. 47% des salariés ayant répondu au BSI en 2013 déclarent ainsi que leur manager ne sait pas vraiment reconnaître leur travail.

⁷MENTHON (De) Sophie, La responsabilité sociale des entreprises, rapport rendu en septembre 2011

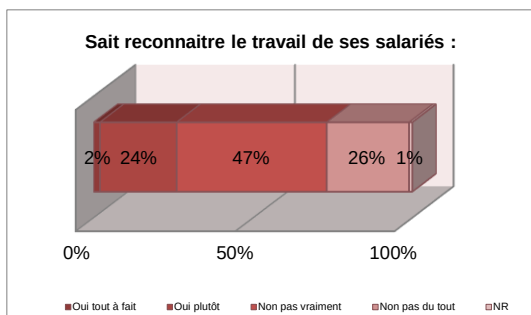


Figure 1 : Reconnaissance du travail des salariés, BSI 2013

En sus de ces nouvelles attentes, les organismes doivent gérer la diversité des profils associée aux différentes générations. A ce titre, la qualité de vie au travail constitue un outil de gestion par le dialogue. Sa promotion permet en effet de mettre en œuvre des actions telles que l'animation d'espaces d'échanges et de discussions avec la ligne managériale d'une part et avec les agents d'autre part sur des thématiques ciblées telles que la qualité de la production ou la « génération Y ».

B. Un outil de démocratie sociale

L'ANI conclu en 2013 souligne que la qualité de vie au travail doit s'appuyer sur un dialogue social constructif tant pour les salariés que pour les employeurs. Elle doit par ailleurs reposer sur le respect et la confiance des acteurs. Jean-Denis COMBEXELLES⁸, précise ainsi dans son rapport de 2015 *La négociation collective, le travail et l'emploi*, qu'il faut encourager le développement de la négociation collective pour élaborer les normes sociales⁹ et les nouvelles pratiques managériales.

Le dialogue social permet d'aborder de multiples thématiques de négociation qui participent à la qualité de vie au travail : l'accompagnement à la mobilité inhérente aux réorganisations de réseau ou encore l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En 2005, le rapport de Bruno METTLING *Transformation numérique et vie au travail* illustre cette approche en matière de qualité de vie au travail en soulignant qu'il est possible d'instaurer un droit à la déconnexion professionnelle par la généralisation de la négociation collective.¹⁰

Au sein des organismes de Sécurité sociale, une réflexion sur la qualité de vie au travail via le dialogue social est déjà amorcée au moyen de groupes de travail. Pour autant, les thématiques de qualité de vie au travail sont diversement accueillies par les organisations syndicales. L'axe « bien-être » emporte plus facilement leur agrément quand celui de l'optimisation de l'organisation du travail, la mise en place du télétravail par exemple, est souvent perçu en première intention comme une réponse à l'absence de recrutement et/ou d'une politique salariale adaptée.

C. Un outil d'accompagnement du changement

L'ensemble des branches de la Sécurité sociale a vu son réseau se restructurer en raison de mouvements de mutualisations, départementalisations ou encore de fusions.

Les évolutions organisationnelles des caisses ne sont pas toujours perçues de façon positive par les agents. En 2013, 64% des salariés interrogés dans le cadre du BSI estimaient que les évolutions au sein de leur organisme avaient eu des conséquences négatives sur leurs conditions de travail. Certains salariés déclarent par ailleurs que la recherche de productivité est placée au cœur des différentes réformes au détriment du « travail bien fait » et du « savoir-faire ».

Dans ce contexte, les démarches de qualité de vie au travail peuvent contribuer à revaloriser le métier et à réduire la distance croissante entre l'activité effectuée par le salarié et ses effets concrets. Ainsi, lors des fusions, la CNAMTS a préconisé l'association des équipes de direction, des managers et des agents dans la détermination de *scenarii* d'organisation des services. Des groupes de travail par processus métier ont été mis en place afin de

⁸ Missionné par le gouvernement sur la réforme du droit du travail

⁹ COMBEXELLES Jean-Denis, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport remis au Premier Ministre, septembre 2015

¹⁰ METTLING Bruno, rapport *Transformation numérique et vie au travail*, remis au ministre de l'emploi en septembre 2015

déterminer les forces et faiblesses de chacune des caisses fusionnées et d'envisager le meilleur scénario d'organisation future ainsi que les moyens adéquats.

La qualité de vie au travail comme accompagnement au changement est d'autant plus importante que selon Jérôme TONDEREAU, directeur technique Poralu : « *Le plaisir et le sens sont des boosters essentiels de motivation, ce qui se répercute sur les performances* ». ¹¹

III. Qualité de vie au travail et performance : des liens ambivalents

L'ANI de 2013 souligne qu'il peut y avoir un lien possible entre la qualité de vie au travail, l'amélioration des conditions de travail et la performance économique et collective de l'entreprise.

A. Liens avec la performance sociale

La performance sociale peut être définie par les résultats de l'entreprise qui ne dépendent pas directement de son activité économique. Dans la mesure où chaque entreprise repose sur un capital humain qui lui est propre, donner une définition commune de la performance sociale à toutes les entreprises n'est pas opportun. Elle ne peut être définie qu'au regard de l'environnement nécessairement mouvant de l'organisme, des attentes des salariés et des usagers.

Pour les organismes de Sécurité sociale, la performance interne s'apparente à la performance sociale et la performance externe à la performance économique. La première consiste à réunir les conditions du travail favorables à l'épanouissement et l'engagement des salariés. La seconde consiste quant à elle à garantir un service public de qualité qui correspond aux attentes des différents publics. Ces deux aspects étant interdépendants, il convient de déterminer la manière dont il faut les faire fonctionner de façon vertueuse à l'aune par exemple du projet d'entreprise.

Enfin, Bernard MERK et Hubert LANDIER tentent, à partir de la pyramide de MASLOW (Annexe 2) de préciser une nomenclature des attentes évolutives des salariés afin de pouvoir travailler sur la performance sociale interne ¹².

Néanmoins, la première performance recherchée aujourd'hui par des dirigeants gestionnaires impactés par une crise économique durable, reste la performance économique.

B. Liens avec la performance économique

Dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, la traduction première pour un organisme de Sécurité sociale est de limiter ses coûts de gestion. Il est à noter que 80% des charges de fonctionnement d'une caisse sont constituées par les charges de personnel. Alors que le levier financier pour préserver la motivation est de plus en plus limité, la QVT constitue un outil essentiel. Une démarche qualité de vie au travail peut, à ce titre, articuler une posture gestionnaire tout en redonnant du sens au travail et de la liberté aux salariés qui peuvent faire progresser la collectivité et le mieux-vivre ensemble via des idées innovantes.

Elle permet également de favoriser la performance économique. Le bureau de normalisation du Québec a, à ce titre, construit une norme nationale « Santé et sécurité psychologiques en milieu du travail » qui permettrait une rentabilité de 1,80€ à 2,60€ par euro investi dans la santé et la QVT ¹³.

¹¹ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi Rhône-Alpes, Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance

¹² Merck Bernard et Landier Hubert, Travail et développement humain : les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise, Edition EMS, juillet 2013 137 pages

¹³ BRUNET Sylvie, *Qualité de vie au travail et performance de l'entreprise*, Huffingtonpost, 4/7/2013, consulté le 14/12/2015

Cette démarche est étroitement liée au Système du Management Intégré (SMI) mis en place dès 2011. Si l'atteinte des objectifs est une préoccupation constante car elle permet de chiffrer l'évolution de la performance de l'entreprise à partir d'indicateurs, le SMI induit d'observer les moyens et les outils utilisés pour l'obtention de ces résultats. Celui-ci regroupe les dimensions de qualité, de sécurité et d'environnement tout en favorisant la participation des salariés. Ses finalités affichées sont multiples : la simplification du reporting, la poursuite de la démarche de maîtrise des risques et de contrôle de gestion, un management respectueux des conditions de travail et de la santé des salariés afin de garantir des résultats performants. En effet, la cartographie des processus qui sert de base au SMI permet d'identifier les actions correctives ou d'amélioration afin de rendre plus efficaces les circuits de travail.

A ce stade, la démarche SMI est trop récente pour pouvoir en tirer des conclusions mais il s'agit d'un changement d'orientation majeur engagé par les caisses nationales.

C. De la performance opérationnelle à l'innovation

Par performance opérationnelle, il est entendu la qualité de la production du service au quotidien. Celle-ci repose sur plusieurs fondamentaux : la sécurité, la régularité et la sûreté. Bien qu'il s'agisse d'un axe prépondérant des COG, il apparaît que tous les salariés n'en partagent pas la même conception, remettant parfois en cause la pertinence de certains indicateurs. Une démarche QVT permet toutefois d'aller au-delà en créant un environnement favorable à l'innovation.

En effet, selon le directeur de la DIRECCTE Rhône-Alpes, la mise en place d'une politique de QVT permet d'accéder à de nouveaux potentiels d'innovation souvent moins coûteux qu'un service de Recherche et Développement. A l'instar des laboratoires Boiron, certaines entreprises ont à cet égard intégré le levier de la qualité de vie au travail, dans leur stratégie managériale. Christine PLACE, la Directrice des ressources humaines du même groupe, explique que « *sans l'épanouissement des hommes, il n'y a pas d'efficacité. Il existe en effet un enchaînement logique épanouissement, créativité, innovation* »¹⁴. En étant attentive à un certain nombre de besoins des salariés, l'entreprise leur permet d'avoir un esprit plus libre, source d'énergie et de créativité. De plus, certaines entreprises font ainsi de l'innovation leur identité : Apple, Google, Facebook, etc.

En revanche, si la Sécurité sociale est porteuse d'innovations à l'instar des nouvelles applications mobiles, elle souffre encore aujourd'hui d'une image désuète. C'est pourquoi la Direction de la Sécurité sociale et l'UCANSS entendent valoriser les initiatives locales en remettant chaque année un prix de l'innovation et du développement durable. Au titre de l'innovation « amélioration du service à l'utilisateur », une caisse a ainsi été primée pour sa version dématérialisée du système Prado et facilite la mise en œuvre du service dans un établissement hospitalier géographiquement éloigné de la CPAM et de la CAF. Ce mouvement déjà engagé gagne à être accompagné et valorisé afin de développer la culture de l'innovation au sein des organismes.

Une démarche de QVT est à ce titre pertinente :

- en valorisant la Sécurité sociale via l'innovation, c'est la fierté d'appartenance des salariés qui est encouragée ;
- en diffusant la culture de « l'oser dire », du « laisser entreprendre », les organismes redonnent des marges de manœuvre aux managers, aux agents ainsi que du sens et de l'intérêt au travail ;
- en ouvrant le dialogue sur la qualité de la production, en décloisonnant les fonctions métiers, support et de pilotage, la performance est favorisée.

Conscientes de ces enjeux, les acteurs institutionnels des caisses de Sécurité sociale se sont emparés de la démarche de QVT.

PARTIE II : UNE CONCRETISATION HETEROGENE AU-DELA DE L'ETAPE DU DIAGNOSTIC ET DES ATTENTES A GEOMETRIE VARIABLE ENTRE LES ORGANISMES LOCAUX ET LES CAISSES NATIONALES

La QVT fait l'objet d'une formalisation par les branches et l'UCANSS. Les caisses visitées, sur proposition des caisses nationales, font apparaître une concrétisation hétérogène en raison d'un niveau de maturité de la démarche différent.

I. Une formalisation de la démarche par les branches et l'UCANSS

A. Une impulsion et un appui de l'UCANSS qui s'exerce dans un cadre paritaire

L'UCANSS en tant que fédération d'employeurs, constitue un partenaire promoteur d'un nouveau modèle social promouvant la QVT et cela en cohérence avec la stratégie nationale de développement durable. Conscients de l'importance que revêtent les thématiques de la protection de la santé et des conditions de travail, les partenaires sociaux se sont engagés à ce qu'elles figurent dans tous les accords qu'ils signent. Un diagnostic national paritaire sur les conditions de travail et leurs éventuels effets sur la santé, préalablement à la conclusion de l'accord national de 2012 et à la définition des plans d'actions de chaque branche a ainsi été effectué.

Les travaux conduits par la Commission santé, sécurité et conditions de travail ont contribué à l'accompagnement de la politique de santé et de sécurité au travail des organismes. A titre d'exemple, une méthodologie d'élaboration du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) a notamment été diffusée et des actions de formation à destination des managers sur la gestion des incivilités et des situations difficiles ont été mises en œuvre.

De surcroît, la Commission fournit pluri-annuellement des données concernant la qualité de vie au travail à partir des enquêtes et du Baromètre Social Institutionnel (BSI) administrées par l'institut de sondage BVA. Un tableau de bord de la performance sociale, accessible sur le site internet de l'UCANSS, fait enfin l'objet d'un suivi annuel lors des Commissions paritaires santé (Annexe 3)

B. Une formalisation de la démarche de qualité de vie au travail par les têtes de réseau au travers de plans d'actions nationaux.

Les caisses nationales ont participé à la réalisation du diagnostic paritaire qui a abouti au protocole de 2012. Dans le cadre de la création de la Commission santé, sécurité et conditions de travail issue de ce dernier, les caisses nationales ont présenté des plans d'actions et d'expérimentations. De l'ensemble de ces travaux, sont nés quatre plans d'actions, un par branche. Ils formalisent les attentes du réseau sur le bien-être, la réorganisation de la ligne managériale, l'optimisation du travail et des processus. Ainsi, l'ensemble des branches s'accorde sur les axes suivants :

- donner du sens au travail ;
- améliorer les conditions de travail par une nouvelle approche de l'organisation du travail ;
- anticiper les impacts des changements sur les conditions de travail ;
- adapter les organisations et soutenir les fonctions managériales ;
- organiser la prévention des risques/former et outiller les acteurs de la prévention.

Des priorités pour chaque branche ont néanmoins été relevées :

- **Recouvrement** : le risque routier, l'accueil des nouveaux embauchés, la préservation des collectifs de travail, la lutte contre les addictions ;
- **Maladie** : la prévention des causes de l'absentéisme, la responsabilité sociale des organismes (RSO), le développement de moyens institutionnels favorisant la mobilité interne voire la mobilité inter-organismes et interbranches ou encore des actions particulières liées aux UGECAM comme la bientraitance ;
- **Famille** : la facilitation de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale, l'organisation de carrefours d'échanges de pratiques entre managers intra ou inter-organismes, l'identification et la promotion de passerelles et parcours entre les principaux métiers de la branche ;
- **Retraite** : l'organisation d'un dialogue avec les salariés.

Un bilan satisfaisant des actions menées depuis la signature de l'accord national de 2012 a été tiré par la Commission santé, sécurité et conditions de travail lors de sa dernière réunion en décembre 2015. Ce bilan tient compte des expérimentations reportées faute de participants ou de préoccupations devenues plus urgentes. Il démontre une réelle motivation des caisses nationales à s'inscrire dans la démarche de QVT.

A titre d'illustration, la CNAV a assuré la diffusion d'un kit d'analyse des impacts RH d'un projet. Ce document apporte une vision globale des impacts RH de la conduite de projet. Il comprend un guide d'utilisation, un questionnaire de caractérisation du projet, une grille d'impacts RH pour apprécier les changements induits par le projet (organisation du travail, activités et tâches, pratiques managériales, environnement social et physique), une trame de plan d'actions et une procédure d'information/consultation du CHSCT.

La CNAMTS a développé, quant à elle, un guide relatif à l'absentéisme avec des fiches indicatives sur les sept facteurs influençant l'absentéisme. Elle a par ailleurs formulé des préconisations pour la mise en place d'un comité de suivi de l'absentéisme chargé de réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif de la situation. Elle encourage enfin l'émergence auprès des salariés de solutions afin de les mettre en œuvre et de les évaluer.

Certaines actions ont abouti à la création d'outils diffusés naturellement dans la branche qui en a eu l'initiative. Ils sont aussi en passe d'appropriation par d'autres branches. Ainsi, bien que chaque branche ait ses priorités, un partage institutionnel interbranche est assuré par la Commission santé, sécurité et conditions de travail qui permet de mutualiser des outils et des démarches. Il s'agit par exemple de l'outil Récit développé par la CNAF dont le réseau du recouvrement s'est saisi pour signaler et accompagner la prévention et le traitement des incivilités et des agressions.

II. Etat des lieux des actions de qualité de vie au travail menées au sein des organismes locaux visités

Nous avons pu observer diverses actions déclinant les plans nationaux dans les organismes locaux visités. Celles-ci renvoient à des axes différents de chaque plan mais comportent toutefois des similitudes dans les étapes de leur mise en œuvre.

