

RECHERCHES-ACTIONS

en protection sociale

LA TRANSFORMATION MANAGERIALE DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE

Membres du groupe de travail

Fatiha ABDELKADER

Julien AMRHEIN

Thibault LAHANQUE

Anaïs LOUISET

Cécile PEREIRA COUTINHO

Directeur de la recherche - action

Patrick NEGARET

Formation initiale

REMERCIEMENTS

Nous remercions vivement notre Directeur de recherche-action Patrick Négaret, Directeur de la CPAM des Yvelines, pour ses nombreux conseils et sa bienveillance. Nos échanges nous ont convaincus que, malgré les contraintes pesant sur la Sécurité sociale, un organisme peut innover et, autour de cette ambition, fédérer pleinement ses collaborateurs.

Nous remercions Dominique Libault, Directeur de l'EN3S, d'avoir proposé ce sujet autour des transformations managériales et de nous avoir laissé toute liberté pour mener nos travaux, mais également la Direction de la Formation Initiale et tout particulièrement Agnès Cardineau pour le soutien qu'elle nous a apporté tout au long de cette année.

Merci à Didier Malric, Directeur de l'UCANSS, à Jean-Eudes Tesson, Président du Conseil d'Orientation de l'UCANSS et du Conseil d'administration de l'ACOSS et à Pierre Mayeur, Directeur de l'OCIRP, membre de la mission IGAS sur l'évaluation des COG et ancien Directeur de la CNAV, pour leur éclairage précieux et le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer.

Merci au Comité de Direction de la CPAM de l'Aude, qui nous a reçus en s'attachant à nous faire rencontrer des agents convaincus mais aussi plus réservés au sujet des transformations managériales actuellement mises en œuvre, et qui a utilement questionné le mode de fonctionnement de notre groupe, nous permettant ainsi d'ouvrir nos perspectives.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans l'accueil chaleureux d'Alexandre Gérard, PDG d'Innov'On, des salariés du SPF Sécurité Sociale belge.

Nous remercions également l'ensemble des personnes avec qui nous avons échangé, de visu ou par téléphone, et qui ont contribué à enrichir nos travaux.

SOMMAIRE

Introduction.....	4
PARTIE 1 - La transformation managériale est une réponse aux limites des modèles organisationnels et managériaux traditionnels	6
1. Les modèles traditionnels de l'organisation et du management trouvent leurs limites	6
2. La Sécurité sociale concentre différentes caractéristiques qui exacerbent les limites des modèles traditionnels.....	9
3. Un courant met l'accent sur l'autonomie des salariés et la capacité des organisations à la susciter	11
PARTIE 2 - La transformation managériale articule différents objectifs qui font du bien-être, de l'autonomie et de l'engagement individuels les ressorts essentiels de la performance collective.....	14
1. Améliorer la qualité de vie au travail.....	14
2. Permettre à chacun d'évoluer dans la structure	17
3. Soutenir l'engagement des collaborateurs dans le collectif	19
4. Créer les conditions d'émergence de l'intelligence collective	24
5. Rendre le pouvoir	28
PARTIE 3 - La transformation managériale provoque des effets et soulève des paradoxes qui interrogent les organisations	32
1. Nécessairement portée par la direction et l'équipe managériale, et accompagnée par les fonctions support, la transformation managériale conduit pour autant à leur remise en cause	32
2. Quel que soit le degré de « libération » qu'elle promet, la transformation managériale peut susciter des réticences et modifie les équilibres du dialogue social	34
3. La transformation managériale appelle des modalités d'évaluation différentes selon les objectifs poursuivis	36
Conclusion	38
Synthèse des préconisations	39
Sources bibliographiques	40
ANNEXES.....	44

INTRODUCTION

« Je me suicide à cause de mon travail à France Telecom. C'est la seule raison ».

Ce sont les derniers mots laissés par un salarié qui, comme 34 de ses collègues de l'entreprise Orange, s'est donné la mort entre 2008 et 2009. Le lien avec le management est établi par l'inspection du travail, qui dénoncera la « brutalité » des méthodes employées, et par le parquet, qui reprochera à l'entreprise d'avoir « créé un climat professionnel anxiogène »¹.

Cette crise a contribué à faire du bien-être au travail une préoccupation publique majeure, objet du rapport rédigé en 2010, entre autres auteurs, par l'actuelle ministre du travail Muriel Pénicaud². Elle est le résultat, dramatique et paroxystique, des limites des modèles managériaux traditionnels visant par tous moyens l'accroissement de la performance. Elle marque un tournant dans ce qu'on appellera, et qu'on s'efforcera de définir dans ce rapport, la transformation managériale.

L'analyse des modèles managériaux est complexe, compte tenu de la dimension particulièrement protéiforme du management. En 1916, Henri Fayol théorise le concept de management, dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, comme l'application de cinq principes à la gestion de l'entreprise : la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle³. Dès lors, la fonction managériale est appréhendée comme une forme d'administration de l'entreprise selon une acception uniquement verticale. Progressivement, sous l'influence du développement de la psychologie et de la psychologie sociale, le facteur humain est intégré aux théories du management mais le risque est alors de l'appréhender seulement comme un ensemble de techniques ou de méthodes à appliquer à des moyens matériels ou humains. En 2006, Peter Drucker définit le management comme une « activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement »⁴. Dès lors, selon cette définition, le manager s'intéresse à la fois au « comment » (organisation et optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs, application de règles et de techniques, mise en mouvement des hommes...) et au « pourquoi » (définition des objectifs, développement de la performance au regard des contraintes et opportunités). Cette distinction est reprise et le passage entre le "comment" et le "pourquoi" encouragé par I. Getz dans "Liberté et Compagnie"⁵.

Cette tension entre le « comment » et le « pourquoi » apparaît symbolique du phénomène de « transformation managériale ». Dans son ouvrage *Le manager éclairé*, Laurence Baranski distingue la « transformation » du « changement »⁶. Le changement se conduit dans le cadre de projets de changement, et tout projet a un début et une fin. La transformation s'inscrit quant à elle dans le cadre de projets successivement mis en œuvre, elle se gère et se pilote à travers eux

¹ GAZZANE H. *Suicides à France Telecom : le rappel des faits*. Le Figaro, 07/07/2016.

² LACHMANN H., LAROSE C., PÉNICAUD M. *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*. Ministère du travail, 2010.

³ FAYOL H. *Administration industrielle et générale*. Dunod, 1999 (1ère éd. : 1916).

⁴ DRUCKER P. *Devenez manager ! Village mondial*, Pearson Education, 2006.

⁵ GETZ I, CARNEY B. M. *Liberté et Compagnie* Flammarion, 2016.

⁶ BARANSKI L. *Le manager éclairé : donner du sens et réussir le changement*. Eyrolles, 2010.

mais n'a pas de fin : « la transformation est mouvement ». Si les organisations ne se régénèrent pas continuellement, elles sont vouées à disparaître. C'est pourquoi, selon cette deuxième définition, le concept de transformation managériale peut apparaître d'autant plus difficile à concevoir. La transformation managériale implique un mouvement évolutif perpétuel qui se fonde sur des facteurs multiples : elle dépend du but commun, du résultat collectif recherché, des valeurs, des hommes y participant, de l'organisation choisie, des moyens à dispositions ou encore des contraintes et des opportunités.

Qu'en est-il au sein de la Sécurité sociale ?

Compte tenu de son organisation complexe, articulée autour de 4 grands réseaux pilotés par des caisses nationales, le management y revêt une importance particulière. Représentant une branche professionnelle à part entière, les 344 organismes du régime général comptent 154.546 salariés (CDI et CDD) dont 22.322 managers, soit 15% de leur effectif global⁷.

Au tournant du XXI^{ème} siècle, la Sécurité sociale n'a pas échappé au questionnement sur l'évolution de son modèle managérial. Si elle n'a pas traversé de crise aussi dramatique que celle qu'a traversé l'entreprise Orange, elle n'en a pas moins connu les limites propres aux modèles traditionnels, se manifestant notamment par un désengagement de certains collaborateurs particulièrement notable après 5 années d'ancienneté.

Dès lors, des organismes ont entrepris des réflexions, actions, innovations, visant à renouveler leurs modèles. Adoptées en 2016 par le Conseil d'orientation de l'UCANSS, les orientations stratégiques en matière de ressources humaines placent « la qualité de vie au travail au cœur des pratiques collectives et de l'accompagnement au changement, dans la perspective de mieux exercer (les) missions de service public et de relever les défis de la transformation des organisations et du travail ». Cette conjonction d'initiatives spontanées et de résolution officielle portée à l'échelle interbranche montrent ainsi l'engagement de l'Institution dans le renouveau de ses pratiques RH.

Dans ce contexte, comment mieux caractériser les limites inhérentes aux modèles traditionnels et leurs manifestations au sein des organismes de Sécurité sociale ? Quels sont les leviers actionnés par leurs dirigeants pour mettre en œuvre cette « transformation managériale » ? Comment mesurer leurs effets sur le bien-être des collaborateurs et la qualité du service rendu ? Comment initier une telle démarche et quelles sont ses potentielles conséquences sur l'ensemble de l'organisation ?

⁷ Famille métiers « management et pilotage » - données au 31/12/2015. *Rapport sur l'emploi*. Ucanss, 2016.

PARTIE 1

LA TRANSFORMATION MANAGERIALE EST UNE REPOSE AUX LIMITES DES MODELES ORGANISATIONNELS ET MANAGERIAUX TRADITIONNELS

Les modèles traditionnels de management trouvent actuellement leurs limites, exacerbées à la Sécurité sociale par certaines de ses caractéristiques intrinsèques.

1. Les modèles traditionnels de l'organisation et du management trouvent leurs limites

1.1. La culture traditionnelle fordo-tayloriste a instauré une organisation pyramidale du travail

Dans le contexte de relance économique de l'après-guerre, le modèle fordo-tayloriste a permis au monde industrialisé d'augmenter considérablement sa productivité.

Le taylorisme a décomposé les tâches, séparé les fonctions d'exécution et de conception, planifié minutieusement l'agencement des opérations et fixé les temps nécessaires à leur réalisation. Sa version la plus achevée, le fordisme, a structuré les organisations selon un modèle pyramidal. *In fine*, le fordo-taylorisme a pensé le travail des hommes uniquement sous l'angle d'un travail mécanique très spécialisé, le vidant de son sens.

Par la suite, des modes de gestion axés sur la qualité ont mis l'accent sur l'amélioration des méthodes de planification, de coordination, et d'évaluation des tâches et des résultats, favorisant un nouveau partage des tâches dans le sens d'un enrichissement du travail et de la polyvalence des salariés. Mais ils s'accompagnent de standards, de règles et de procédures extrêmement lourds : l'autonomie concédée y est strictement définie, les marges de manœuvre octroyées sont balisées. Le travail finit par ressembler à celui des anciens systèmes de production, cantonnant l'initiative des salariés dans des zones étroites et bien contrôlées.

Ces modèles se sont étendus, au-delà de l'industrie, au secteur tertiaire, et aux organismes de Sécurité sociale très marqués par ce mode d'organisation extrêmement structuré.

1.2. Ces modèles traditionnels se heurtent à des évolutions sociétales et à des aspirations nouvelles

L'évolution de la compréhension des sources de la motivation

La motivation est la combinaison de l'ensemble des raisons qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

Les leviers de motivation des organisations traditionnelles du travail sont basés sur un système de punitions et de récompenses, qui constituent des facteurs externes de motivation. Or depuis Maslow⁸, il est communément admis que le plaisir au travail est une condition essentielle de la motivation des individus. C'est le concept de motivation intrinsèque, qui se définit par la poursuite

⁸ MASLOW A. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, n° 50, 1943.

d'une activité pour la satisfaction interne que l'on en tire, plutôt qu'une conséquence séparée. Une personne motivée de manière intrinsèque agit pour le plaisir même de la tâche à accomplir, et non pas pour une récompense ou sous l'effet d'une menace externe.

Depuis les années 2000, Edward L. Deci et Richard M. Ryan⁹ ont popularisé la théorie de l'autodétermination, reprise par D.Pink¹⁰, selon laquelle l'Homme est doté naturellement d'une tendance pour l'effort et la poursuite d'activités propices au développement de ses capacités humaines, dès lors qu'il agit dans un environnement adapté.

Cette théorie identifie trois besoins essentiels menant à une motivation intrinsèque optimale : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation. L'autonomie correspond au sentiment d'être à l'origine de ses actions ; la compétence (ou maîtrise) correspond au sentiment d'efficacité sur son environnement ; le besoin d'affiliation ou d'appartenance sociale correspond au besoin d'être relié à autrui, et de partager des sentiments de sympathie et d'empathie en partageant une cause commune (la finalité).

Par ailleurs, selon D. Pink, le management doit évoluer pour prendre en compte les aspirations elles-mêmes évolutives des collaborateurs.

La montée en puissance des concepts de QVT et de RSE

La qualité de vie au travail (QVT) apparaît de plus en plus comme le déploiement au sein de la relation de travail des principes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), soucieuse de l'impact des activités sur le travailleur et son écosystème.

Le baromètre des enjeux RSE 2016, réalisé par Malakoff-Médéric et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises a mis en évidence la forte convergence entre RSE et QVT.

L'accord national interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013, indique que « la qualité de vie au travail est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée ». Il préconise de mettre en place des démarches facilitant l'expression des salariés, considérant que la QVT et la santé dépendent beaucoup de la qualité des dynamiques participatives autour du travail. Il incite à renforcer les collectifs de travail dans l'objectif d'en faire des environnements « capacitants »¹¹, c'est-à-dire des lieux propices au développement du pouvoir d'agir des individus.

De plus en plus d'entreprises se saisissent d'ailleurs de la QVT comme levier de compétitivité et de transformation sociale pour faire du lieu de travail un lieu de solidarité et de projet collectif. Elles interrogent par là-même le rôle des managers, à redéfinir dans l'objectif de renforcer le travail collectif et de favoriser l'autonomie au travail.

Les nouvelles technologies et la diffusion plus large de la connaissance

Portails web d'intranet-extranet-internet, associés à des messageries instantanées, complétées par des systèmes de vidéo-conférences et de la téléphonie par images (VOIP) via le net, explosion des formes d'échanges communautaires, dits en « peer to peer » (forums de

⁹ RYAN R.M., DECI E. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55, 68-78, 2000.

¹⁰ PINK, D. H. *La vérité sur ce qui nous motive*. Flammarion, coll. « Clés des champs », 2016.

¹¹ Au sens d'Amartya Sen et Martha Nussbaum : NUSSBAUM M. *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, 2011; *Commodities and Capabilities*, OUP India, 1999.

discussion, réseaux sociaux, Twitter, Foursquare, Wikipédia) : l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le monde de l'entreprise dite « web 2.0 » appelle des transformations managériales fortes¹². Elle distingue les entreprises qui se saisissent pleinement de ces nouvelles opportunités – et les autres.

Le modèle d'échanges de la « communauté » s'oppose au modèle d'organisation traditionnel hiérarchique qui comporte des goulets d'étranglement et ne permet pas une circulation fluide de l'information. Le modèle en silos devient contre-productif alors que le modèle coopératif produit plus de valeur à moindre coût, en même temps qu'il met à mal la hiérarchie traditionnelle.

Dans un monde en réseau, où tout le monde accède à la même information quel que soit sa position hiérarchique, le *middle management* cherche sa place.

L'élévation générale du niveau de qualification

Le niveau de diplôme des personnes en emploi ayant terminé leurs études initiales a fortement progressé en trente ans. La progression des niveaux de formation ayant été plus rapide que la montée en qualification des emplois, il en résulte une déformation vers le haut de la structure des qualifications, que l'on qualifie de transformation des « normes de qualification »¹³. De ce fait, les métiers sont pourvus à des niveaux de qualification de plus en plus élevés. Cette élévation générale du niveau de diplôme apparaît encore plus nettement en comparant les jeunes aux seniors : d'une génération à l'autre, les mêmes emplois ne sont pas pourvus aux mêmes niveaux de diplôme. De fait, ils ne se « managent » donc pas de la même manière.

Le haut degré d'exigence des générations X, Y ou « milléniales »

Conséquence de l'élévation du niveau de diplômes, de la montée en puissance et la démocratisation des NTIC, du développement des concepts de QVT, l'entreprise voit arriver en son sein de nouvelles générations, surdiplômées par rapport aux emplois offerts, qui cassent les codes actuels du milieu professionnel en quête d'indépendance, d'autonomie et de responsabilisation¹⁴. Elle est confrontée à leur haut degré d'exigence en matière de RSE et à leur recherche d'une organisation dont le modèle repose sur celui des *start-up* laissant libre part à leur créativité et à leur force de proposition¹⁵. Ces générations appréhendent en outre leur environnement professionnel et le mode de management avec un œil particulièrement critique.

¹² PEZZIARDI P., SOUDOPLATOFF S., QUERAT-HEMENT X. *Pour la croissance, la débureaucratization par la confiance*. Fondapol, coll. Le progrès c'est nous ! 24h non stop !, 2013.

¹³ Source DARES. Analyse n°3, janvier 2017.

¹⁴ N.B. : ces revendications ne sont finalement pas nouvelles, étant déjà portées par les jeunes générations lors du mouvement de mai 1968. *L'événement Mai 68, Pour une sociohistoire du temps court*, Université de Lyon, ENS - LSH, CNRS - UMR Triangle.

¹⁵ TULGAN B., MARTIN C. A. *Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, HRD Press, 2001.