A. Les facteurs propices au lancement d'une démarche qualité de vie au travail

L'ANI du 19 juin 2013, relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, définit l'amélioration de la qualité de vie au travail comme la démarche regroupant « *toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun des acteurs* ». Pourtant, au sein

des caisses interrogées, tous les acteurs n'ont pas la même définition ni la même perception de ce qu'est ou doit être la qualité de vie au travail. Pour les agents interrogés, la qualité de vie au travail dépend :

- du travail réalisé : « *faire un dossier retraite jusqu'au bout, aller au contact avec l'assuré* » (manager),
- des conditions de travail : « *avoir un environnement sain et plaisant qui permet de se sentir bien pour travailler* » (manager),
- de l'organisation du travail : « *Il est nécessaire pour avoir une bonne qualité de vie au travail que les consignes de travail soient claires et comprises.* » (délégué syndical),
- de la communication : « *Il faut peut être qu'il y ait plus de communication, que les services soient moins cloisonnés, qu'on puisse mieux communiquer avec eux.* » (agent),
- ou encore des relations interpersonnelles dans l'organisme : « *C'est quand on arrive le matin et qu'on est content d'y arriver : être bien dans son relationnel avec ses collègues* » (manager)

D'autres ont une vision très globale « *Réussir la qualité de vie au travail, c'est gommer toute perturbation dans l'activité professionnelle* » (directeur) ou encore « *tous les leviers qu'une entreprise peut mobiliser pour améliorer les conditions de travail, en dehors de la rémunération car dans les organismes de sécu le contexte est trop complexe* » (délégué syndical).

Ces représentations connexes de ce qu'est ou devrait être la qualité de vie au travail persistent alors même que la plupart des acteurs interrogés ont fait un travail de partage des définitions et que les actions de qualité de vie au travail ont été lancées.

Les différences de points de vue mais aussi de compréhension des concepts sont source d'attentes différentes qui peuvent ralentir la mise en place des actions. Ainsi, dans une caisse, l'attention des organisations syndicales ne portait que sur la prévention primaire en proposant par exemple des cellules d'écoute pour gérer les périodes de crise refusant d'investir le champ de la prévention primaire. Pour dépasser ces écueils, certaines caisses ont mis en place des expérimentations d'actions, quand d'autres ont organisé des séminaires.

Une compréhension divergente des concepts aboutit par ailleurs à la réalisation d'actions qui ne sont pas identifiées comme des dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail alors qu'elles entrent dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises. C'est le cas par exemple de la mise à disposition de vélos électriques par l'intermédiaire d'un prestataire de services. Ces actions non identifiées ne font alors souvent pas l'objet d'une communication auprès de la caisse nationale. Ces incompréhensions peuvent donc être facteur de lancement d'actions de qualité de vie au travail au même titre que des réalisations anciennes ou des préoccupations continues sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Dans la majorité des caisses interrogées, les actions de prévention des risques psycho-sociaux ont fait l'objet d'accords signés avec les organisations syndicales. C'est par exemple le cas dans la caisse de la branche retraite qui a signé en 2010 un accord pluriannuel formalisant la mise en place d'un appui psychologique au salarié au travers d'une cellule d'écoute accessible par un numéro vert.

Pour d'autres caisses, de mauvais résultats ou la dégradation des indicateurs fournis par le BSI sont autant d'incitations à poursuivre leur démarche de prévention et à s'orienter aujourd'hui vers une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Par ailleurs, les expérimentations proposées par les caisses nationales contribuent à entretenir au sein des caisses locales leur intérêt pour le sujet.

Néanmoins, cette prise de conscience ou cette conscience permanente ne suffit pas toujours à un lancement rapide du diagnostic d'actions relatives à la QVT. En effet, parmi les caisses étudiées, certaines attendaient la diffusion du plan national d'actions de branche, avant de

mettre en place un nouvel accord local, et à défaut d'accord, de rédiger son plan d'actions. Une autre caisse attendait la négociation de l'accord national sur le télétravail pour ouvrir les négociations dans ce champ. Ainsi, les impulsions venant des caisses nationales peuvent à la fois encourager ou entretenir la mise en place d'actions mais aussi les ralentir dans l'attente d'éléments formels.

Toutes les caisses rencontrées font donc état de réalisations anciennes liées à la prévention des risques psycho-sociaux et sont entrées récemment dans une démarche plus globale de QVT.

Nonobstant, si toutes les caisses s'orientent vers des actions de qualité de vie au travail dans une continuité de leur démarche de prévention des risques psycho-sociaux, toutes ne le font pas pour améliorer la performance de l'organisme.

Pour un agent de direction, s'engager dans une démarche de qualité de vie au travail *« c'est aussi pour respecter le salarié et le contrat travail, que de fournir de bonnes conditions de travail, la sécurité, la santé »*. Tandis que d'autres relèvent l'interaction réciproque entre qualité de vie au travail et performance. Un agent de direction souligne ainsi que *« si on a une qualité de vie au travail meilleure, on a une meilleure productivité »*. Selon un délégué syndical *« quand il n'y a pas la qualité du travail, il ne peut pas y avoir de qualité de vie, ni de résultats positifs pour l'entreprise »*. Enfin, pour un autre délégué cela *« conditionne aussi la qualité de service aux allocataires »*

Deux autres points communs se retrouvent dans toutes les caisses : la réalisation d'une étape de diagnostic et l'importance de signer un accord local avec les organisations syndicales.

B. Un diagnostic et un accord local : des étapes préalables communes aux organismes locaux

Préalablement au lancement d'une démarche de qualité de vie au travail en entreprise, on observe un consensus sur la nécessité de procéder à un diagnostic. En effet, celui-ci permet à un « instant T » de connaître et objectiver la situation de départ et de mesurer par la suite les effets des actions mises en place. A ce titre, les organismes de Sécurité sociale allient plusieurs méthodologies choisies en fonction des enjeux locaux. Les diagnostics peuvent ainsi être réalisés en interne par le biais de différents outils à l'instar du BSI ou par des prestataires externes. Il est à noter que le taux de participation au BSI est variable selon les organismes et les branches mais il se situe en moyenne nationale à 51%.

Dans la branche maladie, un outil d'autodiagnostic spécifique à la démarche de qualité de vie au travail est proposé. Il permet en l'occurrence de mesurer le taux d'absentéisme et de juger de l'opportunité ou non de mettre en place le télétravail. Cette même branche entend faire du Document Unique d'évaluation des risques professionnels (DUER) un outil au service de la qualité de vie au travail à part entière. Cette place centrale du DUER et l'importance de sa révision annuelle se retrouvent également au sein des trois autres branches.

Outre les outils internes, l'équipe de direction a fait le choix de recourir à un cabinet de consultants extérieur dans tous les organismes visités. Par exemple, une caisse a fait appel à un cabinet de consultant pour élaborer un diagnostic de l'organisation d'un service afin de travailler sur une organisation complémentaire à celle existante. Dans une autre caisse, un prestataire extérieur a analysé les processus de travail. Il en a été enfin de même pour une troisième caisse dans le cadre de la mise en place d'une action de soutien à la fonction managériale. Dans ce cas, le prestataire extérieur a également participé à l'animation de groupes de travail chargés de la mise œuvre des actions.

Un autre préalable au lancement d'une démarche de qualité de vie au travail pour les caisses est la signature d'un accord local avec les organisations syndicales. Alors même que le protocole d'accord UCANSS relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail de 2012 prévoit que l'employeur est le garant des plans de prévention et d'actions qu'il peut

décliner soit sous forme de plan ou d'accord local, on constate que de nombreux organismes tendent à signer des accords locaux. La formalisation des actions dans un accord traduit une volonté des acteurs d'inscrire leur démarche dans la durée mais aussi de protéger et d'ouvrir des droits aux salariés. Un délégué syndical rencontré allait même au-delà, estimant que « *la qualité de vie au travail doit rester un sujet de négociation locale et ne doit pas être gérée par les caisses nationales et ce pour s'adapter à la particularité des caisses du territoire* ».

A défaut d'accord, ou pour préparer la signature de celui-ci, les organismes se lancent dans des expérimentations. C'est presque toujours le cas lors de la mise en place du télétravail.

C. Des méthodes de déploiement participatives avec des moyens qui paraissent limités.

Lors de la phase du lancement et de la mise en œuvre de la démarche qualité de vie au travail, chacune des caisses a défini quels étaient les acteurs concernés ainsi que leur niveau d'implication.

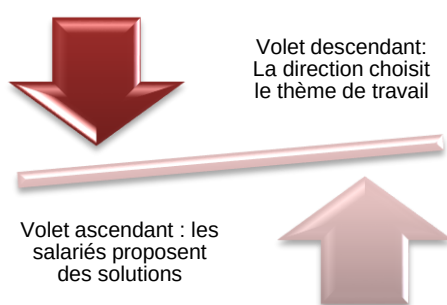


Figure 2 : Méthode ascendante et descendante, une modalité de coproduction d'action QVT

Parfois le lancement d'une action repose sur une méthode descendante/ascendante. Cela a été le cas pour la refonte du site internet d'une caisse suite à la volonté exprimée par la Direction. Les salariés utilisateurs ont été sollicités pour exprimer leurs idées de solutions de rénovation de la relation avec la caisse. Dans la caisse de retraite rencontrée, un choix assumé a été fait de faire participer les salariés des services visés par l'action de

diagnostic sur la base du volontariat en excluant parfois volontairement les managers. Les employeurs ont une réelle volonté d'impliquer les organisations syndicales dans la démarche et les organisations syndicales d'y prendre part. Leur implication dépend du contexte local et prend différentes formes. Celles-ci sont facilitatrices de la démarche lorsque le dialogue social est apaisé. Un accord local, comme le souligne un délégué syndical « *permet d'acter les points indispensables à travailler entre la direction et les organisations syndicales* ».

Dans la caisse de la branche du recouvrement, dès le lancement de l'action d'amélioration de la qualité du service rendu, les organisations syndicales ont été associées aux groupes de travail quand cela était possible. Dans la branche famille, les organisations syndicales ont aussi été associées pour la mise en place et le suivi des différents dispositifs. Enfin, dans la caisse de la branche maladie, le CE a été associé au groupe de travail sur la mise place d'une conciergerie. L'information régulière des instances représentatives du personnel sur les dispositifs mis en place favorise le maintien d'un dialogue social apaisé.

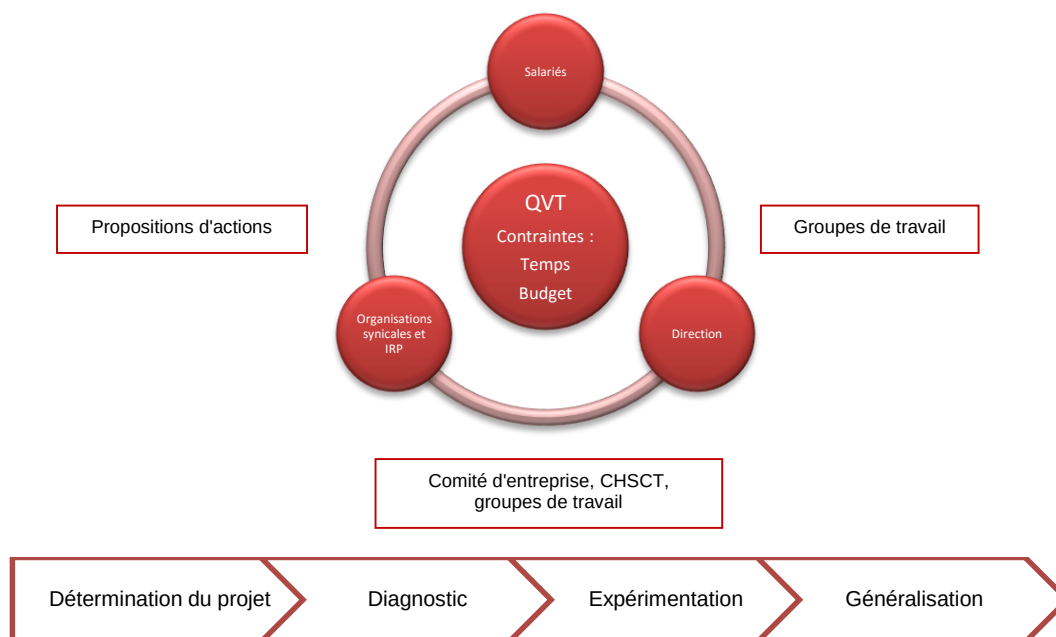


Figure 3 : Modalités d'association des partenaires dans la mise en place d'une démarche QVT envisageable à chacun des étapes

Même si cela demeure variable, il ressort des visites effectuées, que le déploiement d'une action de qualité de vie au travail nécessite du temps. Ainsi, dans une des caisses, plus de 6 mois se sont écoulés entre la réunion de lancement et la fin des entretiens de la phase de diagnostic. Les actions n'ont, quant à elles, commencé que 18 mois après la fin du diagnostic.

Une salariée interrogée sur sa collaboration au diagnostic souligne que le temps lui semble long depuis qu'elle y a participé et que pour elle « *rien n'a été fait depuis* ». Dans une autre caisse, un manager estime qu'il « *manque de temps pour modifier les conditions de travail et s'approprier les thématiques* » et qu'il « *passé énormément de temps à faire du reporting pour la direction, la caisse nationale, les auditeurs. On a l'impression de passer notre temps à ça.* »

D'autres acteurs ont souligné le manque de ressources pour mettre en place des actions de qualité de vie au travail et la place prioritaire de la production. Un délégué syndical indique à ce propos qu'il ne voit « *pas de frein à la qualité de vie au travail, plutôt un manque de moyens* ».

D. Un suivi des actions protéiforme nécessaire et inscrit dans la durée

La question du suivi des actions est primordiale pour accompagner les nouvelles mesures et organisations impulsées et ainsi démontrer le bien fondé d'une démarche qualité de vie au travail. Dans la plupart des organismes, nous n'avons pas trouvé d'instances spécifiques ou d'observatoires de suivi des résultats sauf dans une caisse qui a confié cette mission à sa direction de la performance. L'absence d'instance spécifique n'empêche toutefois pas la construction d'indicateurs et le suivi des actions.

En effet, différents outils, comme le BSI, ou encore des méthodes de *reporting* sont utilisés pour mesurer les résultats ou identifier des progressions (la mise en place de tableaux de bord a pu être observée dans la plupart des caisses visitées). Applicables par branches, les indicateurs COG contribuent à suivre et évaluer les actions de QVT : il existe par exemple l'indicateur composite sur l'absentéisme de moins de 8 jours.

Pour s'adapter aux spécificités des actions menées, le choix de mettre en place des indicateurs internes peut aussi être fait. C'est le cas d'une caisse qui a décidé de créer des

indicateurs pour mesurer les gains de productivité (gain ETP / jour homme/mois ; en temps et en argent). Elle a également opté pour la création d'un BSI interne, davantage adapté aux spécificités de l'organisme. Un organisme visité a par ailleurs fait le choix de procéder à une enquête de satisfaction auprès de groupes de techniciens ayant expérimenté une action de qualité de vie au travail.

Concernant la démarche de suivi plus globale, des réunions de suivi, réunissant différents protagonistes et instances de l'organisme sont aussi organisées selon un calendrier prédéfini, permettant un suivi régulier des actions menées. A ce titre, l'article 3 de l'accord local qualité de vie au travail d'une caisse définit les rôles de chaque instance au regard du déploiement de la démarche qualité de vie au travail dans un but de pilotage performant et de dialogue social de qualité.

Dans ce même esprit, l'organisme de la branche recouvrement a prévu des fiches de suivi des expérimentations accessibles à tous. Lors des entretiens menés, nous avons pu constater l'attention particulière prêtée par les organisations syndicales afin de garantir l'équité entre différents sites d'une même entreprise lors du déploiement de la qualité de vie au travail.

Enfin, les démarches et documents institutionnels peuvent permettre de soutenir les actions de qualité de vie au travail portée dans l'entreprise. Ainsi, la démarche SMI peut participer à la réalisation des préconisations issues de certains diagnostics. De même, l'intégration de la politique de qualité de vie au travail dans le projet d'entreprise de la caf visitée contribue également à soutenir la démarche.

Source des outils	Indicateurs	Modalités de suivi
National	Climat social Indicateurs COG Tableau de bord de la performance sociale	BSI national COG Suivi en Commission paritaire santé
Local	Evolution de la productivité Satisfaction Climat social	Tableaux de bord de la productivité Réunions de suivi avec les différents acteurs Entretiens individuels Rétro planning et calendrier Enquête de satisfaction Fiche de suivi BSI développé en interne

Tableau 1 : Synthèse des outils de suivi observés dans les organismes visités

Un exemple d'action : le télétravail

Le télétravail est un élément constitutif de la politique de Qualité de Vie au Travail et plus globalement de la politique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : prévention du risque routier, maîtrise de l'empreinte écologique. Les effets bénéfiques attendus du télétravail en matière de qualité de vie au travail ont amené plusieurs organismes de Sécurité sociale à expérimenter et/ou déployer une telle modalité d'organisation du travail. Des retours sur investissement sont en effet attendus pour l'organisme : diminution de l'absentéisme, possibilité de résorption des stocks.

Il ressort de nos entretiens que chaque direction ayant souhaité mettre en place le télétravail pour ses salariés a dû mener une réflexion sur :

- les métiers éligibles ;
- les collaborateurs éligibles ;
- les éléments de mise en œuvre du télétravail dans l'organisme ;
- les enjeux et impacts pour la ligne managériale ;
- la préservation de la santé et de la sécurité des agents.

Le management doit en effet, dans un tel contexte, s'adapter à de nouvelles réalités en se préoccupant du maintien du lien avec le télétravailleur, et de sa participation à la vie du service et de l'organisme.

De plus, des formations spécifiques sont dispensées avant la mise en place du dispositif (pour le télétravailleur et son manager). Enfin, le suivi qualitatif et quantitatif de la production doit être adapté.

Pour mieux cerner le ressenti des télétravailleurs nous avons aussi procédé à une enquête auprès de ceux-ci à la CPAM visitée (cf. en Annexe 4: questionnaire sur le télétravail et l'analyse des résultats). Compte tenu du peu de salariés ayant répondu nous ne pouvons pas en tirer des conclusions généralisables mais cela démontre une tendance à la satisfaction des télétravailleurs à une qualité de travail égale et une légère augmentation de la productivité ressentie. Globalement les relations avec les managers sont inchangées ou se sont légèrement dégradées.

Les conséquences financières, environnementales et sociétales non neutres constatées au cours de notre étude, attestent de la nécessité d'évaluer les effets de la mise en place du télétravail

Certains organismes ont mis en place des guides d'accompagnement élaboré en partenariat avec les salariés déjà en télétravail. (Annexe 5)

L'élargissement du périmètre de recherche auprès d'entreprises privées, d'administration européenne et d'organismes locaux a permis d'enrichir la réflexion afin d'effectuer des préconisations et d'avoir une vision prospective sur la démarche de qualité de vie au travail.

I. Benchmark auprès des organismes de Sécurité sociale et des entreprises privées

A. Périmètre élargi des organismes de Sécurité sociale : création d'un service QVT, utilisation des NTIC et association des salariés à la conduite du changement

Outre les organismes de Sécurité sociale visités sur proposition des caisses nationales, d'autres organismes ont mis en place des dispositifs promouvant la QVT.

1. Création d'un service QVT

La CARSAT des Pays de la Loire a créé un service dédié à la qualité de vie au travail afin de promouvoir une dynamique positive autour des questions liées à la QVT. A l'origine, l'essentiel des actions était centré sur la prévention des RPS ou la résolution de problèmes constatés. Lors de la création du service QVT, la volonté a été de scinder au sein de la fonction RH le volet « recrutement » d'une part, de la fonction liée à la santé et au bien-être des salariés d'autre part. L'objectif est d'apporter des réponses concrètes pour accompagner le changement et gérer les situations individuelles difficiles. Au delà, il s'agit de faire de la QVT un levier de diffusion de bonnes pratiques managériales en accompagnant tout projet qui impacte les RH et en mesurant notamment les effets attendus.

Ce service qui peut être saisi par tout agent de l'organisme est composé d'une équipe pluridisciplinaire. Cette dernière comprend un manager de service, un représentant du service RH et de la médecine du travail ainsi qu'une assistante sociale. Il faut par ailleurs noter le soutien du comité de direction dans la démarche QVT parallèlement aux actions menées par le service.

Ce service a par exemple été mobilisé lors d'un mouvement de grève du flux des entrants afin d'accompagner le secteur. La démarche s'est articulée autour de 4 axes :

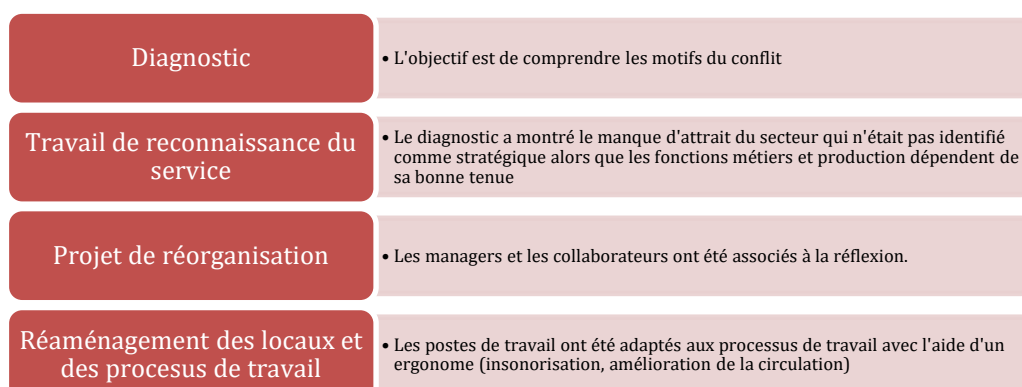


Figure 4 : Etapes de réorganisation des locaux, CARSAT Pays de la Loire

Deux ans après la mise en place de ce dispositif, les agents sont satisfaits de leurs conditions de travail et sont fiers d'appartenir à leur service. Les mutations internes ont permis le recrutement de nouveaux agents qui considèrent le secteur des flux entrants comme innovant.

Il faut également souligner que les professionnels exerçant au sein du service QVT estiment être accueillis très favorablement dans les services. Ils constatent aussi une évolution dans la culture d'entreprise puisque les services n'hésitent pas à les contacter et ceci le plus en amont possible. Le prochain challenge pour le service QVT « victime de son succès » sera de rappeler au manager son rôle de premier niveau dans la démarche QVT ; le service n'intervenant qu'en second niveau.

2. L'utilisation des réseaux sociaux pour communiquer

Au sein de la branche vieillesse, la caisse nationale a initié le *Tchat* avec ses collaborateurs en permettant une forme de réactivité et de spontanéité par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Cette initiative est sous-tendue par une volonté de moderniser la communication en s'adaptant aux évolutions et en laissant une plus grande place à l'expression individuelle. Les thématiques proposées telles que « la COG 2014-2017 » ou « la politique salariale » ont rencontré un certain succès. La dernière thématique a mobilisé plus de 500 collaborateurs. C'est donc un management plus participatif qui est permis en favorisant la spontanéité des salariés.

La branche vieillesse est d'ailleurs ouverte à l'introduction de réseaux sociaux d'entreprise. Tout comme le *Tchat*, cela participe à la modernisation du réseau rendant la branche davantage attractive et pouvant enclencher un cercle vertueux de QVT en facilitant les échanges transversaux.

3. Association des salariés à la réorganisation de la ligne managériale du service

Engagée dans une réflexion sur la mise en place de l'entreprise libérée, la CPAM de l'Aude a décidé d'impliquer les agents « métier » dans la prise de décisions opérationnelles.

Dans ce cadre, une expérimentation a été menée lors du recrutement de cadres au sein du service Prestations en nature. Ce service est composé d'environ 27 agents répartis en deux cellules avec à leur tête un responsable et une adjointe. Le départ d'une responsable adjointe a entraîné une réflexion sur l'organisation de la ligne managériale de ce service. Les salariés ont été questionnés afin de définir si le recrutement devait être orienté vers un manager ou un référent technique. Sur leur proposition, la direction a validé la seconde orientation.

Dans la continuité de cette démarche, le service Achats et gestion du patrimoine a défini récemment le profil de leur nouveau responsable dans le cadre d'un CDD de remplacement pour arrêt maladie. Les salariés vont être associés au recrutement.

Selon le directeur de cette caisse, trois conditions pré-requises sont nécessaires à la mise en place de ce mode de management :

- la confiance réciproque entre les salariés et la direction ;
- la culture de l'entreprise ;
- la bonne information.

Il identifie comme principale difficulté la politique salariale qu'il faut nécessairement refondre pour faire évoluer la classification et trouver une adéquation avec ce nouveau modèle d'entreprise.

Depuis, la démarche de « libération » de la caisse a été officialisée le 8 décembre 2015 lors d'une journée intégralement organisée par une équipe de 15 volontaires, de tous services et de tous niveaux. Excepté le discours fondateur tenu par le directeur, l'équipe a eu carte blanche pour l'organisation de la journée et les thématiques retenues. Elle sera mobilisée

pour élaborer une méthode afin d'exploiter les réflexions produites par l'ensemble du personnel.

En plus de l'étude des pratiques jugées innovantes au sein d'un panel élargi d'organisme de Sécurité sociale, nous avons repéré certaines initiatives au sein d'entreprises hors institution.

B. Entreprises hors institution : Mieux vivre au travail à la SNCF

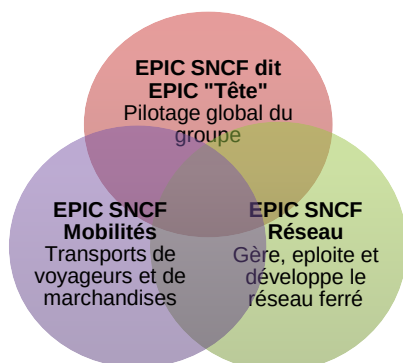


Figure 5 : Organisation en EPIC de la SNCF

La SNCF est organisée en trois EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) ayant chacun des missions particulières. L'EPIC SNCF dit « EPIC Tête », en charge du pilotage global du groupe est compétent s'agissant des questions relatives à la qualité de vie au travail. Il s'appuie notamment sur la Direction de la Cohésion et des ressources humaine et le programme « Mieux vivre au travail ».

1. Mise en place d'un Observatoire de la qualité de vie au travail

La politique de QVT a été amorcée dès 2009 via les enquêtes « Flash stress » et la mise en place d'un Observatoire de la qualité de vie au travail. Cette instance a été créée avec la participation active des syndicats au moyen de groupes de travail. Sa mission est d'impulser des expérimentations qui pourraient trouver une traduction opérationnelle et généralisée. Lieu paritaire et pluridisciplinaire, il rassemble des représentants de l'entreprise (DRH, branches « métiers », managers opérationnels), du pôle de soutien psychologique, des organisations syndicales, des médecins du travail et de l'ANACT avec laquelle un partenariat a été noué. L'animateur de l'Observatoire permet de coordonner ces acteurs.

Non représentatif, l'Observatoire n'a pas de pouvoir contraignant. Des recommandations pour « mieux vivre au travail » sont toutefois formulées aux directions ou encore au CHSCT et sont mises à disposition des acteurs sociaux. Elles peuvent être publiées à l'issue de groupes de travail ou répondre à une demande des partenaires sociaux pour préparer une négociation. Un bilan annuel est par ailleurs présenté devant le comité national d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Et des rendez-vous, organisés deux fois par an permettent de restituer ses travaux aux branches, domaines, directions et régions de l'entreprise.

La méthode déployée, proposée par l'ANACT, fait intervenir des salariés en groupes de travail sur des thématiques précises (stress au travail, management de proximité et conditions de travail, rythmes de travail, etc.). Les actions qu'ils proposent sont validées en comité de pilotage paritaire et, une fois mise en œuvre, sont évaluées du point de vue social, économique et opérationnel.

Enfin, l'Observatoire a lancé des études de recherches comme celles sur les liens entre collectifs de travail et santé menée par un sociologue et une ergonome.

2. Le diagnostic QVT : pré requis avant la mise en place d'expérimentations

La mise en place d'actions de QVT repose sur un diagnostic qualité de vie au travail (DQVT). D'abord expérimenté dans plusieurs unités de la branche « SNCF Voyage », il a été étendu à tous types d'établissements.

Le diagnostic est mené sur la demande d'un commanditaire (directeur d'établissement, directeur d'entité ou son délégataire, manager intermédiaire, président du CHSCT) à l'animateur DQVT qui procède à une analyse d'opportunité au regard des éléments de contexte inhérents au collectif et aux objectifs poursuivis. S'il n'accède pas à la demande,

l'animateur propose une solution alternative : une étude organisationnelle ou ergonomique, un accompagnement managérial, une médiation, etc.

Le DQVT s'inscrit dans le cadre de la méthode IADA (Indicateurs, Alerte, Diagnostic, Action) et se décompose en quatre phases.

Phases	Acteurs	Objet	Modalités
1. Phase préparatoire	Commanditaires, managers, agents, médecin du travail, membres du CHSCT, animateur	Vérifier l'opportunité de mener un DQVT Préciser le rôle de chacun des acteurs	Temps d'échange
2. Phase de réalisation	Collectif Médecin du travail Membre du CHSCT	- <i>Positionnement individuel</i> : recueil de façon anonyme des perceptions - <i>Temps d'échanges et de débats</i> : suggestion de pistes	Réunion d'environ 3 heures animée par un responsable QVT (RQVT)
3. Restitution et retour aux équipes	Animateur, médecin du travail, CHSCT	Animateur rend compte du DQVT qui est remis et commenté au commanditaire Retour aux participants par le commanditaire	Document de restitution qui contient : - Eléments de contexte (note d'ambiance, participants) - Restitution des échanges - Conclusion (pistes d'actions).
4. Plan d'actions	Commanditaire, CHSCT	Appropriation des éléments de restitution et plan d'actions	Commanditaire assisté de l'animateur QVT présente un plan d'action lors du CHSCT

Tableau 2 : Diagnostic QVT, SNCF

3. Mise en place de correspondants QVT

La démarche QVT est portée à tous les niveaux (national, régional, au sein des établissements) via les responsables QVT régionaux (RQVT) qui sont par ailleurs en charge des relations sociales et de la médiation. Ils peuvent intervenir auprès des managers pour accompagner le changement, renforcer l'efficacité de l'unité ou encore relayer localement les démarches concertées au niveau national.

4. L'intranet : outil d'appui managérial

Un portail managérial, commun à tous les EPIC, a été élaboré par l'« EPIC Tête ». Il constitue un véritable appui managérial en centralisant toutes les données (nationales, régionales ou locales) susceptibles d'être utiles aux managers.

Il s'organise autour de trois rubriques :

- Se développer ;
- Animer et manager une équipe ;
- Comment porter une politique RH.

Il répertorie toutes les formations et met à disposition des fiches pratico-pratiques, « Comment mener l'entretien annuel individuel (EAI) ? », par exemple.

C. Une ouverture européenne : le Service Public Fédéral (SPF) de la Sécurité sociale belge et l'administration libérée

En 2005, le SPF de la Sécurité sociale belge était en difficulté :

- un manque d'attractivité pour le ministère et ses métiers alors que 40% de son personnel étaient susceptibles de partir dans les années à venir ;
- des locaux vétustes qui appelaient un projet immobilier d'ampleur.

Le président du conseil a alors impulsé un changement de posture en passant d'une culture de contrôle *a priori* à celle d'une culture de confiance. De façon concomitante, un projet immobilier orienté vers la mutualisation des espaces au service de l'intelligence collective a été mené.

Lors d'un entretien, Laurence VAHNEE, ancienne directrice des ressources humaines du ministère a explicité la démarche. Concernant le projet immobilier, un ensemble d'espace de travail et d'espaces individuels a été créé dans une logique de 7 bureaux pour 10 places, considérant le taux moyen d'occupation des bureaux. Parallèlement à cela, une nouvelle organisation du travail a été envisagée en ouvrant la possibilité à tous les salariés de télétravailler 3 jours par semaines. En 2015, ce sont 76% des salariés qui sont télétravailleurs au moins un jour par semaine.

Ces changements ont invité les managers à faire évoluer leur posture devenant désormais des *leaders* qui facilitent la vie de leur équipe. Ils deviennent une ressource permettant de dégager des moyens financiers, faire évoluer les compétences humaines pour conduire au succès collectif (bien-être, performance, etc.) Les objectifs sont par ailleurs déterminés collectivement autour de trois thématiques: la qualité, la quantité et l'attitude. Des entretiens individuels sur la réalisation des objectifs se tiennent plusieurs fois par trimestre.

La première année de mise en place de cette nouvelle organisation a été difficile en raison du découragement des agents et d'une perte de repères de la ligne managériale. Pour autant, 10 ans après les débuts du projet, les résultats permettent d'établir un lien entre la performance et le bien-être des salariés.

Des économies ont pu être effectuées :

- 50% sur les frais de maintenance et d'énergie ;
- 84% sur les frais d'impression ;
- 78% sur les frais de communication entre collègues grâce à la mise en place des médias sociaux.

D'un point de vue RH, le bilan est positif :

- le nombre de candidatures spontanées a crû de 500% ;
- 1 leader sur 2 est une femme ;
- 88% des salariés sont désormais heureux ou très heureux de travailler au ministère.

Ce *benchmark* a été l'occasion d'élargir le périmètre de nos travaux hors du champ institutionnel et nous a permis d'identifier des contextes propres à chaque univers professionnel. Ainsi, nous avons pu débattre et retenir quelles seraient les actions déclinables ou du moins à expérimenter dans les organismes de Sécurité sociale.

II. Préconisations : réussir et pérenniser une démarche QVT

A. L'importance de réaffirmer le rôle de chaque acteur institutionnel et de promouvoir leur complémentarité

1. Le rôle de l'UCANSS : recenser et valoriser les bonnes pratiques avec un prisme interbranches.

L'UCANSS, par son champ de compétence interbranche, est l'organisation la plus à même de recenser et partager avec les organismes les bonnes pratiques de QVT menées au sein des organismes locaux. Ainsi des organismes de taille comparable et aux contraintes similaires, même de branches différentes, peuvent avoir connaissance de démarches QVT. Pour faciliter ce partage d'expériences, la création d'une page sur le site internet de l'UCANSS mettant en valeur les actions QVT des caisses nationales et locales peut ainsi être envisagée.