2. La Sécurité sociale concentre différentes caractéristiques qui exacerbent les limites des modèles traditionnels

2.1. La Sécurité sociale est de plus en plus marquée par une logique descendante et une culture de contrôle qui réduisent considérablement les marges de manœuvre au niveau local

L'évolution du modèle COG/CPG vers une démarche plus verticale

Originellement, le dispositif COG/CPG a été conçu comme un outil de négociation entre l'Etat et les caisses nationales puis entre les caisses nationales et les caisses locales. Or aujourd'hui, ce dispositif apparaît de plus en plus lourd, et sa déclinaison manque de souplesse et d'agilité, tant du point de vue de sa temporalité que de son contenu qui n'est pas toujours en adéquation avec la réalité des actions menées sur le terrain. En outre, la recherche d'une meilleure performance s'est traduite au fil des années par la mise en œuvre d'indicateurs de suivi de plus en plus nombreux, couvrant progressivement l'ensemble des activités. Des directions nationales de pilotage ou de la stratégie ont été créées dans toutes les caisses nationales, afin de suivre les performances de chaque caisse, au moyen de tableaux de bord nationaux déclinés localement et remontés périodiquement par les organismes locaux. Ainsi, l'impératif de maîtrise budgétaire et la volonté d'instaurer une culture de la performance, ajoutés à la volonté d'améliorer l'égalité de traitement des usagers sur l'ensemble du territoire, se sont traduits par un dévoiement progressif du dispositif des COG vers une plus grande verticalité, réduisant les marges de manœuvre des managers au niveau local.

Le développement de la culture du contrôle

Les caisses nationales opèrent un mode de pilotage resserré qui peut également conduire à une forme d'asphyxie du manager. Il est établi un plan national de contrôle interne opposable aux organismes du réseau qui doivent en décliner chaque plan d'action et en assurer le reporting auprès de la caisse nationale (le plus souvent à périodicité infra-annuelle). Quant au processus annuel de certification, il donne lieu à une série de nouveaux plans d'actions, contrôles et procédures à formaliser dans l'ensemble des organismes. Cette culture du contrôle structurée nationalement contraint fortement les actions quotidiennes des collaborateurs et les méthodes de management : la formalisation des consignes, des modes de gestion, le contrôle a priori, a posteriori et les supervisions font *de facto* partie intégrante du travail quotidien du manager et de ses équipes. En effet, en application de la norme COSO¹⁶ et dans une optique d'intégration de la maîtrise des risques dans les métiers, le manager de proximité est placé au cœur du dispositif, qu'il doit porter et décliner dans son équipe.

Des transformations continues du travail et des organisations

Les réorganisations des structures et du travail au sein de la Sécurité sociale sont incessantes : resserrement des réseaux au moyen de fusions, mutualisations, transferts d'activités, combinés à la nécessité permanente de mise en œuvre de réformes et de lois (retraite, RSA, ISU, prime d'activité...) dans des délais fortement contraints. De nouveaux outils sont régulièrement mis en place : GED, plateformes nationales de réservation de prestations, interfaces de coproduction

¹⁶ Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley ou Loi de sécurité financière pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2, qu'applique la Cour des comptes et qui cadre le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de la Sécurité sociale.

avec l'utilisateur telle que la demande de prestation en ligne, etc. Ces évolutions sont déployées avec des systèmes d'information vieillissants et peu agiles dans leur mode de conception et d'évolution, constitués d'empilements successifs. Par conséquent, le poste de travail des collaborateurs est devenu très complexe, les bugs sont nombreux. Même s'ils représentent un levier important d'amélioration des conditions de travail, les systèmes d'information constituent aussi souvent une difficulté supplémentaire dans la gestion quotidienne des collaborateurs et dans leur appréhension générale des évolutions organisationnelles. Il en résulte, pour les salariés, un contexte d'incertitude professionnelle qui appelle un investissement plus important des managers sur l'accompagnement au changement.

2.2. Ce système emporte des conséquences néfastes sur l'engagement des collaborateurs et, partant, sur l'efficacité de la Sécurité sociale et son attractivité

La montée des RPS et le désengagement des salariés dans le monde du travail

Depuis plus de 10 ans, le stress et les risques psychosociaux (RPS) sont apparus comme un sujet majeur de la vie au travail. La santé mentale au travail compte parmi les principales préoccupations des employeurs, compte tenu des transformations continues des organisations du travail et des tensions qui s'y développent. Au sein de la Sécurité sociale, 37% des salariés ressentent un stress au travail qu'ils estiment trop important¹⁷. En outre, dans le monde du travail en général, 87 % des employés se sentent désengagés, d'après une récente étude de la société de sondage américaine Gallup¹⁸ menée dans 142 pays.

Au-delà des coûts directs liés à l'absentéisme, aux risques de gestion de situations d'inaptitude, les contextes dégradés de RPS conduisent à la démobilisation des personnels, à la multiplication des conflits, et freinent l'adhésion au changement. La question de l'engagement professionnel des salariés est donc réellement en cause au travers de la question des risques psychosociaux au moment où les organisations sollicitent davantage l'implication de leurs collaborateurs.

Des signaux forts de démotivation au sein de la Sécurité sociale

Le BSI fait apparaître que 46 % des salariés trouvent que leur travail n'est « pas vraiment » voire « pas du tout motivant ». Il fait apparaître une baisse rapide de la satisfaction au travail avec l'ancienneté dans l'institution. Partant de ce constat et compte tenu de la durée des carrières au sein de la Sécurité sociale, l'UCANSS s'est attachée à en comprendre les raisons pour définir des actions visant à maintenir la motivation des agents : une enquête¹⁹ qualitative a été diligentée sur les salariés en début de carrière exerçant en production, d'un niveau 3 ou 4.

Ceux-ci déplorent tout d'abord la déconnexion entre les objectifs décidés au niveau national et les réalités locales qui sont plurielles. Ils ont le sentiment que la Sécurité sociale serait passée d'une logique « qualitative » à une logique « quantitative » au détriment de ses usagers et de ses salariés. Ces éléments leur semblent remettre en cause les valeurs portées par la Sécurité sociale, la notion de service public et la dimension humaine de leur travail. Par ailleurs, ils déplorent le manque de crédit accordé à leur parole alors qu'ils sont les premiers concernés par

¹⁷ Baromètre Social Institutionnel, UCANSS/BVA. 2016.

¹⁸ *Enquête State of The American Workplace* de Gallup, société américaine de sondage experte du monde du travail, publiée en février 2017 sur les entreprises américaines.

¹⁹ Enquête BVA. 2017.

ces évolutions. Ces collaborateurs ont l'impression d'être « instrumentalisés » par leur direction qui ne leur accorde que peu de marge d'autonomie.

3. Un courant met l'accent sur l'autonomie des salariés et la capacité des organisations à la susciter

3.1. La démocratie participative est une réponse au besoin de responsabilisation des collaborateurs

Si, dans le champ politique, le concept de « démocratie participative »²⁰ a pu émerger dans les années 1990, dans le domaine du management, la « théorie des entreprises X et Y » fut popularisée dès les années 1960.

Douglas McGregor²¹, alors Professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) explicite deux grands modèles d'entreprises : les entreprises du « comment » et celles du « pourquoi ». Ce modèle annonce selon son auteur le passage inéluctable, « dans les 10 ans », des structures « X » aux structures « Y ».

Les entreprises « X » font reposer leur modèle de fonctionnement sur le présupposé que l'être humain possède une aversion intrinsèque au travail et que, de ce fait, le contrôle et la surveillance des hommes et des tâches s'avèrent indispensables.

A l'inverse, les entreprises « Y » font le pari que « dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher ». De cette première typologie découle une seconde, celle qui sépare les entreprises du « comment » et celles du « pourquoi ». Dans le cas du « comment », le contrôle hiérarchique est privilégié, la contrainte du salarié est recherchée et les procédures fort utilisées. A l'opposé, dans les entreprises du « pourquoi », on laisse davantage d'autonomie aux personnes.

McGregor prévoyait la disparition totale du modèle « X » dès les années 1970. Tel ne fut pas le cas notamment en raison, selon Isaac Getz, du caractère « caché »²² des coûts de la bureaucratie. Pourtant, selon l'étude des psychologues H. Bosma, S. Stansfeld et M. Marmot, ayant approché près de 10 000 fonctionnaires britanniques, les personnes ayant l'impression de ne pas contrôler leur travail ont de 50 à 100% de chances de plus de souffrir de problèmes cardiaques que ceux qui ressentent de l'autonomie.

De plus, en termes économiques, dans l'article cité ci-dessus, Getz fait apparaître que ces coûts de santé représentent une perte de 830 millions à 1,65 milliard d'euros par an pour les entreprises françaises.

Ainsi, des raisons de santé au travail tout comme d'efficacité économique plaident pour une autonomisation des salariés. On peut y ajouter la volonté propre des salariés : selon l'enquête « Parlons Travail » menée par la CFDT en 2017 auprès de 205 000 salariés, 79% des salariés aspireraient à voir leur entreprise plus démocratique²³. Il appartient maintenant d'évaluer la mise en pratique de ces schémas dans le monde de la Sécurité sociale.

²⁰ CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y. *Agir dans un monde incertain*. Seuil, 2002.

²¹ MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, coll. Penguin Business Library, 1960.

²² GETZ I, CARNEY B. M. *Liberté et Compagnie* Flammarion, 2016.