Pour répondre à cette préoccupation constante de favoriser le partage d'expériences comme le préconise la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP), l'UCANSS peut promouvoir de nouveaux modes de communication (réseau social, séminaire annuel des référents QVT, etc.).

Préconisation 1

- Recenser les bonnes pratiques
- Promouvoir les échanges interbranches entre les managers en utilisant les NTIC (Réseau social d'entreprise, Yammer, Sharepoint) et les nouvelles modalités de coopération
- Valoriser les actions QVT en créant un encart sur le site de l'UCANSS (un visuel est proposé en Annexe 6)

S'il est primordial que l'UCANSS valorise les actions qui peuvent être qualifiées de « réussites » comme elle le fait déjà, il semble préférable de ne pas imposer leur généralisation dans un réseau. En effet, la diversité des contextes des branches rendrait une telle initiative délicate. Prôner la responsabilité de chacun au niveau local et laisser les acteurs locaux s'emparer du sujet paraissent, autant que possible, être en effet des facteurs de réussite. La mise en place d'un suivi national et interbranche des actions reste toutefois nécessaire.

Préconisation 2

S'adapter aux spécificités des branches et organismes locaux

S'il existe déjà un prix développement durable qui peut être l'occasion de valoriser des actions QVT, il serait peut-être opportun d'en créer promouvant explicitement cette dernière. Ce prix serait décliné en plusieurs catégories :

- l'employabilité et le développement professionnel ;
- l'égalité des chances ;
- les relations de travail et le climat social ;
- le contenu du travail ;
- la santé au travail.

Sur la base d'un dossier remis par les organismes locaux, ils valoriseraient les organismes les plus novateurs dans chacun de ces domaines.

Cette étape s'inscrit dans une démarche globale de labellisation à l'instar des trois labels existants en la matière : Labels Diversité, Égalité professionnelle, Responsabilité sociale.

Préconisation 3

Promouvoir nationalement les actions QVT par la création d'un prix QVT identifié décliné en 6 thématiques et remis aux caisses par l'UCANSS après l'étude de dossiers

2. Le rôle des caisses nationales : coordonner et faciliter les actions dans le réseau

Afin de coordonner les actions dans le réseau, les caisses nationales proposent des thématiques cibles par branche. L'exhaustivité du suivi de ces actions est toujours perfectible. La construction d'un dialogue de gestion efficace et réactif via les instances spécifiques sur la thématique et d'un comité de pilotage RH pourrait être un axe de travail.

Aussi, la mise en place d'un service transversal national spécifique à chacune des caisses nationales en charge du soutien et du suivi des actions de QVT peut être envisagé. Il peut être appuyé localement par des référents QVT régionaux comme cela se pratique à la SCNF. Ils consacraient la moitié de leur temps de travail à des missions nationales de QVT et l'autre moitié à des missions locales notamment de QVT au sein leur caisse de rattachement.

Préconisation 4

- Faire reposer les actions QVT sur un dialogue de gestion efficace via des instances dédiées à la QVT et un comité de pilotage RH
- Instituer un service national transversal de suivi et d'appui aux actions QVT au sein de chaque caisse nationale
- Mettre en place des référents QVT régionaux

3. Rôle des organismes : impulser des pratiques managériales innovantes adaptées aux enjeux locaux

Nous avons pu constater et mesurer les atouts d'un service spécifique chargé des sujets QVT de l'entreprise. Sa composition pluridisciplinaire est importante car elle permet d'aborder la démarche de QVT de manière transversale (représentant RH, direction, référent santé au travail, membre d'organisation syndicale, ergonomiste ou appui logistique si besoin, etc.).

Après généralisation, si les missions des services QVT locaux peuvent varier, un socle commun doit les structurer : diagnostic de QVT dans l'organisme, suivi des actions et *reporting* auprès de la direction et de la caisse nationale, appui aux managers, propositions de solutions aux situations individuelles. Elle n'exclut pas le recours à un cabinet extérieur si le besoin est avéré.

Préconisation 5

Mettre en place un service QVT pluridisciplinaire associant les services de santé au travail

Il est chargé des problématiques individuelles ou collectives en lien avec la qualité de vie au travail

B. Au niveau local : pérenniser les actions de QVT grâce à une vigilance portée sur les étapes de diagnostic et d'expérimentation

1. Un diagnostic nécessaire préalablement à la mise en place d'un plan d'actions QVT

Idéalement, nous préconisons d'agir le plus en amont possible. Cependant, les principes de réalité et l'expérience démontrent que certaines périodes ou certains événements ont amené les dirigeants de la protection sociale à lancer des démarches de QVT. Ainsi, certaines crises ponctuelles ou non (grèves, etc.) ou encore l'élaboration d'un nouveau projet d'entreprise sont autant de situation qui ont pu faire naître localement une politique de QVT. A l'inverse, la simple conscience que le bien-être des salariés est corrélé à la performance de l'entreprise peut aussi conduire les dirigeants à s'emparer du sujet.

Préconisation 6

Profiter des moments clés de la vie de l'organisme pour mettre en place un plan d'action QVT : réorganisation, changement de direction, COG, CPG, etc.

Quelles que soient les circonstances, nous préconisons de réaliser un diagnostic préalable¹⁵. Ceci présente un triple intérêt :

- déterminer les enjeux propres de l'entreprise ;
- mesurer les résultats ;
- responsabiliser les acteurs.

Le diagnostic peut s'appuyer sur une enquête, l'observation du travail ou encore le BSI. Si une démarche de QVT nécessite de décroïsonner les sujets incitant à ouvrir un vaste périmètre d'actions comme l'indique le schéma ci-dessous, le pragmatisme incite à privilégier certaines dimensions en particulier.

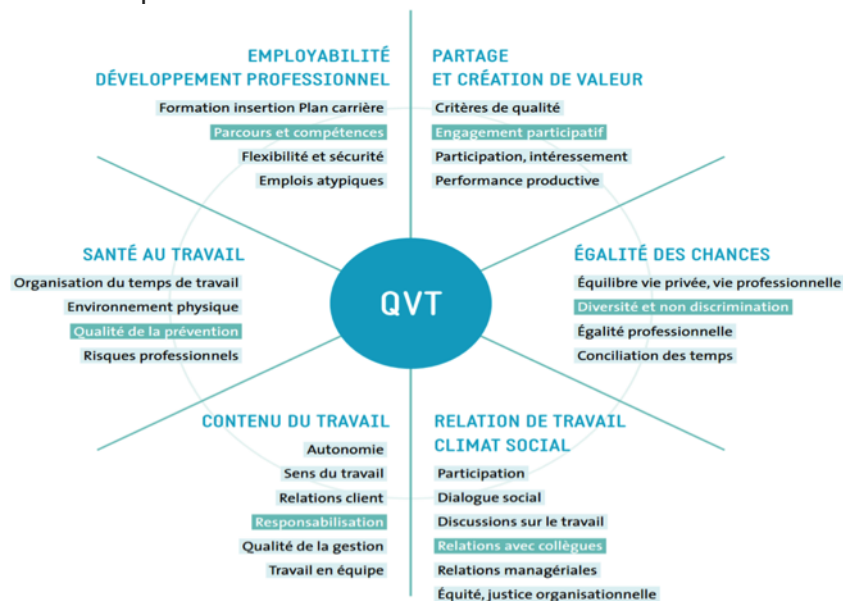


Figure 6 : Les dimensions de la QVT, ANACT

Pour identifier les sujets propres à l'organisme trois axes doivent être gardés en perspectives :

- lier la QVT à la performance globale de l'organisme ;
- privilégier les caractéristiques internes du travail : autonomie, responsabilité, connaissance des objectifs ;
- s'appuyer sur des critères techniques.

¹⁵ ANACT, 10 question sur la Qualité de vie au travail : comment bien mettre en œuvre l'accord national interprofessionnel?, 2014, page 6

Pour ce faire, il convient de choisir les priorités les plus faciles à piloter et à mesurer et qui présentent un effet de levier sur les autres facteurs de QVT.

Préconisation 7

Etablir un diagnostic adapté aux enjeux de la caisse en s'appuyant sur les enquêtes internes, l'observation du travail ou encore le BSI

Identifier les sujets propres à l'organisme

2. De l'importance de l'expérimentation

Avant la généralisation de nouvelles pratiques managériales, la mise en place d'une expérimentation est nécessaire. Cette étape constitue une véritable opportunité pour travailler avec les salariés à la recherche de solutions organisationnelles. La définition du périmètre est cruciale et peut se faire selon différentes voies :

- les IRP décident du périmètre d'expérimentation ;
- un appel à projet où les managers avec les équipes sont invités à proposer un projet expérimental ;
- l'élaboration de critères de choix : conditions de faisabilité, durée, coût, etc.

Il est important de définir dès le début de la démarche de QVT des indicateurs d'impact et d'en planifier un relevé et une analyse régulière.

Préconisation 8

- Définir le périmètre d'expérimentation selon les modalités adaptées au contexte du service et de la caisse

- Définir des indicateurs d'impact lors de l'expérimentation pour envisager une généralisation de l'action

3. Définir une stratégie de communication au service de la politique de QVT

A chacune des étapes de la démarche, communiquer de façon transparente permet aux porteurs de projets et la direction de partager les objectifs et de fédérer les équipes. De même, un retour *a posteriori* sur ce qui a été effectué est nécessaire afin de valoriser les actions. Il est à noter que culturellement, seules les réussites sont communiquées et valorisées. Une communication sur les échecs permettrait d'encourager les prises de risques et l'innovation. Plus encore, elle lèverait les craintes liées à l'engagement dans une démarche de QVT, de peur d'un échec.

Préconisation 9

Valoriser les réussites, présenter les échecs et les éléments d'analyse

De manière générale il faut élaborer une stratégie de communication interne adaptée à chacun des interlocuteurs (agents, managers, organisations syndicales, équipe de direction, etc.) afin de donner du sens aux projets, les faire vivre et rassurer du bien-fondé de la démarche. Plusieurs canaux peuvent être utilisés à cet effet : l'intranet, le journal de l'entreprise ou des réunions d'information. Par exemple, mettre en place une cellule d'écoute ne suffit pas. Il faut communiquer sur son existence sous peine d'engendrer un défaut de notoriété. Mettre en valeur par la communication l'existence de cette prestation participe *in fine* à son utilisation.

Cette stratégie peut être complétée par une stratégie de communication externe. Cette dernière revêt des enjeux d'attractivité en termes de recrutement, de valorisation des

salariés et de renforcement de leur fierté d'appartenance¹⁶. A cet effet, l'utilisation des réseaux sociaux ou encore des interventions dans la presse spécialisée à l'instar de *Travail et changement* peuvent être envisagées¹⁷.

Préconisation 10

- Elaborer un plan de communication interne pour promouvoir les projets
- Elaborer un plan de communication externe afin d'attirer de nouveaux talents

C. Soutenir et accompagner les managers dans leur posture

Les managers constituent la pierre angulaire d'une démarche QVT car ils en sont à la fois la cible et le catalyseur du fait de leur positionnement entre leurs collaborateurs et la direction.

1. Fédérer les managers autour de projets communs

Un projet de QVT doit donc fédérer le collectif des managers, source d'innovation. Il doit par ailleurs les positionner comme « inspirant » des pratiques innovantes auprès de leurs équipes, sources également d'idées opérationnelles en matière de QVT. Enfin, pour parvenir à une « culture de QVT » dans l'entreprise, il faut que les managers se positionnent eux-mêmes dans ce champ et s'emparent de ses problématiques de manière proactive.

Pour ce faire, l'équipe de direction peut en premier lieu les réunir de manière régulière autour de sujets managériaux ou organiser des séminaires plus ponctuels sur le modèle des *World Cafés*. Ces derniers constituent une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective, de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées. Afin qu'un dialogue constructif prenne place, l'idée est de reproduire l'ambiance d'un café en disposant des tables rondes, des nappes en papier pour écrire de façon spontanée les idées, pour créer un climat de confiance et de convivialité.

Dans ce même objectif, l'équipe de direction doit veiller à favoriser un esprit d'équipe et une communication permanente entre managers en s'efforçant de donner du sens aux projets en promouvant la cohésion. Dans un tel contexte, des démarches d'innovation émanant des managers eux-mêmes pourront voir le jour. La prise en considération et la dynamique autour de ces innovations dépendra étroitement de l'acceptation par le niveau hiérarchique supérieur de ces propositions venant « du terrain ».

Préconisation 11

Promouvoir de nouvelles modalités d'échanges et de coopération entre les managers (world café, *nudge* entendu comme une méthode douce pour inspirer la bonne décision)

2. Sensibiliser les managers aux problématiques de QVT

En second lieu, considérant les managers comme les premiers acteurs pour impulser et faire vivre la démarche de QVT auprès de leurs équipes, il est primordial de les former et les accompagner de manière optimale. Notons avant tout qu'il existe une formation institutionnelle Système d'Accompagnement des Managers (SAM) qui accompagne les futurs managers dans leur prise de fonction. Il se décline en deux versions : SAM Manager Opérationnel (SAM MO) qui prévoit l'alternance d'enseignements théoriques et de pratiques opérationnelles et SAM picking qui permet de travailler un axe de posture managériale lorsque le manager est en poste.

Quoiqu'il en soit, il est important, dès la formation initiale, d'engager une réflexion sur la posture managériale dont l'écoute, la conduite du changement et le travail collaboratif. Des

¹⁶ANACT, 10 question sur la Qualité de vie au travail : comment bien mettre en œuvre l'accord national interprofessionnel?, 2014, page 8

¹⁷ DELSOL Emmanuelle, « Promouvoir sa culture RG sur internet », *L'usine Nouvelle*, n°3882, 19 juin 2014

questions d'éthique doivent également être abordées pour sensibiliser au respect des engagements et maintenir la crédibilité du management grâce à une congruence entre les actes et les propos. Ces axes de formation qui relèvent des savoir-faire et des savoir-être est déclinée au sein des enseignements dès la formation initiale de l'EN3S pour les cadres futurs dirigeants ainsi que de la formation continue ITIN'RH pour les managers de proximité. Pour autant, l'ensemble de la ligne managériale des organismes ne bénéficie pas de ces réflexions.

Nous préconisons donc une formation comparable à destination de l'ensemble des managers nouvellement recrutés au sein des organismes ou d'un accompagnement au cours de leur carrière sur ce sujet. Il conviendrait en outre de compléter la formation par un module recentré sur les actions du manager pour améliorer le confort de travail des agents au quotidien.

Préconisation 12

Intégrer davantage la notion de QVT au sein des formations managériales via des modules spécifiques à la prise de fonction et en cours de carrière

Focus sur le télétravail : formation et accompagnement au pilotage

Pour le télétravail, les formations au management à distance doivent être développées et harmonisées. En effet, si certains managers de proximité ont bénéficié d'une formation relative aux pratiques maintenant le lien et coordonnant l'activité à distance, au cours de notre recherche il est apparu qu'un certain nombre se trouve démunie.

3. Soutenir les managers

Enfin, il faut encourager les managers à diffuser la culture de QVT. Pour cela, il faut organiser des dispositifs de soutien facilitant l'exercice de leurs missions au quotidien. Ces dispositifs peuvent reposer sur des ateliers de partage d'expériences entre pairs ou bien la création de « club » de managers. Ces espaces seraient les lieux appropriés pour échanger sur des problématiques telles que le stress ou la gestion des conflits. Ils permettraient également d'aborder les thématiques suivantes :

- le contenu des réunions ;
- l'échanges sur les résultats autrement que par des chiffres ;
- la définition d'indicateurs partagés ;
- la confiance ;
- l'accompagnement des progressions, la détection des potentiels.

De plus, la création d'un service QVT pluridisciplinaire chargé de l'appui aux managers permettrait un accompagnement lors de réflexions s'inspirant notamment des derniers résultats du BSI colligés au sein de l'Institution :

- l'autonomie des responsabilités ;
- la conduite du changement ;
- la reconnaissance ;
- les conditions de travail ;
- les perspectives professionnelles.

Enfin, les managers ayant besoin de soutien en matière de QVT peuvent être identifiés lors des entretiens annuels d'évaluation. A titre d'exemple, la branche Recouvrement entend ajouter la compétence « *Sait mettre en œuvre avec ses équipes les principes de management par le sens et les valeur* ». Elle permettrait de reconnaître l'aptitude du manager à mettre en œuvre les 7 valeurs promues dans une charte managériale :

l'engagement, l'exemplarité, la solidarité, le professionnalisme, la reconnaissance, la transparence et le respect.

Préconisation 13

Définir des objectifs de QVT lors des entretiens de managers

4. Prévenir l'érosion de la motivation des managers

En 2014, la CPNEFP a préconisé de lutter contre la démotivation des managers. Pour cela, un parcours professionnel identifié assurant une alternance entre missions de management hiérarchique et missions fonctionnelles et transversales d'une durée identifiée (jusqu'à 1 an) peut s'envisager.

Un système de postes dédiés, identifiés de concert par les DRH de chacun des branches permettrait d'alimenter une bourse d'emplois spécifiques accessibles sur le site de l'UCANSS et destinée aux managers réunissant des conditions d'éligibilité (durée minimale dans le poste, besoins de l'équipe managée, importance des projets menés, prise en compte du climat social, etc.). Ainsi, les périodes de non management permettraient une certaine prise de recul pour le manager tout en lui permettant d'approfondir d'autres thématiques qu'il pourra remobiliser lorsqu'il redeviendra manager.

Préconisation 14

- Mettre en place des clubs de managers et des dispositifs d'accompagnement managériaux renouvelés
- Mettre en place un parcours professionnel alternant des périodes de management et l'exercice de missions fonctionnelles

5. Faciliter l'accès à l'information

Il est par ailleurs envisageable de mettre en place un « Portail manager » interbranche hébergé par l'UCANSS accessible à partir de l'intranet de chacune des caisses. L'objectif serait d'offrir une plateforme centralisant des outils managériaux autour de trois thématiques :

- se développer : centralisation des formations, coaching ;
- animer et manager une équipe ;
- comment porter une politique RH : mise à disposition des référentiels RH.

A l'instar, du portail manager de la SNCF, il proposerait également d'échanger au sein d'une communauté managériale.

Préconisation 15

Mettre en place un portail manager interbranche accessible à partir de l'intranet des caisses (Annexe 7)

D. Construire des indicateurs locaux d'évaluation à partir de l'existant

Si nous n'avons pas trouvé d'organisme ayant poussé sa démarche d'évaluation jusqu'à la réalisation d'un référentiel complet d'indicateurs, l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), dans une enquête menée en 2010, constate pour sa part, un foisonnement d'indicateurs utilisés dans les entreprises¹⁸. C'est à la fois un gage de la bonne foi de ces dernières dans leur tentative d'aborder la qualité de vie au travail mais aussi un témoin de la diversité des champs que recouvre le sujet. Aussi, l'ANACT conseille d'avoir

¹⁸Travail et changement, "Quels indicateurs de la qualité de vie au travail?", n°334, Novembre/Décembre 2010

une approche centrée sur l'individu en créant un référentiel avec un nombre réduit d'indicateurs.

Par ailleurs, il nous apparaît important de suivre de façon régulière la mise en place des actions de QVT et leurs impacts. Cela permettrait de corrélérer l'influence de l'activité de l'organisme à la qualité de vie au travail perçue et d'adapter au plus juste les modes de management et d'organisation.

Aussi nous préconisons de construire un référentiel en utilisant au maximum les indicateurs déjà existants tant au niveau de la production individuelle que de la GPEC. Ce référentiel doit être construit dans une logique participative afin d'avoir une vision partagée de la méthode et des résultats.

En reprenant les conclusions de l'ANACT, le référentiel d'indicateurs pourrait se décliner selon 4 axes :

- caractéristiques des personnes : âge, sexe, poste, service ;
- parcours professionnel : ancienneté, nombre de postes occupés, temps plein/partiel, CDD/CDI, année de dernière promotion, existence d'un projet professionnel ;
- caractéristiques de l'emploi : rythmes imposés, objectifs quantitatifs et qualitatifs personnels ;
- facteurs de mise en mouvement : offre de formation, satisfaction quotidienne, qualité du soutien hiérarchique, qualité du soutien collectif.

Ces indicateurs doivent pouvoir être automatisés et mesurés régulièrement, afin d'avoir une vision fiable de la situation de la caisse grâce à l'exhaustivité du relevé. Ainsi, certains indicateurs de satisfaction pourraient être intégrés au logiciel de pointage dans les organismes où le pointage se réalise à partir de l'ordinateur du salarié. En instaurant des émoticônes de l'humeur à la place du bouton de pointage, le salarié indique quotidiennement et une seule fois dans la journée, son humeur en cliquant sur l'émoticône afférant. Une fois par mois, la qualité du soutien hiérarchique et du soutien collectif pourraient être mesurés de la même façon.

Il convient d'être vigilant sur 3 points dans la détermination des indicateurs¹⁹ :

- le choix des indicateurs :

Ils doivent définir une direction pour orienter l'action et refléter les valeurs de l'entreprise.

- les principaux enjeux :

Ils doivent être efficaces en permettant le passage de la mesure à l'action. Aussi, l'adhésion des acteurs est nécessaire quant au choix des indicateurs, la méthode utilisée et l'interprétation des résultats.

- la méthodologie participative :

Mobiliser l'entreprise et les salariés en ouvrant les espaces de négociation et d'échange est nécessaire. Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur la concertation en amorçant le débat et en faisant réagir les plus réticents.

Préconisation 16

- Déterminer les indicateurs de suivi pertinents autour de 4 axes : caractéristiques des personnes, parcours professionnel, caractéristique de l'emploi, facteurs de mise en mouvement
- Construire les indicateurs dans une logique participative
- Automatiser les indicateurs qui peuvent l'être par exemple via le logiciel d'analyses statistiques SAS

¹⁹Travail et changement, "Quels indicateurs de la qualité de vie au travail?", n°334, Novembre/Décembre 2010, page 5

III. Perspectives : vers une entreprise agile ou libérée ?

Dans un contexte évolutif et contraint, quelle organisation du travail sera adaptée demain aux organismes pour allier performance de l'entreprise et le bien-être des salariés ?

Nous pensons que la démarche de QVT peut constituer l'impulsion d'une forme d'agilité pour mieux anticiper les enjeux internes et externes auxquels seront confrontés les organismes. Face à l'émergence de nouveaux modèles d'organisations, à l'instar de l'entreprise libérée, nous nous sommes interrogés sur la capacité et l'intérêt des organismes à s'engager dans ce mouvement. Enfin, nous avons souhaité questionner un consultant extérieur qui accompagne des organismes et entreprises sur ce chemin.

A. Impulser une nouvelle forme d'agilité

Sans pousser la réflexion jusqu'aux situations extrêmes qui induisent la notion de danger, le monde de l'entreprise est aujourd'hui marqué par un contexte à la fois évolutif et incertain. Selon Pascal Lièvre professeur des universités en sciences de gestion :

*« C'est l'émergence d'un environnement économique de plus en plus turbulent, chaotique, volatile, incertain où l'urgence et la crise deviennent des situations récurrentes qui amène nos organisations à être confrontées à un nouveau type de situation de gestion que nous qualifierons par la suite d'extrême. Berry (2005), au sein de l'Ecole de Paris pour caractériser le mode de développement des entreprises aujourd'hui, parle du « management de l'extrême ». Aubert et Roux-Dufort (2003) estiment que le régime d'urgence est devenu le régime normal de fonctionnement dans toutes les entreprises depuis vingt ou trente ans. Collins et Hansen (2011) montrent que l'incertitude est le facteur le plus significatif auquel doivent faire face les entreprises du XXIème siècle. Ainsi la capacité à manager en situation d'incertitude conditionne la performance de nos organisations ».*²⁰

Face à ce constat, les organismes doivent s'adapter comme toutes les entreprises. Cela suppose une interrogation nouvelle et continue sur la posture à adopter à l'égard des usagers afin de passer de la notion de service rendu à celle de service attendu. De plus, en interne, cette démarche suppose de développer une nouvelle agilité afin d'avoir les moyens de poursuivre leurs missions : garantir la délivrance du juste droit au juste coût. Elle se décline dans la mise en place d'un dialogue de gestion entre les services RH, les managers des services et les contrôleurs de gestion. Son but est de déterminer une vision prospective du service autour de questions telles que :

- Combien de ressources sont nécessaires aujourd'hui et pour assurer un service au moins identique demain ?
- Quelles compétences sont à développer grâce à la formation ou au recrutement, avec le développement accru de la dématérialisation des processus conjugué à une spécialisation ?

Le manager s'apparente ainsi à un entrepreneur avec une vision de gestionnaire financier et RH qui agit et peut influencer son réseau. Pour ce faire, une prise de conscience est nécessaire afin de faire évoluer ses propres postures et d'adapter son management.

En ce sens, démarche de qualité de vie au travail permet d'engager la réflexion et le débat pour partager et communiquer une vision d'entreprise, expliciter des injonctions qui paraissent parfois paradoxales, voire contraires à celles du passé. Le manager est alors le porteur de sens et ce de façon d'autant plus délicate dans des contextes instables.

Pour assurer ce rôle, il peut expérimenter des pratiques managériales innovantes, mais surtout privilégier l'approche collaborative. Selon Didier PITELET, cette dernière est attendue

²⁰ <http://www.crcgm.fr/pascal-lievre.html> (consulté le 3/11/2015)

par les générations dites « Y » et « Z » qui ont besoin d'être associées à la création, à la construction de projets (Philip 6*6, boucles rétro actions, etc.).²¹

Enfin, la contrainte ou l'incertitude doivent être une source de créativité et d'innovation qui ne doit pas éluder les besoins qui ne sont pas anecdotiques : faire des réunions avec un ordre du jour, laisser un temps de parole ou de débat aux salariés, communiquer sur les objectifs autrement qu'avec une litanie de chiffres, etc.

Pour autant, faut-il aller jusqu'à la libération de son entreprise qui fait l'objet de nombreux articles de presse ou de débats sur les réseaux sociaux professionnels ?

B. Porter une réflexion sur une organisation libérée

Au cours de nos entretiens, la notion d'entreprise libérée est souvent apparue en filigrane.

Selon Isaac GETZ, qui se qualifie comme le témoin de ce mouvement, la notion d'entreprise libérée désigne une entreprise dont la majorité des salariés est complètement libre et responsable d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes – pas leurs chefs ou les procédures – décident comme les meilleures pour leur entreprise. Cette approche permet de répondre au double enjeu de la performance et du bonheur au travail. L'équation paraît simple : la somme de la liberté et de la confiance permet d'atteindre le bien-être et la performance.

Schématiquement, des salariés libres sont heureux et plus productifs. Leur autonomie permet une forme de régulation sans qu'il y ait besoin d'une ligne managériale étoffée comme dans les structures pyramidales actuelles.

En septembre 2015, l'ANACT a dressé un bilan relatif à l'entreprise libérée rappelant le concept, les *success story* mais aussi les freins et les modèles mise en œuvre qui s'en rapprochent. Cette synthèse permet d'avoir des éléments de réflexion sur le sujet, de le mettre en perspective avec d'autres approches relatives à la sociologie des organisations, telles que la sociocratie ou l'holocratie. La sociocratie se définit comme un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation. L'holocratie désigne quant à elle un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées. Elle se distingue donc nettement des modèles pyramidaux *top-down*.

Au sein des organismes de Sécurité sociale, nous avons eu connaissance de démarches isolées de réflexion sur ces nouvelles formes d'organisations. Les questionnements sont cependant nombreux au sein des organes de gouvernance : est-ce possible avec le mode de fonctionnement en réseau ? Comment ne pas déstabiliser une ligne managériale ? Faut-il attendre le grand soir pour déclarer la « libération » ? Et si la tentative se soldait par un échec ?

Selon Isaac GETZ, présent à l'instance du comité exécutif (COMEX) de l'UCANSS en juillet 2014, « *il n'y a pas de libération en cours de la Sécurité sociale en France* ». En tout état de cause, il rappelle que la démarche est longue et ce d'autant plus que les organismes fonctionnent en réseau avec une hiérarchie pyramidale très marquée.

Laurence VAHNEE²² qui est également intervenue lors de cette instance tient des propos plus nuancés concernant un éventuel mouvement dans les organismes. Selon elle, certains dirigeants sont « *au bord de la piscine, mais n'osent pas plonger* ». Elle précise que même des démarches embryonnaires sont possibles et souhaitables ; à l'occasion d'une réorganisation d'un service par exemple.

²¹Didier Pitelet auteur du livre « Le Prix de la confiance: une révolution humaine au cœur de l'entreprise » président de *Moons' factory* et auteur du livre *Le Prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise*

²²Laurence VAHNEE a intégré le ministère belge de la Sécurité sociale quelques temps après les débuts de la libération qui n'en portait alors pas le nom

Le « grand soir » n'est donc pas nécessaire. C'est une posture de courage managérial car les premiers temps sont difficiles et les managers doivent se « repositionner » dans une dimension de *leader*. Il s'agit d'un choix, d'une vision qui appartient au manager ou au dirigeant. Au cours de nos entretiens, les interlocuteurs ont souligné la nécessité d'avoir des équipes ayant atteint un certain degré de maturité pour y parvenir.

C. Regard d'un consultant extérieur sur la QVT et ses perspectives

Evelyne SOULEMA est consultante au sein du cabinet IPEPS PERFORMANCE HUMAINE. Elle accompagne des organismes de Sécurité sociale et des entreprises privées dans la démarche de QVT. Recueillir son expertise au stade de l'achèvement de ce rapport nous est apparu pertinent pour identifier les pistes de devenir de la démarche engagée au sein de l'institution.

« Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail n'est pas aisée : il faut l'envisager avant tout comme une conviction et non comme une obligation. Pourtant, il s'agit de réfléchir aux fondamentaux : identifier les attentes émergentes des salariés, travailler en mode collaboratif pour définir des solutions et travailler la posture managériale adéquate. L'adhésion à la démarche ne va pas de soi faute de résultats concrets et immédiats. Elle est d'autant plus complexe à mener dans l'Institution en raison d'une culture ancienne et très marquée : un mode de fonctionnement du management basé sur le contrôle et le résultat. Cette organisation très « prescriptive » entraîne un conflit de valeurs entre la ligne managériale et les agents. En outre, la démarche n'est pas toujours portée au rang de la stratégie par la direction contrairement à la relation client par exemple. Peu de managers ont des objectifs managériaux sur la qualité de vie au travail. La mise en place du SMI pourra peut-être amorcer une nouvelle impulsion ».

Dans cette attente, le bilan de l'ANI de 2013 est mitigé²³ et les entreprises se trouvent à un moment charnière : comment engager ce travail de fond relatif à la QVT ou le faire perdurer ? Les consultants réfléchissent donc à une version « 2 » de la démarche pour s'adapter à l'émergence du modèle de l'entreprise libérée. Ils restent toutefois modérés quant à sa généralisation. Nonobstant, les consultants sur le sujet ressentent une nécessité de ré-impulser cette dynamique. Pour cela, il faut valoriser les actions et expérimentations menées, notamment sur la professionnalisation de l'accompagnement du changement, sujet incontournable dans les organismes de Sécurité sociale.

Développer une autre forme de travail collaboratif en s'inspirant de la posture du management coach est une autre piste car le sport est porteur de valeurs déclinables au monde de l'entreprise : esprit d'équipe, fierté d'appartenance et envie partagée de gagner. A défaut, il y a un risque réel de lassitude et de démotivation par rapport à la démarche alors que celle-ci est primordiale et nécessite une prise de conscience de ses effets bénéfiques sur la santé et le bien-être des salariés.

²³<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0214281542-accord-qualite-de-vie-au-travail-ou-en-sont-les-entreprises-110181>.

CONCLUSION

Le lien entre qualité de vie au travail et pratiques managériales innovantes est double. D'une part, en repensant la ligne managériale au regard de nouveaux modes d'organisations d'entreprises tels que l'entreprise libérée, la sociocratie, l'holocratie pour identifier les ingrédients du « mieux travailler ensemble ».

D'autre part, les pratiques managériales innovantes peuvent s'entendre comme l'utilisation des nouvelles techniques de l'information et de la communication. A cet égard, l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprises ou les chats constituent de véritables plateformes d'échanges. De même, Internet permet de repenser les relations entre les individus et les relations en permettant par exemple le développement du télétravail.

Pour autant, avant d'envisager ces pratiques dites innovantes, une réflexion doit être envisagée sur des principes « socles » tels que donner du sens, apporter de la reconnaissance et instaurer une confiance réciproque.

S'interroger sur ces principes est d'autant plus nécessaire que la structure sociologique des organismes de Sécurité sociale va connaître de profondes mutations : renouvellement des générations, promotion de la diversité, féminisation des cadres dirigeants.

Selon Isaac GETZ, ces mouvements traduisent une « crise de réorganisation des modes de travail ». Nous préférons penser que c'est un sujet source de débat nécessaire qui participe au « performer ensemble ».

Le télétravail

BRIOT Julie, Maitre de stage PERROT Matthieu, *L'étude des conditions de faisabilité et de mise en œuvre du télétravail à la caisse d'allocations familiales de l'Essonne*, EN3S, Saint Etienne

BOUVARD Patrick, STORHAYE, *Le travail à distance : télétravail et nomadisme leviers de transformation des entreprises*, Paris, Dunod, 2013, 240 p.

Liaison sociales, *La mise en place du télétravail : Mode d'emploi, dossier de documentation*, La maison de l'Amérique latine, 7 mars 2013

GUYOT Sandrine, LANGEVIN Valérie, MONTAGNEZ Anne, *Evaluer les facteurs de risques psycho-sociaux : l'outil RPS-Du*, INRS, Paris, 2013, 47 p.