²³ <https://www.parlonstravail.fr/portrait/data/parlons-des-syndicats>

3.2. Cette évolution connaît une traduction éparse au sein de la Sécurité sociale

Des initiatives individuelles et une coordination tout juste naissante

28 organismes de Sécurité sociale ont répondu au questionnaire consacré à l'innovation managériale. Si cet échantillon est insuffisant pour en déduire des généralités applicables à l'ensemble des réseaux, il permet de déceler quelques tendances. Les démarches de transformation managériale sont souvent assez récentes : la plupart des caisses interrogées déclarent les avoir débutées dans les deux dernières années ou y réfléchir dans le cadre du prochain projet d'entreprise. Cette nouveauté rend une évaluation difficile.

Les CARSAT répondantes (Sud-Est, Rhône-Alpes et Aquitaine) mentionnent toutes l'outil JUMP déployé au niveau national pour favoriser l'innovation managériale. La CAF de Haute-Garonne à Toulouse recrute un Manager du Bonheur, celle de Tours dispose d'un référent à l'innovation et d'un réseau social interne tandis que d'autres organismes songent seulement à intégrer le volet innovation dans leur prochain projet d'entreprise. Les niveaux de maturité sont très variés.

Les organismes les plus investis dans la transformation managériale (CPAM des Yvelines, de l'Aude...) accomplissent leur transformation avec une impulsion forte de la direction. Certains organismes comme la CPAM des Yvelines adhèrent à des groupes comme Innov'Acteurs²⁴, rassemblant des entreprises du secteur privé et des associations œuvrant dans le champ de la QVT et de l'innovation managériale. Au sein de la Sécurité sociale, des espaces d'échange consacrés à la transformation managériale apparaissent : la CNAF a créé son CAF'Lab, l'Ucanss vient de lancer son Lab RH en 2017, et un groupe de directeurs d'organismes a lancé un cercle de réflexion.

Des actions variées pour un objectif commun : la réconciliation des dimensions individuelles et collectives

La définition de la transformation managériale telle que nous l'avons observée se heurte à un premier constat : elle ne recouvre pas un modèle ou des objectifs identiques mais doit être adaptée à la structure concernée.

Chaque organisme désireux de transformer son mode de fonctionnement vers davantage d'autonomie individuelle le fait pour des raisons différentes. Dans le cadre du présent travail, trois visites d'organismes sociaux ont été effectuées : la CPAM des Yvelines, de l'Aude et le SPF Sécurité sociale à Bruxelles. Or, ces trois organismes ont avancé sur la voie de la transformation managériale pour des raisons différentes. A Versailles, le bien-être des salariés et leur motivation formaient le cœur de la démarche. A Carcassonne, l'innovation individuelle, collective et de nouvelles formes de travail ont motivé la Direction. A Bruxelles, le projet était alimenté par la volonté de rendre la Sécurité sociale plus attractive que d'autres services publics, dans un contexte de difficultés à recruter. Par conséquent, les modalités d'action divergent et aucune "recette miracle" que l'on pourrait dupliquer ne se dégage.

Malgré ces points de départ différents, les initiatives relevant de ce qu'on appelle « transformation managériale » partagent un socle commun qui nous permet ainsi de la définir : la transformation managériale vise à rendre les agents plus autonomes dans leur travail. Elle comprend deux dimensions qu'elle cherche justement à concilier : une dimension individuelle, liée notamment à la qualité de vie au travail, à l'épanouissement et à la motivation de chacun ; et

²⁴ <http://www.innovacteurs.asso.fr/>

une dimension collective, liée notamment au sens du travail, à l'engagement, à la gouvernance de l'organisation.

Dans cet objectif, elle conduit à actionner différents leviers plus ou moins pertinents selon la situation de l'organisme, sa culture, et les objectifs recherchés.

Compte tenu de cette définition, notre rapport distingue :

- **Des préconisations relevant de la conduite de projet de transformation managériale, sans doute valables dans tous les organismes.**

Exemple : Dresser un état des lieux partagé pour définir les objectifs et les modalités de la transformation managériale adaptés à l'organisme.

- **Des propositions d'objectifs stratégiques, chacun pouvant être poursuivi en actionnant différents leviers selon la situation propre à chaque organisme.**

Exemple d'objectif : Améliorer la qualité de vie au travail.

→ Exemple de levier afférent : Mettre en place le télétravail.

Ces préconisations et ces propositions d'objectifs, avec les leviers afférents, jalonnent le rapport et sont récapitulés à sa suite.

PRÉCONISATION 1

Dresser un état des lieux pour définir les objectifs et les modalités de la transformation managériale adaptés à l'organisme.

PARTIE 2

LA TRANSFORMATION MANAGERIALE ARTICULE DIFFERENTS OBJECTIFS QUI FONT DU BIEN-ETRE, DE L'AUTONOMIE ET DE L'ENGAGEMENT INDIVIDUELS LES RESSORTS ESSENTIELS DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Cette partie détaille cinq propositions d'objectifs stratégiques qui constituent la transformation managériale, et que l'organisme peut retenir en fonction de sa situation et de ses objectifs propres. A chacun de ces objectifs correspondent différents leviers actionnés selon des critères de choix et des modalités là encore propres à chaque organisation.

1. Améliorer la qualité de vie au travail

Cet objectif peut être atteint grâce à une série d'outils tels que le télétravail, les services aux collaborateurs et des actions favorisant le développement personnel.

1.1. Mettre en place le travail à distance

Dans les organismes de Sécurité sociale, le protocole d'accord sur le travail à distance du 4 mars 2014 donne un cadre national et commun aux organismes qui voudraient le développer localement. Il s'inscrit dans le contexte des accords en matière de responsabilité sociale.

Dans un bilan arrêté à la mi-avril 2017²⁵, l'UCANSS a recueilli les retours d'expérience des organismes de Sécurité sociale (voir annexe). On constate notamment que l'écrasante majorité des télétravailleurs travaillent dans le domaine de la gestion de la situation clients, les autres familles de métier étant très peu représentées.

Les deux principales craintes, avant mise en place, étaient l'isolement et les difficultés managériales. Une forte proportion des organismes ont donc mis en place une période d'expérimentation. Les organismes déclarent que ces craintes sont aujourd'hui levées.

Le salarié peut percevoir le télétravail comme un avantage, alors qu'il s'agit en réalité d'une adaptation de l'organisation du travail aux nouvelles possibilités technologiques et aux aspirations du corps social. La contrepartie immédiate, du fait notamment de la diminution du temps de transport, est souvent une implication plus forte, avec une augmentation de la productivité de 13,5% en moyenne²⁶.

D'après le bilan UCANSS, seuls 54% des organismes ont ouvert la possibilité de télétravailler aux managers. 20% d'entre eux ont organisé un forfait de jours télétravaillés pour ces salariés.

Le télétravail des cadres, dont la mise en œuvre est parfois rendue difficile du fait notamment des nombreuses réunions parfois nécessaires à l'exercice de l'activité, est particulièrement plébiscité pour améliorer l'organisation du temps de travail, de manière à être plus productif, en particulier pour se concentrer sur certains travaux sans « être dérangé » au bureau.

²⁵ Bilan de l'accord relatif au travail à distance du 4 mars 2014 – RPN du 13/06/ 2017, UCANSS.

²⁶ BLOOM N., LIANG J., ROBERTS J., YIN Z. J. *Does working from home work? Evidence from a chinese experiment*. The Quarterly Journal of Economics, 130, 165-218, 2012.

Le télétravail emporte également la nécessité de repenser les pratiques managériales, et de mettre en place un dispositif d'accompagnement au changement auprès des managers. Alors que, dans les modèles classiques, les équipes étaient physiquement présentes aux côtés des managers, qui contrôlaient directement la bonne exécution des tâches, le travail à distance oblige à repenser les modes traditionnels de management ; la relation de confiance est un prérequis de la réussite. La sanctuarisation de journées sans télétravail pour tous les collaborateurs permet de maintenir le lien de solidarité nécessaire à l'esprit d'équipe. Avec la limite du nombre de jours télétravaillés, elle permet également de prévenir le risque d'isolement des collaborateurs.

Reste à garantir le respect de la vie personnelle : selon la 9^{ème} édition du baromètre Edenred-Ipsos²⁷, 7 salariés européens sur 10 déclarent être sollicités par leur travail en dehors des heures de bureau.

Or, l'absence de déconnexion impacte directement la santé du salarié, sa productivité et donc les performances de l'organisation. Aussi l'entreprise a tout intérêt à favoriser la conciliation vie professionnelle et vie personnelle : baisse de l'absentéisme, augmentation de la productivité, baisse du turn-over, amélioration de « l'image recruteur » ou augmentation de la créativité.

Au-delà du télétravail, la qualité de vie au travail peut être améliorée par des offres de services aux collaborateurs.

1.2. Proposer des services aux collaborateurs

Certains organismes de Sécurité sociale offrent des services variés à leurs collaborateurs : places en crèche, conciergerie, lieux de convivialité (tisaneries, salles de sieste), séances d'activité physique sur le lieu de travail par exemple. Ces services résultent souvent de décisions de la direction, parfois des salariés eux-mêmes, et diffèrent en fonction du contexte. S'il n'est pas nécessaire d'être engagé dans une démarche de transformation managériale pour offrir des services aux collaborateurs, la variété des propositions et leur mode de mise en œuvre est liée au niveau de maturité de l'organisation.

Ces initiatives ne peuvent pas se limiter à un simple affichage ; leur impact sur le bien-être des salariés doit nécessairement être en cohérence avec des actions portant sur l'organisation même du travail²⁸.

1.3. Encourager le développement personnel

Certains organismes engagés dans une démarche de transformation managériale ont systématisé un certain nombre de formations spécifiques. Ainsi par exemple, la CPAM de l'Aude a engagé une campagne de formation à la communication non-violente, et la CPAM des Yvelines s'appuie sur des facilitateurs spécifiquement formés pour permettre de résoudre collectivement des problèmes de productivité et/ou de qualité.

Il s'agit d'un outil de communication, principalement verbal, qui vise à transformer les conflits en de simples dialogues. Pour y parvenir la communication non violente repose sur l'application de quatre principes fondamentaux : toute situation doit pouvoir être observée sans juger les autres ;

²⁷ *Et si on reparlait du temps dédié au travail ? - Baromètre Bien-être et motivation des salariés*, 9^{ème} édition, Edenred-Ipsos, mai 2014.

²⁸ JEANTON, G. NEMPONT, R. LAZRAK, A. et al. *En quoi les démarches qualité mises en œuvre dans les OSS sont-elles des leviers d'amélioration des conditions de travail et d'implication des salariés ?* : rapport de recherche-action. Formation initiale, 54^{ème} promotion. Saint-Etienne : EN3S, 2016.

chacun doit apprendre à exprimer son propre ressenti ; à exprimer ses besoins ; à formuler ce qu'il attend de l'autre.

Ces démarches favorisent le développement personnel de chacun des salariés, au-delà de la simple sphère professionnelle. Nous avons ainsi pu constater, au cours de certains de nos entretiens, que la découverte de la communication non violente a pu avoir un retentissement jusque dans leur vie privée.

Enfin, certaines entreprises ont adopté un mode de travail appelé ROWE (Result Only Work Environment) qui permet aux employés de planifier eux-mêmes leurs horaires de travail en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés²⁹. Ils ne sont pas obligés de travailler sur leur lieu de travail. Autre exemple avec le « innovation time off » de Google : l'entreprise alloue 20% du temps de travail de ses employés à des projets personnels que les employés contrôlent entièrement.

1.4. Rendre les locaux plus agréables pour les collaborateurs

Avec 80 % de ses 4500 sites ayant une ancienneté supérieure à 25 ans, la situation immobilière de la Sécurité sociale est passablement dégradée. Certains immeubles sont si peu adaptés aux usages contemporains qu'ils ne trouvent pas d'acheteurs quand les organismes veulent les vendre et une majorité d'organismes répondant à notre enquête n'ont pas lancé de chantier sur les espaces de travail. En conséquence, 41% des salariés de l'Institution disent ne pas être satisfaits de leurs conditions matérielles de travail.

Pourtant, le lien entre aménagement des bureaux, qualité de vie au travail et efficacité collective n'est plus à faire. Des entreprises comme Facebook, Google ou Apple en font même un facteur d'attractivité pour attirer des collaborateurs et un levier d'image.

Les bureaux doivent alors être adaptés aux missions des collaborateurs, aux conditions de leur productivité et de leur santé. Facebook et l'ONSS belge proposent ainsi des bureaux ergonomiques réglables en hauteur. Des organismes français proposent des bureaux « assis/debout » ; la CPAM des Yvelines, quant à elle, a ouvert un « walking desk » permettant de travailler en marchant sur un tapis roulant – à la demande des salariés.

Les bureaux doivent également être agréables. La CPAM de Clermont-Ferrand a ainsi prévu une grande terrasse pour ses collaborateurs, de même que la CAF de Montpellier et Facebook. Google communique fréquemment sur le caractère ludique de ses bureaux, leurs couleurs ou leur toboggan permettant de passer d'un étage à un autre.

Actant les besoins rencontrés par les organismes en la matière, l'UCANSS a inscrit dans sa COG 2017-2020 l'objectif de dispenser un conseil immobilier nourri des bonnes pratiques soutenant la QVT.

Proposition d'objectif stratégique	Proposition de leviers
Améliorer la qualité de vie au travail	Mettre en place le travail à distance Proposer des services aux collaborateurs Encourager le développement personnel Rendre les locaux plus agréables

²⁹ Results-Only Work Environment (ROWE). Gorowe.com. 2012.

2. Permettre à chacun d'évoluer dans la structure

2.1. Développer de nouvelles méthodes de recrutement

La transformation managériale vise à la fois à renforcer le rôle de chaque agent dans la prise de décision collective mais aussi à assimiler une culture, un fonctionnement communs. Le recrutement des nouveaux membres prend donc une importance stratégique.

Alexandre Malsch, fondateur du groupe Melty décrit³⁰ : « C'est d'abord le DRH qui s'occupe du recrutement. Mais le candidat verra son n+1 mais aussi, très souvent, son n+0 »³¹. Mars et Melty pratiquent ainsi le recrutement par les futurs collègues. Au sein de l'Institution, certains organismes utilisent également cette démarche. A la CPAM de l'Aude notamment, chaque recrutement se déroule en deux étapes. Un premier jury effectue une pré-sélection, un tri des candidatures avant une audition devant une deuxième équipe. Or, dans chacune des instances de recrutement se trouvent des agents volontaires du service concerné aux côtés du service RH.

Ces initiatives répondent au principe des entreprises dites libérées selon lequel « celui qui fait est celui qui sait ». L'agent du service connaît les exigences du métier concerné et peut donc cibler les candidats qui partagent les compétences, les savoirs-être et l'état d'esprit attendu pour s'épanouir dans le poste et dans l'équipe. Enfin, la légitimité du nouvel arrivant est d'autant plus forte qu'il a été choisi en partie par ses pairs, ses égaux dans l'organisme. Il saura également pérenniser la nouvelle philosophie de l'entreprise.

Dans l'entreprise FAVI, revendiquée comme « libérée », le service RH en tant que tel a été supprimé. Les recrutements sont donc assurés en prise directe avec le service concerné et le manager qui supervise le recrutement s'assure de la compatibilité de la recrue avec l'esprit de l'entreprise.

2.2. Renforcer l'intégration des nouveaux collaborateurs

Dans ce bain culturel et fonctionnel particulier, réussir l'intégration des nouveaux arrivants devient un enjeu très prégnant. Si un livret d'accueil ou des parcours d'intégration sont assez communs, certains organismes approfondissent la démarche. En effet, à la CPAM des Yvelines, un « parrain » ou une « marraine » sont affectés à toute nouvelle recrue. Cet agent, en général d'un autre service, est chargé de guider le nouvel arrivant à travers la Caisse, de l'accompagner dans ses démarches, ses repas et de veiller à son bon accueil.

Mais l'intégration des recrues ne s'arrête pas aux premières semaines. Il s'agit également d'un investissement permanent, notamment dans l'optique de favoriser une cohésion de groupe. Plusieurs organismes répondant à notre enquête organisent des « Vis mon Job », qui permettent aux agents de partager un moment dans le service de leur choix. Enfin, les activités annexes (théâtre, sport) contribuent aux rencontres et aux échanges entre des personnes parfois éloignées professionnellement. Certaines, comme le théâtre, permettent également aux agents d'améliorer leur capacité d'expression en groupe.

³⁰ Sur le site <https://www.cademploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/detail/article/quand-les-futurs-collegues-participent-aux-recrutements.html>

³¹ Les deux citations sont extraites du site Internet suivant <https://www.cademploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/detail/article/quand-les-futurs-collegues-participent-aux-recrutements.html>

Dans l'entreprise FAVI, les nouveaux arrivants sont accueillis avec un livre retraçant l'histoire de l'équipementier français et se voient remettre un polo floqué du blason de l'entreprise et de sa devise : « Par et pour le client ».

2.3. Renouveler les méthodes d'évaluation des salariés

L'analyse des résultats du Baromètre Social Institutionnel (BSI) 2016 laisse apparaître un besoin de refonte ou de réflexion autour des Entretiens d'Evaluation. 63% des personnes interrogés n'évoquent pas d'échanges consacrés à la motivation, 64% n'ont pas ou pas assez évoqué leurs compétences et 70% pas ou pas assez leurs parcours professionnels. Enfin, 50% des personnels déclarent ne pas avoir ressenti d'effets sur leur motivation. Dès lors, à la lecture de ces constats, un travail de refonte semble s'imposer. De plus, dans la démarche d'autonomisation des agents induite par la transformation managériale, l'évaluation, perçue comme descendante voire « source de stress »³² joue un rôle prégnant.