Télétravail : Codes et enjeux d'une organisation hors les murs Articles dans : Travail et changement n° 353, janvier - février 2014, 16 p.

La qualité de vie au travail

ANACT, <http://www.anact.fr/>

ANACT *Conduire une démarche qualité de vie au travail : un ANI pour innover* http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt?p_thingIdToShow=27635642 consulté le 02/04/2015

ANACT, 10 questions sur la QVT, consulté le 5/12/2015

BAUDELLOT.C. M.GAULAC, *Travailler pour être heureux*, Travailler/officeDocument/2006/r, 2003, Fayard, 351 p.

COMBREXELLES Jean-Denis, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport remis au Premier Ministre, septembre 2015

Cour des comptes, <https://www.ccomptes.fr/Accueil/Publications/Publications/La-securite-sociale> consulté le 23 novembre 2015

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi Rhône-Alpes, *Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance*

HOEFFEL Olivier, Sophie Courmont, *Livre blanc : tout savoir sur la qualité de vie au travail (Voir autrement les risques psycho-sociaux avec le concept de Qualité de vie au travail)* NOV EQUILIBRE

OGG Jim et RENAUT Sylvie, *Qualité de vie et conditions de travail en Europe*, Cadrage n°22, mars 2012, 6 p.

RSE et performance sociale, Juin 2014

Les promesses de la qualité de vie au travail Articles dans : Travail et changement n° 347, janvier - février 2013, 16 p.

La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail Articles dans : Travail et changement hors-série, décembre 2013, 16 p.

Quels indicateurs de la qualité de vie au travail Articles dans : Travail et changement n° 334, novembre – décembre 2010, 16 p.

Travailler-mieux.gouv : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>, consulté le 23/10/2015

Site internet RSE news http://www.rsenews.com/public/dossier_social/stress-travail.php?rub=2 consulté le 19 novembre 2015

MENTHON (De) Sophie, *La responsabilité sociale des entreprises*, rapport rendu en septembre 2011

METTLING Bruno, *rapport transformation numérique et vie au travail*, rapport remis au ministre de l'emploi en septembre 2015

MERCK Bernard et LANDIER Hubert, *Travail et développement humain: les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise*, Edition EMS, juillet 2013 137 p.

<http://www.crcgm.fr/pascal-lievre.html> Consulté le 23 novembre

PITELET Didier, *Le prix de la confiance : Une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Ed. Eyrolles, janvier 2013, 192 p.
<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0214281542-accord-qualite-de-vie-au-travail-ou-en-sont-les-entreprises-110181> Consulté le 23 novembre

Optimisation de la ligne managériale

BOULERY Véronique, Maitre de stage PERROT Matthieu, *Un enjeu, optimiser la conduite managériale et la performance collective : une stratégie, le management coopératif*, EN3S, Saint-Etienne

DRUCKER Peter, *Devenez manager !* Pearson, Village mondial, décembre 2006

FENOUILLET Fabien, *La motivation*, 2^{ème} édition, Paris, France, Dunod, 2012, 128 pages

LANDIER Hubert, *La qualité de la vie au travail : une réforme de la gouvernance de l'entreprise*, Futuribles n°401, juillet-août 2014, pages 99 à 107

LANDIER Hubert, *La qualité du dialogue social, facteur de performance globale*, septembre 2014

VIVARDI Carine, *Le Lean : atouts, impacts et limites*, Ed. Vuibert, 2013

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question Articles dans : Travail et changement n° 357, septembre - octobre 2013, 16 p.

L'entreprise libérée

GETZ Isaac M CARTNEY Brian, *Liberté et Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, 8 février 2012

VAHNNEE Laurence et GETZ Isaac, *Happy RH, le bonheur au travail rentable et durable*, ED. La Charte, 15 octobre 2013

L'entreprise libérée, synthèse ANACT de septembre 2015, *Mission veille et management de l'information*

Documents institutionnels

Protocole d'accord sur le travail à distance

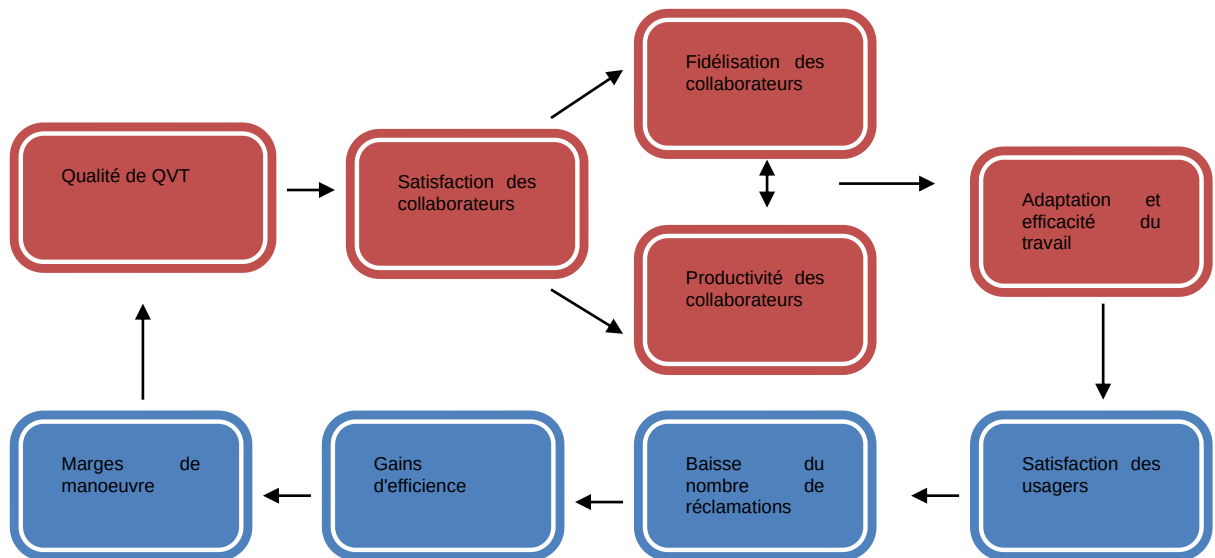
Plans d'actions QVT :

- Plan d'actions 2013-2014 Branche retraite
- Plan d'actions Santé et sécurité au travail 2013-2014 Branche retraite
- Plan d'actions Qualité de vie au travail de novembre 2013 Branche famille
- Plan santé Branche recouvrement
- Plan d'actions santé, sécurité et conditions de travail 2013 Branche maladie

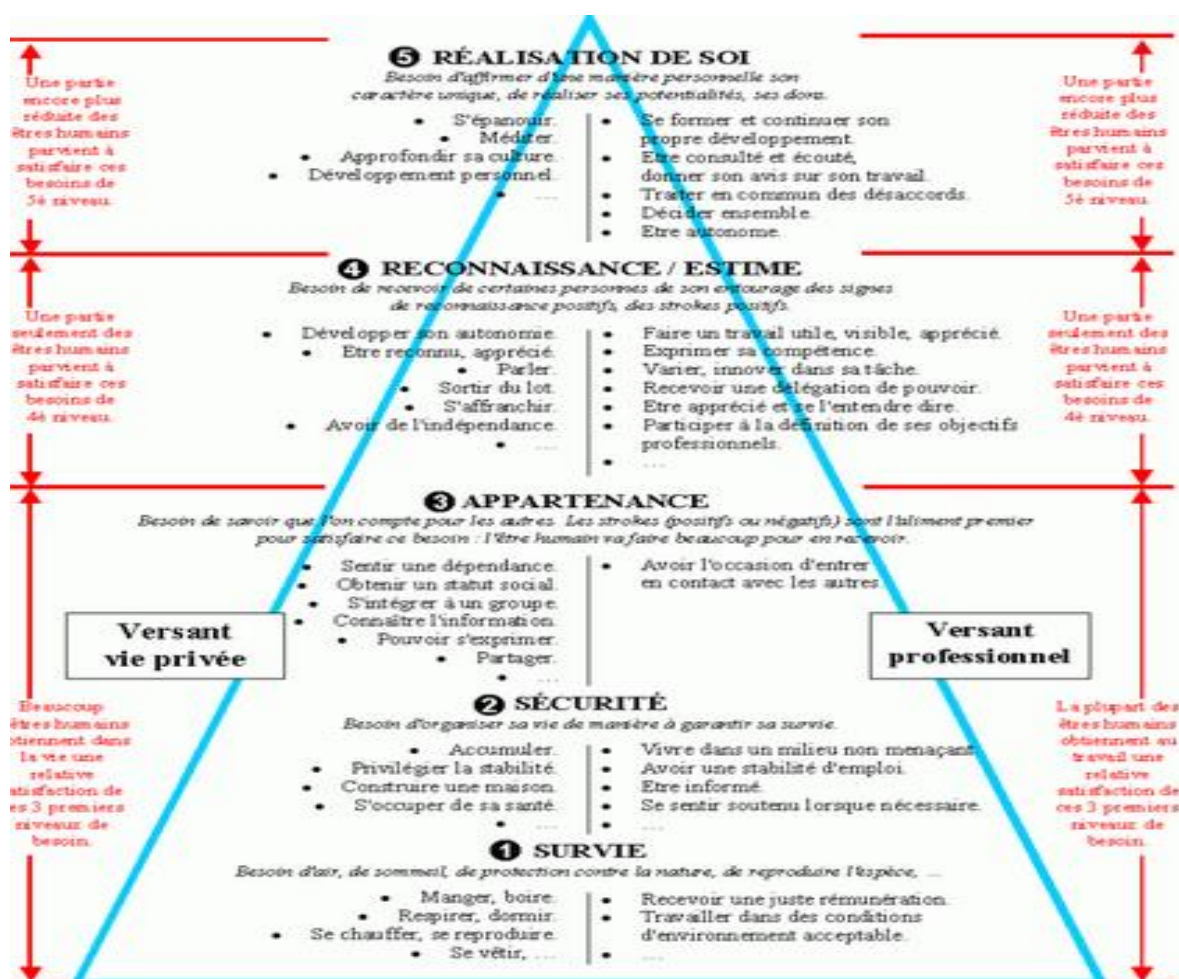
Annexes

ANNEXE 1 : LE PROCESSUS VERTUEUX DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

A partir de l'étude de Christophe EVERAERE, docteurs en Sciences de Gestion, il est possible de synthétiser le processus vertueux des actions de QVT en agissant sur la performance globale de l'entreprise (sociale, économique et opérationnelle).



ANNEXE 2 : NOMENCLATURE DES BESOINS DES SALARIES



ANNEXE 3 : TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA PERFORMANCE SOCIALE ACCESSIBLE SUR LE SITE DE L'UCANSS

Légende / code couleur : **MALADIE** - **FAMILLE** - **RETRAITE** - **RECOUVREMENT**

Axes	Thématiques et indicateurs interbranches	Résultats	Acteur en charge du suivi - Sources
Mesurer le bien-être social			
Mesure du bien-être social	Taux de salariés au niveau national satisfaits de leur travail actuel	62%	Ucanss : Q1 – BSI 2014 (29 322 répondants / Données juillet 2014)
	Taux de salariés estimant son travail utile, adapté à ses compétences, varié, motivant	87% estiment leur travail utile, 73% adapté à leurs compétences, 72% varié, 54% motivant	Ucanss : Q4 – BSI 2014 (29 322 répondants / Données juillet 2014)
	Taux de salariés satisfaits de la reconnaissance de leur travail au quotidien	35 %	Ucanss : Q61 – BSI 2014 (29 322 répondants / Données juillet 2014)
Bien-être au travail	Taux de turn-over	- Interne : 0.69% - Externe : 4.50%	Ucanss : systèmes de paie Données au 31/12/2013

Commission paritaire santé au travail 22 mai 2015

Soutenir les fonctions managériales			
Former les managers aux questions de santé	Nombre de managers formés à la santé au travail (via SAM ou autres modules)	76 managers formés*	Ucanss (pour formations interbranches) * Modules testés à partir de juin 2014 Données au 31/12/2014 (modules SAM)
Rôles, marges de manœuvre des managers	Taux de managers déclarant que la direction est un soutien en cas de difficultés	56%	Ucanss : Q15 – BSI 2014 (4874 répondants / Données juillet 2014)
	Proposer une grille d'analyse de la ligne managériale	Report en 2015 NON Non réalisée à ce jour Une expérimentation est en cours au sein d'un organisme de l'Assurance Maladie	Caisses nationales
	Proposer une charte du management	Report en 2015 OUI Non réalisée à ce jour Un pacte managérial a été élaboré. Il sera expérimenté courant second semestre 2015 pour une généralisation en 2016.	Caisses nationales

Commission paritaire santé au travail 22 mai 2015

Améliorer les conditions de travail			
Accompagnement par la formation professionnelle	Taux tous dispositifs d'accès à la formation confondus	60.1%	Ucanss : 2483 – rapport sur la formation la formation professionnelle Données au 31/12/2013
Conciliation vie professionnelle / vie personnelle	Nombre de salariés concernés par le télétravail	752 salariés	Ucanss : PERL'S Données au 31/12/2013
Diversité et handicap	Taux d'emploi direct et indirect de personnes handicapées	4.9% de salariés handicapés en emploi direct 2.5% de salariés handicapés en emploi indirect	Ucanss : PERL'S Données au 31/12/2013
Prévenir et détecter les risques			
Qualité de la concertation	Niveau de conflictualité : Nombre de journées non travaillées dans l'année par fait de grève	72 328 jours	Ucanss

Commission paritaire santé au travail 22 mai 2015

Gestion des incivilités et agressions	Nombre d'incidents signalés	1306 incidents signalés Données disponibles 2 ^{ème} semestre 2015 Non disponible à ce jour	CNAF : RECIT Données qui concernent 30 Caf en 2014
	Parmi les incidents signalés, taux de ceux ayant fait l'objet d'une analyse	100% Données non disponibles à ce jour Non disponible à ce jour	CNAF : RECIT Données qui concernent 30 Caf en 2014
	Nombre de salariés ayant suivi la formation nationale	1186 salariés formés	Ucanss : bilan CRFP Données du 01/01/2014 au 31/12/2014
Référents santé, sécurité et conditions de travail	Nombre ou Taux de référents désigné	85.5% 97% 100% 89%	Caisses nationales Données au 31/12/2014
Formation des référents santé, sécurité et conditions de travail	Nombre ou Taux de référents formé	89 référents formés	Ucanss : bilan SOFIS Données du 01/09/2014 au 31/12/2014
Signalements	Nombre ou taux d'AT/MP	578 AT / 21 MP Taux d'absentéisme : 0.19% pour AT / 0.02% pour MP Soit 0.21%	Caisses nationales Données au 31/12/2014

Commission paritaire santé au travail 22 mai 2015

		144 AT / 2 MP 643 AT/MP dont 232 ayant entraîné un arrêt 0,32% (hors Cnamts)	
	Nombre d'alerte CHSCT (droit exercé)	Donnée non disponible à ce jour Donnée non disponible à ce jour 7 Donnée non disponible à ce jour	Caisses nationales
	Taux d'absentéisme de courte durée (moins de 8 jours)	1.08% 0.9% 1.11% 1,48% (au 31/03/2015)	Caisses nationales, agrégées par l'Ucanss Données au 31/12/2014
DUER	Nombre ou Taux de DUER actualisé par an	Donnée non disponible à ce jour Données disponibles 2^{ème} semestre 2015 Sur 16 organismes : - 14 DUERP mis à jour entre août 2013 et septembre 2014 - 1 mise à jour prévue en début d'année 2015 - 1 refonte complète du DU en cours, en raison d'un déménagement de site 107 DUER actualisés soit 77%	Caisses nationales

Commission paritaire santé au travail 22 mai 2015

Organiser la prise en charge des salariés en souffrance	Bilan annuel qualitatif et quantitatif de la cellule d'écoute transmis à la CPS	Données chiffrées disponibles fin 2015	Ucanss : bilan PROS-CONSULTE
Evolution du nombre d'appels passés à la cellule d'écoute segmenté par secteur d'activité	Evolution du nombre d'appels passés à la cellule d'écoute segmenté par secteur d'activité	Données chiffrées disponibles fin 2015	Ucanss : bilan PROS-CONSULTE

ANNEXE 4 : ANALYSE DU QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LE TELETRAVAIL- CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE DES YVELINES

- Rappels du contexte réglementaire du télétravail

C'est l'ANI du 19 juillet 2005 qui définit le télétravail : c'est une forme d'organisation utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail ayant pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Des principes sont à respecter en matière de télétravail : □- Caractère volontaire du télétravail □- Réversibilité permanente possible □- Respect de la vie privée du télétravailleur □- Mise à disposition du télétravailleur des équipements nécessaires à son activité par l'organisme □- Egalité de traitement entre les agents demeurant au siège et ceux qui télétravaillent (charge de travail, développement professionnel, droits divers, etc.).

Ces principes sont généralement intégrés au dispositif de mise en œuvre prévu par les organismes sur lesquels ont porté notre étude (guide / mode d'emploi, avenant au contrat de travail)

Ensuite, la loi du 22 mars 2012 entérine les dispositions prises dans le cadre de l'ANI et introduit la nécessité d'un entretien entre le télétravailleur et son manager, portant notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur.