L'évaluation à 360 degrés

Certains organismes répondants développent l'évaluation à 360° degrés, notamment pour les agents de direction et les managers stratégiques. Il s'agit d'une méthode d'évaluation importée de l'armée américaine : à l'académie de West Point, dans les années 1960, les cadets sont évalués trois fois par an par leurs camarades³³. Petit à petit, cette méthode fait son chemin aux Etats-Unis, dans les entreprises britanniques mais se développe plus lentement en France, notamment eu égard à un rapport à l'autorité différent. L'évaluation à 360 degrés s'applique en premier lieu au manager car cette méthode permet avant tout d'évaluer le « savoir-être » de la personne, ses qualités d'interaction. L'objet-clé du « 360 » réside dans le questionnaire d'évaluation envoyé au manager qui s'auto-évalue mais également aux personnes gravitant dans son environnement professionnel. La plupart des entreprises ont recours à un cabinet de Conseil pour l'élaboration du questionnaire. Chaque personne en relation avec l'évalué le remplit : le principal intéressé, son supérieur, ses équipes, ses homologues d'autres services. Afin d'éviter toute méprise, il faut un cadrage précis du périmètre de l'évaluation a priori de la part de la direction RH.

Une restitution est ensuite organisée au cours de laquelle le manager compare sa propre perception de lui-même à celle de ses collaborateurs. Par ce biais-là, l'entretien d'évaluation permet un regard complet et pluriel sur des pratiques managériales, et peut permettre que des situations éventuellement dégradées au sein d'une équipe ne s'enkystent.

D'autres méthodes ayant en commun une volonté de réappropriation de l'entretien d'évaluation

La méthode « 360 degrés » est sans doute l'évolution la plus popularisée de l'entretien d'évaluation. Mais elle réclame un investissement certain pour un organisme et d'autres façons de conduire l'entretien ont été expérimentées pour renouveler les EAEA.

A la CPAM de l'Aude, l'agent remplit une fiche « retour sur mon année », en prélude à l'entretien, dans laquelle il adopte une vision critique de ses réussites et de ses échecs. Il doit également indiquer sur quels critères il souhaite être évalué par son cadre en fin d'exercice. On parle alors

³² Rapport ANACT, 2011.

³³ Cf. Article sur <http://www.resolument-rh.com/article/le-360-un-puissant-outil-de-changement-du-comportement/#.Wh3ONDXt3IU>

« d'entretien d'engagement » pour la fixation des objectifs et « d'entretien de perspectives » pour le volet plus professionnel des entretiens de fin d'année.

De plus, dans la conduite de l'entretien en lui-même, la CPAM utilise la « Méthode Motorola »³⁴ qui consiste à poser à l'individu évalué un ensemble de questions courtes et simples : de quoi suis-je fier ?, que ferais-je différemment, quelles ont été mes doutes, mes déceptions ?, quels ont été mes moments de plaisir ?, de quoi ai-je besoin ?

Au terme de ces nouvelles pratiques d'évaluation, le salarié forge un rapport plus égalitaire à son évaluateur, mais également une implication quotidienne plus grande dans son service puisqu'il s'est engagé sur des critères qu'il a lui-même défini avec son cadre. Cette méthode est également utilisée pour les entretiens mensuels entre agents de direction et référents techniques.

D'une façon plus générale, à la CPAM de Versailles, les EAEA sont également revus de façon à limiter le nombre d'objectifs impartis aux agents (deux ou trois le plus souvent), sur proposition de l'évalué lui-même. Cette démarche moins descendante lui permet ainsi de renforcer son engagement dans son travail.

Enfin, cette définition d'objectifs par l'agent doit malgré tout se conformer, afin d'être pertinente et exploitable, aux principes du « SMART » : pour Spécifique, donc en lien direct avec le travail réalisé et rien d'autre, Mesurable, donc quantifiable en fin d'exercice et pendant, Atteignable donc crédible et motivant, Réaliste et Temporellement Défini afin de donner une échéance à cet agent.

Proposition d'objectif stratégique	Proposition de leviers
Permettre à chacun d'évoluer dans la structure	Développer de nouvelles méthodes de recrutement Renforcer l'intégration des nouveaux collaborateurs Renouveler les méthodes d'évaluation des salariés

3. Soutenir l'engagement des collaborateurs dans le collectif

3.1. Replacer le sens, les valeurs et la culture au cœur du pilotage

Les notions de sens au travail, de culture d'entreprise et de valeurs sont étroitement liées. Chaque individu a besoin d'être suffisamment en adéquation avec la culture de son entreprise et ses valeurs pour s'y sentir bien, y trouver un sens au travail et s'y épanouir professionnellement.

La notion de « sens au travail » est polysémique : elle englobe les notions de valeur, vision, culture, représentation, sentiment, image, finalité. Ses composantes possibles sont perçues différemment par chaque individu.

Maurice Thévenet, professeur à l'ESSEC et au CNAM, donne la définition suivante de la culture d'entreprise : « La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes personnels ». Cette définition donne bien la primauté aux actions (et non à l'apparence qui peut être trompeuse).

³⁴ Se réfère à la refonte du projet managérial de l'entreprise Motorola, appelé « Six Sigma ».

Deux définitions du concept de valeur peuvent être retenues : « *Préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel et participent à sa régulation* »³⁵ et « *Adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours* »³⁶.

Ces trois composantes constituent « l'ADN » de l'organisation, les valeurs apparaissant toutefois comme son élément central.

La nécessaire incarnation des valeurs de l'organisme

Dans les structures observées ayant mis en place des transformations managériales importantes, un travail préalable de définition des valeurs a systématiquement été réalisé. Par exemple, le Service Public Fédéral Belge de Sécurité sociale s'est approprié les cinq valeurs suivantes : solidarité, respect, développement personnel, orientation résultat et confiance. La CPAM des Yvelines a élaboré un guide de dix valeurs de façon participative avec les collaborateurs.

Dans la plupart des organismes de Sécurité sociale, des valeurs ont été mises en exergue par les directions, sous l'impulsion plus ou moins directe des caisses nationales, parfois avec l'appui de cabinets de consultants spécialisés. La méthode employée est relativement standardisée, avec la mise en place de groupes de travail participatifs composés de salariés de différents services. Les valeurs qui ont émergées sont très souvent le respect, la solidarité, l'exemplarité, l'engagement, la confiance, la transparence... Elles sont en général formalisées dans une charte, et parfois matérialisées sur un support plus ou moins ludique : chevalet à déposer sur son bureau, cube dont chaque face comporte une valeur, affiches, mugs, badges, pin's, etc.

Toutefois, ces techniques de définition des valeurs au travail, déployées avec un certain systématisme, de manière plus ou moins superficielle et avec des traductions concrètes plus ou moins importantes, peuvent apparaître comme un phénomène de « mode bien-pensante » qui peut nuire à l'objectif initial. L'appel perpétuel aux valeurs peut les vider de leur sens, particulièrement si elles ne sont pas incarnées et mises en action.

Le développement d'une marque Employeur comme levier d'attractivité et d'engagement des collaborateurs

La marque employeur implique de développer une stratégie de marketing RH *via* un groupement d'actions et de leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels. La communication RH enclenchée sur le web (blogging, réseaux sociaux, YouTube ...) permet d'élever la marque au rang de "top entreprise où il fait bon vivre", et ainsi attirer et fidéliser les talents. En interne, la gestion de la marque employeur a pour but de mobiliser les différents intervenants autour des problématiques de l'entreprise et de fidéliser les employés. A l'externe, elle vise à véhiculer les valeurs de l'entreprise pour attirer les candidatures recherchées et valoriser son image – particulièrement dans le cas du SPF belge.

La marque employeur articule trois axes principaux : l'offre RH de l'entreprise (ses valeurs et sa culture, les possibilités d'évolution qu'elle propose, ses pratiques managériales) ; l'image de l'entreprise en interne (la perception que les employés en ont) ; l'image de l'entreprise à l'externe (la manière dont elle est perçue par ses partenaires, les futurs candidats et le grand public).

³⁵ BOUDON R., BOURRICAUD F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, 1983.

³⁶ SCHWARTZ S.H., BILSKY W., *Toward an Universal Structure of Human Values*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, p. 550-562, 1987

3.2. Développer la reconnaissance et la célébration

La reconnaissance

La reconnaissance est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique³⁷. Sur le plan professionnel, la dimension subjective de la reconnaissance est indissociablement liée à la dimension collective et sociale. Elle peut s'exprimer de différentes manières : formelle (EAEA, réunions de services, courriels), informelle (pauses café, déjeuner, échanges de visu), individuelle (encouragements, félicitations individuels et nominatifs), ou collective (encouragements et félicitations à l'attention d'une équipe, célébrations). Elle peut émaner de plusieurs acteurs : du management, des pairs, des usagers mais aussi du salarié lui-même qui trouve un sens et une utilité à son travail. Elle a un impact sur le plan individuel (bien-être, engagement, motivation, sens au travail) et collectif (ambiance, bienveillance mutuelle, collectif solidaire).

La célébration

Elle est une modalité possible de manifestation de reconnaissance, sur laquelle il est toutefois utile de s'attarder compte tenu de sa portée puisqu'elle revêt une dimension collective.

La célébration peut être l'initiative de la direction et sera alors l'occasion de féliciter collectivement les collaborateurs pour leur engagement et leur contribution aux résultats : par exemple, les « journées du personnel » organisées chaque année dans de nombreux organismes, dans des lieux inhabituels destinés à rendre la cérémonie ludique ou à lui donner une dimension culturelle. Mais elle peut aussi revêtir une dimension plus personnelle pour les salariés : cérémonies traditionnelles de remise des médailles du travail, plus ou moins festives ou solennelles selon les organismes. De manière moins formelle, la célébration peut également venir de chaque manager, au sein de son service, pour féliciter l'équipe de l'atteinte de ses objectifs, la remercier de son engagement particulier sur une action spécifique, ou encore pour accueillir un nouveau collaborateur, ou encore fêter un départ en retraite. La célébration peut aussi être l'idée des collaborateurs eux-mêmes qui souhaitent, de manière informelle et conviviale, instaurer des moments de convivialité lors d'anniversaires ou de naissances autour de gâteaux confectionnés par leurs soins par exemple.

Les impacts de la célébration sont potentiellement très forts si elle fait réellement partie de la culture d'entreprise. Pour la direction, c'est un véritable « porte-voix » des valeurs de l'entreprise, de son éthique et de sa marque employeur mais aussi un levier de valorisation de ses équipes en interne et à l'extérieur. Les célébrations renforcent l'attachement à l'entreprise, le sens donné au travail et le sentiment d'appartenance à un collectif. Pour les managers et les salariés, entretenir des moments de convivialité crée une ambiance détendue, améliore la QVT, renforce le lien entre les collaborateurs, la bienveillance et la solidarité.

Ainsi, si la direction et le management ne doivent pas être systématiquement à l'initiative des célébrations, ils doivent cependant favoriser les conditions de leur émergence et les encourager.

3.3. Conjuguer engagement et performance collective par l'innovation participative

« Une démarche d'Innovation participative renforce l'implication des salariés et fait appel à leur expertise, grâce à leur savoir-faire et leur expérience terrain, ils sont souvent les mieux à même

³⁷ BRUN J.P., DUGAS N. *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*. Gestion, 2005/2 (Vol. 30), 2005.

de proposer des idées innovantes et concrètes qui font avancer la performance des entreprises. »³⁸.

L'Association pour le développement de l'innovation participative, Innov'Acteurs³⁹, définit l'innovation participative comme une « démarche managériale d'intelligence collective qui, dans un écosystème ouvert, facilite l'émission d'idées, la mise en œuvre et la diffusion de solutions innovantes par tous les collaborateurs ».

L'objectif est de favoriser à la fois la création de valeur et l'épanouissement au travail des collaborateurs. Pour ce faire, elle reconnaît et cherche à favoriser le rôle de chaque collaborateur comme source d'innovation « potentielle » et de performance collective, et cela quel que soit son poste, son statut ou sa fonction, dans son champ de responsabilité comme au-delà.

Favoriser la mobilisation de l'ensemble des talents d'une organisation est un facteur d'amélioration de la performance globale. De ce fait, l'innovation participative s'avère être une réponse efficace à de nombreux enjeux auxquels font face les organisations : la création de valeur, la motivation et l'engagement des collaborateurs, la reconnaissance, la qualité de vie au travail et le climat social, l'accompagnement au changement...

La CPAM des Yvelines s'est engagée dans cette démarche et dans le réseau Innov'Acteurs. Il a notamment été créé un service dédié à l'Innovation participative qui joue le rôle d'incubateur interne, placé sous l'autorité du directeur, et associant des représentants des salariés et des usagers. Une enveloppe budgétaire est dédiée à l'innovation hors de toute contrainte. Cette démarche est animée par des volontaires de tout l'organisme, qu'ils soient opérationnels ou dirigeants. Depuis 2015, 1007 idées ont été proposées dont 300 pour la seule année 2017 avec une proportion de plus en plus importante d'employés concernés (50%).

Le groupe Leroy Merlin a, quant à lui, adopté un concept de « voyages apprenants ». Cette expérience collective permet à une quinzaine de collaborateurs volontaires d'organiser entièrement un séjour à thème, du choix du sujet aux modalités de restitution, en passant par la destination. Près de 400 collaborateurs en ont bénéficié, par exemple au Brésil pour travailler sur le développement durable, ou encore aux Etats-Unis sur les startups. L'équipe, qui fonctionne en autonomie, en profite pour mieux comprendre et mieux appréhender le thème abordé, afin de trouver des points de convergence avec d'autres partenaires et ainsi transformer au plus vite les idées en action.

Ce principe fut également appliqué dans la CPAM de l'Aude avec des résultats significatifs puisque la formation au "Design Thinking" reçue à Nantes (entreprise Chronoflex) a abouti à la création d'un nouveau métier, conseiller itinérant Professionnel de Santé/Employeur/Assuré face aux enjeux de ruralité du département.

La démarche d'innovation participative se confronte toutefois à certaines difficultés.

Une telle démarche peut conduire à augmenter *in fine* la charge de travail, mais aussi le niveau de responsabilité de chacun⁴⁰. Les salariés peuvent avoir le sentiment de supporter une partie des responsabilités de leur hiérarchie sans la contrepartie du statut ou de la rémunération. En réalité, cela fait surtout naître de nouvelles attentes qui modifient la relation de chacun à son

³⁸ Anne KARLSSON, Air France Industries. Disponible sur : <http://www.innovateurs.asso.fr>

³⁹ Ibid.

⁴⁰ ARNAUD N. *Un monde sans managers : malheur ou bonheur au travail ?* Focus RH, avril 2017.

emploi. La nature du travail demandé ayant évolué, cela suppose une évolution de la nature des engagements de l'organisation à l'égard des employés.

Par ailleurs, la transformation managériale, conduite dans le cadre du développement de l'innovation participative, peut être reçue différemment selon les collaborateurs. Les degrés de maturité sur ce sujet sont très variables selon les croyances, les expériences et les aspirations individuelles⁴¹.

Enfin, il est impossible de tenter de développer l'autonomie d'une équipe si son manager fonctionne de façon directive ; impossible d'agir efficacement et humainement quand les pratiques, à tous les niveaux, contredisent, dans la réalité des actes, les valeurs prônées. A ce titre, toute démarche d'innovation participative implique aussi de modifier en profondeur la culture managériale.

3.4. Placer la bienveillance au cœur de la transformation managériale

L'enjeu central de la transformation managériale est de rendre les acteurs autonomes. Cette autonomie suppose un a priori de confiance, avec l'idée que par définition, l'humain est loyal et compétent⁴².

Les mutations vers un management bienveillant reposent principalement sur l'implication du top management pour changer les comportements.

Ainsi, si cette démarche cherche à développer le bien-être des collaborateurs, elle ne peut pas être portée seulement par le service des ressources humaines au risque de n'apparaître que comme un outil. Comme nous l'évoquons par la suite (cf. « III. I. a. »), une réelle transformation suppose une stratégie affirmée et assumée de la part de la direction.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les processus verticaux freinent toute autonomie et dépossèdent l'acteur de la propriété de ses actes. Ils constituent une des principales sources de souffrance au travail.

C'est pourquoi le management bienveillant s'attache à repenser l'individu dans sa globalité, plutôt au-delà de la seule qualité de vie matérielle.

La bienveillance peut se décliner en une multitude de pratiques :

- Changer son propre comportement : sourire, dire bonjour ou être avenant constituent autant de pratiques simples mais qui peuvent petit à petit changer l'ambiance au travail⁴³.
- Développer sa disponibilité et sa capacité d'écoute : selon une étude du centre de formation professionnelle Comundi, 76% des salariés considèrent qu'un manager doit savoir écouter.
- Cultiver un climat de confiance : celui-ci sera d'autant plus source de créativité et de libération de la parole que les collaborateurs se sentiront libres de prendre des risques, au travers du « droit à l'erreur » par exemple.

⁴¹ BARANSKI L. *Le manager éclairé : donner du sens et réussir le changement*. Eyrolles, 2010.

⁴² BISMUTH D. *Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*. Chronique d'experts, Harvard Business Review, 2015.

⁴³ CHATELAIN G. *Mon Boss est nul, mais je le soigne ! Comment transformer le pire des patrons en manager bienveillant*. Ed. Marabout, coll. « Ta vie... en mieux ! », 2017.

- Arbitrer les conflits⁴⁴ : « ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes ». Beaucoup de problèmes perçus comme insolubles en entreprises trouvent leurs racines dans des frictions individuelles.

Proposition d'objectif stratégique	Proposition de leviers
Soutenir l'engagement des collaborateurs dans le collectif	Replacer le sens, les valeurs et la culture au cœur du pilotage Développer la reconnaissance et la célébration Conjuguer engagement et performance collective par l'innovation participative Placer la bienveillance au cœur de la transformation managériale

4. Créer les conditions d'émergence de l'intelligence collective

Si elle devait être décrite par strate, l'on pourrait considérer qu'au-delà de la sphère individuelle et de la constitution d'un cadre collectif, le stade ultime de la transformation managériale vise l'émergence de l'intelligence collective.