Enfin, l'accord national du 4/03/2014 apporte certaines informations supplémentaires. Il exclut les salariés qui ont une activité itinérante du télétravail. Il affirme que le salarié doit être volontaire (il peut pour autant y avoir un rejet par l'employeur de la demande du salarié dans les 60 j). Le télétravail doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail. Il est conclu pour un an renouvelable par accord express. Il est possible de mettre fin au télétravail en respectant un préavis de 15 j. □ Le télétravailleur dispose des mêmes droits et devoirs, du même accès à l'information, et sa charge de travail est évaluée dans la même condition que pour collègues. Enfin, l'ANI du 4/03/2014 précise aussi certaines dispositions sur la santé et la sécurité au travail : CHSCT et employeur doivent pouvoir vérifier que les locaux sont conformes et doivent pouvoir y accéder avec l'accord du salarié.

Afin d'analyser le ressenti des télétravailleurs, nous avons procédé à une enquête s'intéressant aux aspects sociaux, professionnels, environnementaux et liés à la santé.

- Résultats de l'enquête

Cette enquête a été menée auprès de tous les salariés de la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines rentrant dans le dispositif du télétravail, soit 25 collaborateurs. Le questionnaire a été adressé le 22 juillet avec comme date limite de réponse le 11 septembre 2015. La période d'ouverture s'élevait donc à 8 semaines.

1/ Informations sur les répondants

Le taux de réponse s'élève à 28% (7 réponses sur 25 personnes interrogées). Toutes les personnes ayant répondu à cette enquête sont des femmes salariées de la Cpm des Yvelines. Six de ces collaboratrices sont des employées (une de niveau 3, cinq de niveau 4) et une exerce le métier de cadre stratégique (niveau 6). Aucune de ces personnes ne manage une équipe. Le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail est inférieur à une demi-heure pour une personne, varie entre une demi-heure et une heure pour deux personnes puis oscille entre une à deux heures pour deux personnes. Une salariée est en télétravail depuis plus de deux ans, les autres rentrent dans ce cadre depuis plus longtemps. Quatre salariées travaillent à leur domicile trois jours par semaine et trois deux jours par semaine.

2/ Le télétravail et la vie sociale des salariés

Toutes les salariées indiquent que les relations avec les membres des organisations syndicales et les collègues de travail sont restées identiques. Cependant d'après deux d'entre elles les relations avec leurs managers et les cadres d'une manière générale se sont dégradées.

3/ Le télétravail et la vie professionnelle des salariés

Pour quatre salariées interrogées la charge de travail est égale à celle demandée avant la mise en place du télétravail. Pour une d'entre elles celle-ci est un peu moins lourde et pour deux d'entre elles celle-ci est un peu plus lourde. En ce qui concerne l'autonomie au poste de travail pour quatre d'entre elles elle reste identique, pour une personne l'autonomie est un peu plus étendue et pour deux d'entre elles elle est nettement plus étendue. Pour six personnes interrogées la qualité du travail produit est identique et pour une d'entre elles cette qualité est un peu meilleure. Concernant la productivité, trois personnes pensent qu'elle est identique, trois autres pensent qu'elle est un peu meilleure et une dernière pense qu'elle est nettement meilleure. En matière de formation la totalité des personnes interrogées indiquent qu'elles sont aussi nombreuses.

4/ Le télétravail et la vie sociétale des salariés

Pour la totalité des personnes interrogées le télétravail a permis une nette amélioration de la qualité de vie personnelle. De plus, pour trois d'entre elles la répartition entre la vie professionnelle et personnelle s'est un peu améliorée et pour quatre d'entre elles nettement améliorée.

5/ Le télétravail et la santé des salariés

Pour cette partie quatre salariées indiquent que la fatigue liée au temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail s'est nettement réduite, pour deux salariées elle s'est un peu réduite et pour une salariée elle est restée identique. Pour la fatigue liée à l'activité professionnelle, d'après deux salariées elle s'est nettement réduite, d'après trois salariées elle s'est un peu réduite, d'après une salariée elle est restée identique et d'après une salariée elle a nettement augmentée. En terme de satisfaction au travail une salariée indique qu'elle est un peu moins bonne, une qu'elle est identique, une qu'elle est un peu meilleure et trois qu'elle est nettement meilleure.

6/ Le télétravail et l'environnement

Suite à la mise en place du télétravail les personnes interrogées n'ont ni changé de mode de transport ni déménagé.





MEMO

CODE POSTE ODIGO

(code inscrit sur l'ordinateur portable)

IDENTIFIANT VPN

NUMERO PORTABLE PRO

**NUMERO PORTABLE
REFERENT TECHNIQUE**

S3

DATE DU CONTRAT D'ASSURANCE

3646

27/06/2014
DISP/DAT/ISSUE



S3

OU TROUVER S3

Sur Panam' ou

Dans APPLISWEB > commun > S3

COMMENT REMPLIR S3

1. Cliquer sur « nouvelle demande » (déjà pré remplie)
2. Localisation = étage = 0 + local = 0
3. Nature = télétravail + assistance informatique
4. Descriptif = décrire le plus précisément (voir copie écran)

NUMERO DE TELEPHONE : 01 53 38 68 68 (8h / 17h30)

En cas d'heures supplémentaires, pour tous pb informatiques, contacter la supervision AMPL (numéro de téléphone transmis lors de l'accord des HS)



3646

01/06/2014
000/000/0000



LE PENSE BETE

Il comprendra

- Allumer le portable le matin et le charger
- Se connecter à VPN (prévoir 10 à 20 min maximum)
 - badger
 - ouvrir le tel virtuel et se connecter à Odigo
 - faire les mises à jour
 - ouvrir les applications
- Enregistrer le numéro de tel de S3 ainsi que celui du portable sup dans vos portables



3646

21/06/2014
DSP/DA7/ANPL



TRUCS & ASTUCES

Dysfonctionnement lors de la prise d'appel !



Je prends mon appel sur
ODIGO mais je n'entends
pas l'assuré

- ▲ Je débranche mon casque de l'ordinateur et le rebranche aussitôt
(renouveler plusieurs fois si pas de tonalité)
- ▲ Je veille à ce que sur le téléphone virtuel « l'option casque » soit bien cochée



3646

21/06/2004
000/000/0000



PROCESS

Appels sensibles

En cas d'appels sensibles, le télétravailleur

- appelle sur la ligne fixe du sup d'appels sensibles (si non joignable et urgence, appelle sur le portable sup),
- envoie un mail sur amplmanager (le sup fera un retour par le canal de son choix (tel, tchat, mail))

Si besoin de faire un dépôt de plainte, revenir obligatoirement sur site le lendemain.

En cas d'AT, prévenir immédiatement Frédérique CAVALLI ou le sup de sup ou le sup d'appels sensibles (voir fiche contact).

Si besoin d'un débrief émotionnel, contacter le sup d'appels sensibles



3646

21/06/2014
GSP/GAT/JANP



PROCESS

Référent Technique

En cas de besoin, le télétravailleur sollicitera le N4 d'appels sensible par téléphone

au 06

Il devra ensuite rappeler l'assuré.



3646

21/04/2014
000/000/0000



PROCESS

Actions différées

Le télétravailleur doit utiliser obligatoirement CLOE.

Pour les envois qui ne peuvent pas se faire par CLOE (1104, pension invalidité, aide financière, édition Esope) faire une action différée avec priorité de les traiter dès le retour sur site en accord avec le sup du jour.

Elles doivent être réservées .

Voir fiches



cloe



3646

23/06/2014
DSF/DA7/AMPS



PROCESS

Réunions

En cas de réunion plateau, le retour sur site est obligatoire.

La journée de télétravail ne sera pas rendue.

En revanche, le retour sur site est facultatif pour les réunions d'équipe.



3646

27/06/2014
010/047/NA001



PROCESS

**Activités possibles
en Télétravail**

Eptica

DRG

Compte Ameli

Duplicata de décompte

Préparation support matinales (pas d'accès
powerpoint)

Le poste **appels sensibles** se fera sur site.
Prévoir une planification.



3646

27/06/2014
DISP/DAIT/AMMPL

COMPATIBLES

Courriers compatibles :

- Editions diverses Issues de Webmatique :

• Editions diverses

Choisissez un élément dans la liste

- Choisissez un élément dans la liste
- S3706
- S3706
- Attestation d'Aide à la complémentaire Santé
- Attestation de Qualité d'Ayant Droit
- Déclaration Médecin Traitant
- Duplicata
- Lettre d'accompagnement
- Lettre perte Carte Vitale

- Tous les courriers issus de la bibliothèque Progrès

Pièces jointes compatibles (se reporter à la fiche 2 pour l'envoi d'une pièce jointe :

- Pièces jointes nationales issues de la fenêtre d'impression CLOE :

CLOE2PROD - MARTINET-05636 - V0117503 - MARTINE - Version 2.0.0.0 - 10/10/2018

Courrier en attente:

Type	Nom	Exemples (0=en cours)	Action
courant	let_accomp_bolider do	en cours	

Pièces jointes:

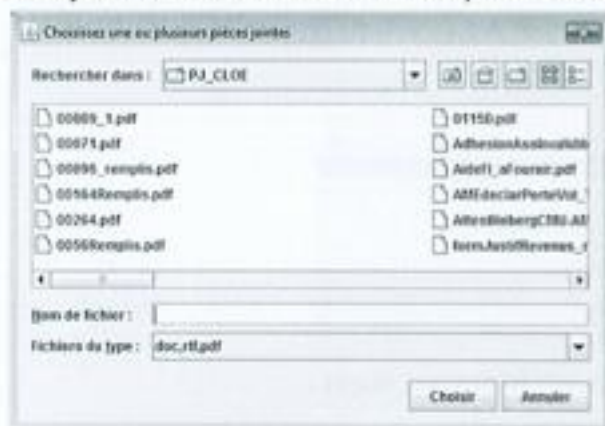
Pièces jointes Nationales		
CHAMTS728TRANSPORTS		Ajouter
CHAMTS729TRANSPORTS		
Impression de letacompbook	S3125b SOUS ETRANGER	Ajouter
CLOE2PROD	S3137a RECHERCHE EMPLOI	
	S3180g DE CAPITAL DC	
	S3182a AYANT DROIT	
Modèle imprimante: NON PRE	S3201a LITE ET SALARIÉ	OK PRECISE
☐ avec en tête	S3202a LITE ET SALARIÉ EMP	
Bac première page	S3414b RCT	
Bac suivant	S3706a CHOIX DE CONTRAINT	
	S3710c CMUBASE	



cloe

FicAo 1

- Pièces jointes locales issues de la fenêtre d'impression CLOE :



- Certificat provisoire CEAM (en pièce jointe avec la lettre d'accompagnement WEBMATIQUE)
- Image décompte (utiliser la maquette du dossier agent + fiche 3 pour l'envoi d'un décompte)



3646

27/06/2014
DSP/DAT/ANPL



CLOE

FicAe 1

NON COMPATIBLES

Courriers non compatibles :

- Tous les courriers issus de CELI
- Notification de la pension invalidité issue de CDPI

Pièces jointes non compatibles :

- Dossier d'aide financière
- 1104

ATTENTION

**LES ATTESTATIONS DE DROIT AINSI QUE LES CODES AMELI ISSUS DE BO
AS DOIVENT ETRE ENVOYES EN DIFFERE**



3646

01/06/2014
DISP/DAT/AMPL



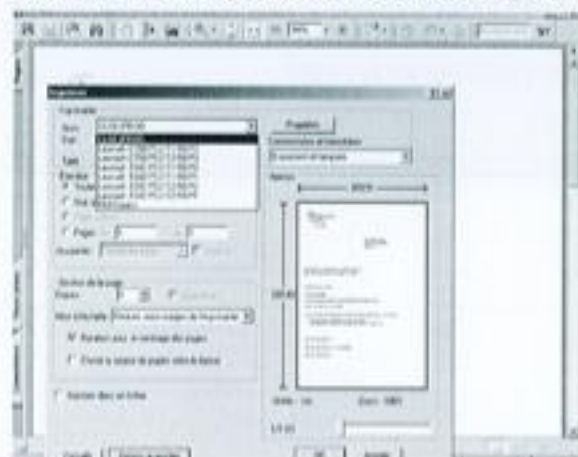
Étape 1

Choisir la lettre d'accompagnement dans l'onglet « éditions diverses » de Webmatique.



Etape 2

Choisir l'imprimante CLOE dans le menu déroulant puis imprimer en cliquant sur OK.



3646

DOI: 10.1002/for

cloe

Fiche 2

Etape 3

Ouvrir le menu déroulant de l'agent d'impression CLOE et choisir la pièce jointe puis cliquer sur « Ajouter »

The screenshot shows the CLOE2PROD application window. The title bar reads 'CLOE2PROD - PARAISSO-045490 - \\SC02170W - Version 2.3.40'. The main window has a 'Courrier en attente' section with a table of items. The first item is 'Principal' with name 'FopServiceCloe1.pdf.ps' and 'Empt(s) (1+en cours)' set to '1'. Below this is a 'Pièces Jointes' section with an 'Ajouter' button. A dropdown menu is open, showing a list of attachments: 'S3180DEMCAPI TALDC', 'S3182AYANEDROIT', 'S3281ATTESTSALAIRE', 'S3282ATTESTSALAIREEMP', 'S370ICHOROMMEDECONTRATANT', and 'S6282ATTESTSALAIREATMP'. The 'Ajouter' button is highlighted next to the selected item.

Etape 4

Cliquer sur « CLOE2PROD »

The screenshot shows the CLOE2PROD application window. The title bar reads 'CLOE2PROD - PARAISSO-045490 - \\SC02170W - Version 2.3.40'. The main window has a 'Courrier en attente' section with a table of items. The first item is 'courant' with name 'WM_tel_accorp(1).pdf' and 'em cours ...'. Below this is a 'Pièces Jointes' section with an 'Ajouter' button. A dropdown menu is open, showing a list of attachments: 'S3180DEMCAPI TALDC', 'S3182AYANEDROIT', 'S3281ATTESTSALAIRE', 'S3282ATTESTSALAIREEMP', 'S370ICHOROMMEDECONTRATANT', and 'S6282ATTESTSALAIREATMP'. The 'Ajouter' button is highlighted next to the selected item.



3646

21/06/2014
GSP/DAI/AMPL



VIA CLOE

Désormais il est possible d'envoyer les images décomptes via CLOE. Pour cela il faut joindre le décompte à la lettre d'accompagnement qui se trouve sur Webmatique.

ASTUCES A CONNAITRE

Le décompte ne doit pas excéder **47** pages (lettre d'accompagnement comprise)
Les encarts copiés dans Image ne doivent pas dépasser les marges du fichier word.

il faut respecter 3 étapes pour l'envoi du décompte par CLOE.

1ère Etape

Utiliser le fichier AMPL_CLOE_DECOMPTE_IMAGE mis à jour le 13/06/2014 qui se situe dans le dossier AGENT.

④ CLOE DÉCOMPTE IMAGE_V3	12/06/2014 08:29	Document Micro
④ CONCOURS COURE DU MONDE 2014	16/06/2014 13:32	Faible de calen

Après avoir collé l'image décompte, mettre en page afin de ne pas dépasser les marges.

2ème Etape

Produire la lettre d'accompagnement sur Webmatique (Edition client / éditions diverses) et demander l'impression CLOE.

[illegible]

Mettre ce document en attente (cela permet de joindre un autre fichier à l'envoi).



3646

19/04/2016
10:00:00

cloe

Fiche 3

CLOE2PROD - NICAR-059603 - \\SC0205GW - Version 2.3.45

Courrier en attente: **En attente** **Cliquer ici**

Type	Nom	Exempl(s) (1+en cours)	Action
courant	let_accomp_builder do	en cours ...	

Pièces jointes **Ajouter**

Pièces jointes Nationales: S3180DEMCAPIALDC **Ajouter**

Impression de letaccompbuilder do

CLOE2PROD Locale **Annuler**

Liste imprimantes **Rafraichir**

Modèle imprimante: NON PRECISE Nom du Bac: NON PRECISE

☐ avec en tête

Bac première page

Bac suivant

3ème Etape

Impression de l'image décompte via CLOE.

CLOE2PROD - NICAR-059603 - \\SC0205GW - Version 2.3.45

Courrier en attente: **En attente** **Cliquer ici**

Type	Nom	Exempl(s) (1+en cours)	Action
Principal	letaccompbuilder do ps	1	Effacer
courant	Microsoft Word - AMPL_CLOE_DECOMPTE_IMAGE.doc	en cours ...	

Pièces jointes **Ajouter**

Pièces jointes Nationales: S3180DEMCAPIALDC **Ajouter**

Impression de AMPLCLOEDECOMPTEIMAGE.doc

CLOE2PROD Locale **Annuler**

Cliquer ici Liste imprimantes **Rafraichir**

Modèle imprimante: NON PRECISE Nom du Bac: NON PRECISE

☐ avec en tête

Bac première page

Bac suivant

Le décompte image se joint donc à la lettre d'accompagnement comme notifié.



3646

21/06/2014
ISSUE/047/ANPL

ANNEXE 6 : DONNER DE LA VISIBILITE AUX ACTIONS QVT PAR LA CREATION D'UN ENCART QVT SUR LE SITE DE L'UCANSS

The screenshot displays the homepage of the UCANSS website, titled "Le régime général de sécurité sociale". The header includes the UCANSS logo, navigation tabs for "Fédération employeurs", "Services aux organismes", "Ucanss", "Salariés", and "Missions inter-régime", and a search bar labeled "Rechercher".

The main content area features several informational boxes:

- CCMOSS**: Retrouvrez dans cet espace toutes les informations concernant le rôle et les modalités de fonctionnement de la CCMOSS : assistance pour l'élaboration et la passation des marchés.
- Observatoire de l'achat**: Retrouvrez dans cet espace toutes les informations sur l'Observatoire de l'achat : des données économiques et techniques.
- Développement durable et patrimoine culturel**: Retrouvrez dans cet espace les plans cadre, outils et documents de référence en matière de développement durable.
- Qualité de vie au travail et pratiques managériales innovantes (QVT)**: Retrouvrez dans cet espace les accords, outils, documents et actions en matière de qualité de vie au travail. This section is highlighted with a red box.

A sidebar on the right contains:

- Accès à votre compte**: A login section with fields for "Nom d'utilisateur" and "Mot de passe", a "Me connecter" button, and a link for "J'ai oublié mon mot de passe".
- Informations pratiques**: A section titled "Générales" with links to "L'organisation de la sécurité sociale", "Annuaire des organismes", "Protocole de la complémentaire santé", "Notices de la complémentaire santé", "Bourse des emplois", and "Données statistiques".

At the bottom, a banner for "La carrière des agents de Direction" promotes "Tout savoir sur la Liste d'aptitude, l'EN3S, le CapDir".

ANNEXE 7 : PORTAIL DES MANAGERS (PROPOSITION S'INSPIRANT DU PORTAIL DE LA SNCF)



PORTAIL MANAGERS

Accueil

Se développer

Animer et manager une équipe

Porter une politique RH et gestionnaire

Votre communauté managériale

Bourse aux postes

Bienvenue sur le portail Managers

Ce portail interbranche est destiné aux managers. Il a pour vocation de mettre à votre disposition des outils d'aide au management :

- des conseils pour développer votre performance managériale
- des aides concrètes sur des problématiques liées à des actes de management
- des rubriques vous permettant de trouver des pistes de développement et des formations

Des Question QVT, contactez votre référent QVT régional...

[Accès à la liste](#)



ACCES RAPIDE

- Piloter le changement
- Convention collective
- Animer son équipe
- Toutes les formations
- Améliorer son efficacité personnelle

EN DIRECT DE...

En direct de la boîte à outils du managers



Découvrez les pratiques managériales d'autres entreprises
[> Lire l'article](#)



Rechercher dans les Intranets OK ? plus

Annuaire Personne OK ? plus

PORTAIL MANAGERS

Rechercher sur le portail... ok

Accueil

Se développer

Animer et manager une équipe

Porter une politique RH et gestionnaire

Votre communauté managériale

Bourse aux postes

Trouvez la formation qui vous convient

Ce portail interbranche centralise toutes les formations destinées aux managers. Trouvez celle qui vous convient :

- Dimension leadership
- Fondamentaux en RH
- Coaching individuel ou collectif
- Dimension manager

En avant !

SELECTIONNEZ VOTRE REGION :



ACTUALITE FORMATION



Une nouvelle formation dédiée au bien être au travail est disponible.

➤ En savoir plus



Préparez vos équipes au changement

➤ En savoir plus



Rechercher dans les Intranets ? plus

Annuaire Personne ? plus

PORTAIL MANAGERS

Rechercher sur le portail...

Accueil

Se développer

Animer et manager une
équipe

Porter une politique RH
et gestionnaire

Votre communauté
managériale

Bourse aux postes

Trouvez les réponses à vos questions

Cette rubrique vous propose des fiches pratiques.
A chaque thème sa fiche :

- Animer une réunion (Novembre 2015)
- Manager la diversité (Novembre 2015)
- Gérer les conflits interpersonnels (Octobre 2015)

[En savoir plus...](#)

TOUJOURS PAS DE REPONSE ?



Contactez votre référent QVT
➤ [Afficher la liste](#)



Echangez avec votre communauté
managériale interbranche
➤ [Partager mes expériences](#)

A DECOUVRIR ...

Découvrez chaque mois la revue de presse des pratiques managériales exercées dans
d'autres entreprises.

➤ [Revue de presse](#)



ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES ACTIONS QVT OBSERVÉES DANS LES CAISSES DESIGNÉES PAR LES CAISSES NATIONALES

	Actions terminées	Actions expérimentales	Actions en cours	Actions prévues
CAF	Information sur les transports en commun	Télétravail avec : - Formations « manager à distance » pour les managers et sur le télétravail pour les salariés concernés - Signalisation des absences télétravail par un panneau Mise à disposition de vélos électriques	Temps partiels (encadrés par note de direction) Entretiens individuels ou collectifs avec une psychologue du travail (prévention des risques psycho-sociaux) Groupe de travail sur le « soutien à la fonction managériale » Informations via la revue locale construite de manière participative avec les salariés volontaires	
CARSAT	Formation métier différenciée selon les âges Cellule d'écoute risques psycho-sociaux Plan informatique : définition de normes de confort	Ateliers des managers sur le management notamment de la production	Infirmière du travail présente sur site Protocole « violence externe » avec dépôt de plainte et écoute par un psychologue d'une association Entretiens individuels ou collectifs avec une psychologue en cas de conflits	Ateliers d'optimisation du processus avec les salariés

CPAM	Rénovation d'un restaurant d'entreprise		Cours de Zumba et de Fitness Conciergerie : pressing, lavage voiture Immersion des agents de direction dans les services Prix de l'innovation participative (récompense collective et individuelle) Télétravail et nomadisme entre site Cellule de prévention des risques psycho-sociaux par DRH	Conciergerie : boulangerie Immersion des cadres (niv 7 à 9) dans leurs équipes Immersion des agents d'un service vers un autre service : vis ma vie
	Groupes de travail sur la maîtrise de la production, des flux entrants et l'accès à la réglementation Plan de communication sur les projets (intranet, information descendante cadres, etc.) Accompagnement des employeurs : amélioration du site internet révision des plages horaires PFT 9h 17H Comité de communication interne sur les réunions de service, expression des salariés, MOP			

ANNEXE 8 : RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS

Axe 1 : Réaffirmer le rôle de chaque acteur institutionnel et promouvoir leur complémentarité		
Préconisations	Actions	Outils
<i>Sous-axe 1 : L'UCANSS : recenser et valoriser les bonnes pratiques avec un prisme interbranche</i>		
1. Recenser et partager les bonnes pratiques	Utiliser de nouveaux moyens de communication interbranche et nouvelles modalités d'échanges. Court terme	(réseau social d'entreprise, séminaire annuel de référents QVT locaux) Intégrer un encart QVT sur le site de l'UCANSS
2. S'adapter aux spécificités des réseaux	Préciser les objectifs à atteindre sans imposer les modalités Moyen terme	Etude de dossiers remis par les organismes locaux
3. Promouvoir nationalement les actions QVT	Créer un label QVT Court terme	
<i>Sous-axe 2 : Les Caisses nationales : coordonner et faciliter les actions au sein du réseau</i>		
4. Améliorer le suivi des actions QVT	Proposer des étapes intermédiaires pour évaluer les dispositifs Court terme	
	Mettre en place un service national transversal de suivi et d'appui aux actions QVT Moyen terme	
5. S'adapter aux spécificités locales	Préciser les objectifs à atteindre sans imposer les modalités Court-terme	
<i>Sous-axe 3 : Les organismes locaux</i>		
6. Piloter la démarche QVT	Mise en place d'un service relatif à la QVT transverse chargé du diagnostic, du suivi des actions, du <i>reporting</i> et de l'appui aux managers Court-terme	Associer la logistique, les RH, les managers

Axe 2 : Au niveau local, pérenniser les actions QVT par une vigilance portée sur les étapes de diagnostic et d'expérimentation pour emporter l'adhésion		
Préconisations	Actions	Outils
<i>Sous axe 1 : L'importance du diagnostic</i>		
7. Définir le bon moment	Profiter des moments clefs : élaboration du projet d'entreprise, grève, etc.... Court-terme	Audit
8. Etablir un diagnostic adapté aux enjeux de la caisse	S'appuyer sur les enquêtes internes, l'observation du travail, le BSI Court-terme	BSI, enquête interne, BSU
	Identifier les sujets propres à l'organisme Court-terme	Lier la QVT à la performance globale de l'organisme. Privilégier les caractéristiques internes du travail (autonomie, responsabilité, etc.)
<i>Sous-axe 2 : Préparer l'expérimentation</i>		
9. Expérimenter les actions avant de les généraliser	Bien définir le périmètre d'expérimentation Court-terme	Les IRP décident du périmètre Les managers et leurs équipes sont invités à proposer un projet d'expérimentation Élaboration de critères de choix (durée, coût, faisabilité, etc.)
<i>Sous-axe 3 : Promouvoir une stratégie de communication au service de la QVT</i>		
10. Etre transparent	Valoriser les réussites, présenter les échecs et des éléments d'analyse Court-terme	Groupes de travail, intranet
11. Élaborer une stratégie de communication interne pour donner du sens et emporter l'adhésion	Utiliser les canaux de communication adaptés à chacun des acteurs afin de présenter les étapes du projet, les acteurs. Court-terme	Créer une page intranet dédiée identifiée comme "QVT" Publier les actions dans le journal de l'entreprise Présenter les projets lors de réunion d'information
12. Élaborer une stratégie de communication externe pour valoriser les actions et attirer de nouveaux talents	Utiliser les réseaux sociaux et la presse spécialisée Court-terme	Associer la logistique, les RH

Axe 3 : Soutenir et accompagner les manager dans leur posture		
Préconisations	Actions	Outils
<i>Sous axe 1 : Fédérer les managers autour de projets communs</i>		
13. Favoriser les échanges	Promouvoir de nouvelles modalités d'échanges entre les managers différentes des réunions Court-terme	Mettre en place annuellement des World cafés sur des thématiques choisies par les managers
<i>Sous axe 2 : Sensibiliser les managers aux problématiques de QVT</i>		
14. Faire de la formation des managers un moment clé de la QVT	Intégrer davantage la notion de QVT (posture managériale, écoute, conduite du changement) dans la formation des managers à travers de modules renouvelés Court-terme	
<i>Sous-axe 3 : Soutenir les managers dans leur activité</i>		
15. Soutenir les managers dans leur activité	Mettre en place des clubs de managers Court-terme	Sous forme d'ateliers thématiques, ils permettent d'échanger sur des problématiques précises
	Mettre en place des dispositifs d'accompagnement Moyen-terme	Créer une boîte à outils du manager disponible sur l'intranet Mettre en place un numéro de soutien pour des questionnements
	Prévenir l'érosion de la motivation managériale Moyen-terme	Mise en place d'une bourse aux emplois spécifiques pour des missions ponctuelles
	Identifier les managers ayant besoin de soutien en matière de QVT Court terme	Ajouter une compétence relative à l'application avec ses équipes des principes de management par le sens et les valeurs
Axe 4 : Améliorer le suivi des action de QVT		
<i>Sous-axe 1 Mise en place d'indicateurs à partir de l'existant</i>		
Préconisations	Actions	Outils
16. Déterminer des indicateurs de suivi pertinents	Décliner les indicateurs de suivi autour de 4 axes : Caractéristiques des personnes Parcours professionnel Caractéristique de l'emploi Facteur de mise en mouvement (formation, satisfaction quotidienne, etc.) Moyen-terme	Utiliser les données RH Mise en place d'une badgeuse sur ordinateur avec d'émoticônes de l'humeur

17. Construire les indicateurs dans une logique de coparticipation	Mobiliser les salariés en ouvrant des espaces de négociations et d'échanges. Moyen-terme	
<i>Sous-axe 2 : Faciliter le suivi des indicateurs</i>		
18. Faciliter le suivi des indicateurs	Automatiser ce qui peut l'être la production des indicateurs Moyen-terme	L'utilisation de S.A.S peut être envisageable pour les indicateurs RH

GLOSSAIRE

ACOSS : Agence centrale des organismes de Sécurité sociale
ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI : Accord national interprofessionnel
BSI : Baromètre social institutionnel
CAF : Caisse d'allocations familiales
CEE : Communauté économique européenne
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNAF : Caisse nationale des allocations familiales
CNAMTS : Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CNAV : Caisse nationale assurance vieillesse
CNRSI : Caisse nationale du régime social des indépendants
COMEX : Comité exécutif
CPAM : Caisse prime d'assurance maladie
CPNEFP : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
COG : Convention d'objectifs et de gestion
CPG : Contrat pluriannuel de gestion
DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DQVT : Diagnostic qualité de vie au travail
DU : Document unique
DUER : Document unique d'évaluation des risques
DET : Directeur d'établissement (SNCF)
EAI : Entretien annuel individuel
EN3S : Ecole nationale supérieure de Sécurité sociale
EPIC : Etablissement public d'intérêt commercial
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
INRS : Institut national de recherche et de santé
IRP : Instances représentatives du personnel
NTIC : Nouvelle technologie d'e l'information et de la communication
QVT : Qualité de vie au travail
RPS : Risques psychosociaux
RQVT : Responsable qualité de vie au travail
RSE : Responsabilité sociale des entreprises
SAM : Système d'accompagnement des managers
SAM-MO : Système d'accompagnent des managers – managers opérationnels
SPF : Service public fédéral (Belgique)
RSO : Responsabilité sociale des organismes
S.A.S : *Statistical analysis system*
UCANSS : Union des caisses nationales de Sécurité sociale
UGEAM : Union pour la gestion des établissements des caisses d'assurance maladie
URSSAF : Union de recouvrement pour la Sécurité sociale et les allocations familiales

Le travail doit être porteur de sens et donner à l'individu l'occasion d'exercer sa capacité d'initiative.

Simone Weil, philosophe (1909-1943) *La condition ouvrière*

Selon Hubert Landier, *la qualité de vie au travail est un enjeu majeur des sociétés développées dans lesquelles l'aspiration au bien-être et au mieux vivre prennent une place de plus en plus prépondérantes au travers de l'essor des besoins immatériels*²⁴. L'Institution ayant pris la mesure de l'importance de cette démarche pour son bon fonctionnement économique et social a mis en place un certain nombre d'actions en ce sens.

La qualité de vie au travail se définit comme les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci. L'objectif d'une telle démarche est de penser le contenu du travail lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels²⁵.

Promouvoir la qualité de vie au travail constitue un axe stratégique pour les organismes au service d'une réflexion sur la relation au travail et la conduite du changement. En ce sens, cela constitue un levier majeur de performances économique, sociale et opérationnelle.

En premier lieu, un bilan des actions déclinées au sein d'organismes locaux désignés par chacune des branches a été mené. L'étude a été élargie à d'autres organismes de Sécurité sociale et entreprises hors institutions. Enfin, des entretiens ont été conduits auprès d'agents de direction, de chercheurs et de consultants.

En dépit d'une réelle impulsion de chacun des acteurs institutionnels (UCANSS, caisses nationales, caisses locales), le constat est celui d'une concrétisation hétérogène au-delà de l'étape de diagnostic. Les résultats attendus et les modalités de mise en œuvre sont à géométrie variable entre les organismes locaux et les caisses nationales. Ceci peut notamment s'expliquer par le caractère récent des dispositifs.

Cette étude permet la formulation de propositions afin d'accompagner les démarches de qualité de vie au travail et de pratiques managériales innovantes. Tout d'abord, leurs réussites nécessitent la réaffirmation du rôle de chacun des acteurs institutionnels afin de favoriser leur complémentarité. Aussi, au niveau local, il convient d'identifier un service transversal porteur de la QVT. Une stratégie de communication adaptée à chacun des acteurs doit également être définie afin de pérenniser et partager la démarche. Une attention particulière doit être portée sur les managers qui doivent être accompagnés dans leur posture. Enfin, la mise en place d'indicateurs de suivi reposant sur l'existant est importante afin d'objectiver les effets.

Notre recherche-action a permis d'envisager d'autres modes d'organisation à l'instar de l'entreprise libérée. Si elle ne peut-être appliquée à toutes les entreprises, elle favorise le bien-être au travail et la performance.

Le service public fédéral de la Sécurité sociale belge, labellisé première administration libérée, est riche d'enseignements.

²⁴LANDIER Hubert, "La qualité de vie au travail : pour une réforme de la gouvernance de l'entreprise", *Futuribles : l'anticipation au service de l'action*, n°401

²⁵ ANACT, *10 questions sur la Qualité de vie au travail : Comment bien mettre en œuvre l'accord national interprofessionnel* : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/15600381.PDF> (consulté le 5/12/2015)