Selon Glaser (1994), « une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes ». Le travail individuel est passé de 40% à 20% du temps de travail entre 2000 et 2015⁴⁵. Cette capacité à travailler ensemble doit se traduire par une compétence et une capacité à agir globales qui sont supérieures à la somme des individualités juxtaposées : c'est l'intelligence collective.

En réponse aux problématiques RH que connaît la Sécurité sociale, et notamment l'absentéisme de courte durée et le désengagement des salariés, le fonctionnement en équipe permet que « l'organisation (puisse) s'appuyer sur une unité de base autre que l'individu, et par conséquence, (soit) moins dépendante des aléas (...) de ses employés. Sans compter que le fonctionnement en équipe est généralement considéré comme favorisant la participation et la créativité des individus (Andersen et West, 1998) »⁴⁶.

D'après la chercheuse Olfa Zaïbet Greselle⁴⁷, l'intelligence collective se manifeste par des représentations partagées, un langage en commun, un processus d'élaboration du travail en commun, une mémoire collective, des mécanismes d'interdépendance entre les salariés et l'existence de conflits définis positivement comme des échanges de points de vue enrichissant le collectif.

En actionnant des leviers, comme on l'a vu, tels que l'intégration des collaborateurs, la reconnaissance et la célébration, l'innovation participative, le sens et les valeurs, la

⁴⁴ LACHMANN H., LAROSE C., PÉNICAUD M. *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*. Ministère du travail, 2010.

⁴⁵ *Les fondamentaux des SI*, cours EN3S 2017.

⁴⁶ ZAÏBET GRESELLE O. *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas*. Management et avenir, n°14, avril 2007.

⁴⁷ Id.

transformation managériale peut conduire à l'émergence de certaines composantes de l'intelligence collective – notamment celles qui concernent le sentiment d'appartenance au groupe par le langage et les représentations. Mais l'émergence de l'intelligence collective suppose également d'actionner des leviers spécifiques.

4.1. Partager les expériences et les compétences

Le vecteur le plus immédiat pour créer les conditions de l'intelligence collective consiste à organiser le partage des expériences et des compétences.

Ce partage peut se tenir au sein de l'organisme. De façon concrète et quotidienne, il passe par la possibilité d'identifier les collaborateurs en fonction de leurs compétences, via un annuaire intelligent sur l'intranet ou un réseau social d'entreprise par exemple. Plusieurs organismes répondant à notre enquête mentionnent également l'organisation de « Vis ma vie », permettant à des salariés d'un service d'en découvrir un autre. La pratique des rencontres entre managers, parfois sous l'appellation de « club des managers », semble elle aussi répandue. Ces rencontres peuvent permettre une information descendante homogène et, surtout, l'exploration en commun de pratiques et d'innovations.

Le partage d'expériences et de compétences peut également s'exercer entre organismes et en dehors de la sphère institutionnelle. La CPAM des Yvelines a, par exemple, lancé un chantier de benchmark associant largement ses collaborateurs afin d'identifier des idées d'innovation dans d'autres organismes et entreprises. Une centaine d'idées ont ainsi émergé, parmi lesquelles la direction a opéré un choix. Cette démarche nécessite toutefois un accompagnement et une communication claire : elle peut initialement être interprétée comme une remise en cause des pratiques habituelles, et la mise à disposition des collaborateurs comme une perte de temps plutôt qu'un levier de performance. L'UCANSS a, quant à elle, lancé différents réseaux métiers interbranches portant sur la communication institutionnelle, le développement durable et les achats, qui permettent à la fois des réalisations communes et le partage de pratiques. Ils seront bientôt complétés, comme en dispose la COG 2017-2020 de l'Union, d'un « Lab » poursuivant le même type d'objectifs dans le champ des ressources humaines. A plus long terme, le partage de connaissances passe enfin par la mobilité inter-organismes. Faisant le constat que cette mobilité s'exerce principalement au sein d'un même bassin d'emploi, des organismes en Aquitaine et dans le Nord-Pas-De-Calais ont posé ensemble les prémices d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) davantage partagée.

4.2. Articuler étroitement les nouvelles technologies et le fonctionnement de l'organisation

Compte tenu des différentes composantes de l'intelligence collective listées plus tôt, il serait erroné de la réduire à un concept éthéré, ou même à des compétences, sans prendre en compte les conditions dans lesquelles elle s'exerce. Dans le contexte d'informatisation qui a marqué la Sécurité sociale depuis les années 80, les conditions de travail sont devenues indissociables des systèmes d'information et plus particulièrement des outils matériel et logiciel mis à disposition des collaborateurs.

Le tableau institutionnel n'est pas noir. 62% des collaborateurs interrogés dans le BSI estiment « disposer des outils informatiques adaptés » à leur mission. 76% des organismes ayant répondu à notre enquête disposent d'un intranet local. Des initiatives émergent, tel que la plateforme d'innovation participative Jump déployée dans le réseau retraite, et certaines solutions

collaboratives appuyées sur le *cloud* comme Office 365 sont déployées dans de plus rares organismes (la CNAV et l'Institut 4.10 notamment).

Pour autant, force est de constater que nombre d'organismes n'intègrent pas pleinement les nouvelles technologies dans leur fonctionnement. Parmi les organismes répondant à notre enquête, seuls 20 % ont mis en place un réseau social d'entreprise. De façon plus empirique, les cadres en déplacement sur le terrain ne disposent pas toujours du matériel le plus performant. L'accès à des documents partagés entre organismes est problématique, les organismes étant rarement équipés de solutions collaboratives comme Box, GDrive ou Office 365, et les accès à internet étant souvent bridés. Les métiers de la production, qui rassemblent plus de 37% des effectifs (gestionnaire conseil + référent technique + conseiller offre de services, données 2016), sont tributaires d'une kyrielle d'outils vieillissants, dont certaines tentatives de mises à jour importantes ont échoué.

Pourtant, dans un contexte de mutualisation, marqué par la nécessité de travailler en transversalité, en équipes projets, au sein des organismes et entre eux, « la transformation managériale implique des technologies innovantes » - selon la représentante du Service Public Fédéral belge de Sécurité sociale (SPF). Dans cette organisation, la dématérialisation est le préalable au télétravail, de même qu'à l'agencement plus modulaire des locaux : la ligne téléphonique de chacun est accessible sur son ordinateur, ou son mobile s'il le souhaite, et chacun est équipé pour la vidéoconférence sur poste. Internet est presque totalement ouvert pour l'ensemble des salariés (sauf sites de jeux et pornographie), chacun étant alors libre d'utiliser les utilitaires en ligne dont il a besoin pour son travail. Les salariés peuvent choisir l'équipement informatique qui leur convient parmi une sélection d'ordinateurs et de téléphones choisis dans le haut des différentes gammes, et la communication en ligne est systématiquement privilégiée. Cet usage massif des nouvelles technologies a permis de mettre en œuvre le crédo managérial selon lequel les salariés doivent pouvoir travailler « où ils veulent, quand ils veulent », seul leur résultat étant évalué régulièrement : il ne suffit pas de le décréter, encore faut-il le rendre possible d'un point de vue technique et organisationnel.

D'autres entreprises vont encore au-delà et fondent, à l'instar des start-up de l'économie collaborative, l'ensemble de leur organisation sur les nouvelles technologies. Comme l'explique le PDG de La ruche qui dit oui!, les routines managériales et la gouvernance de son entreprise sont définies en étroite corrélation avec ses outils. L'outil de forum Discourse permet par exemple une concertation et une prise de décision décentralisée parmi les producteurs, les documents et outils de pilotage des projets sont systématiquement partagés avec GoogleDoc et Asana, tandis que nombre d'échanges ne passent plus par le mail mais par ces outils et les messageries synchrones. Le système d'information apparaît ainsi comme très structurant et porte l'agilité managériale de l'entreprise⁴⁸.

4.3. Dynamiser et structurer la communication interne

Le système d'information a bien sûr un impact majeur sur la communication interne, mais il n'en est pas la seule composante. Les organismes sollicités s'appuient souvent sur des événements, leur journal interne et leur intranet à l'échelle de l'organisme lui-même, et sur des réunions à l'échelle des équipes et des territoires. Les outils plus « décentralisés » tels que les réseaux sociaux d'entreprise sont peu utilisés, de même que les sites d'équipes et de projets ; alors même que c'est sur le terrain et dans leurs pratiques quotidiennes que les équipes ont le plus

48 Cf Annexe.

besoin d'information. La communication opérationnelle n'est pas très structurée et repose principalement sur l'oralité : la première source d'information est « les collègues et le bouche à oreille », citée par 59% des collaborateurs de l'Institution (BSI), suivie par le manager direct. Il en résulte un bilan institutionnel mitigé, 46% des salariés affirmant ne pas disposer des informations nécessaires pour faire convenablement leur travail. 50% estiment que l'information n'est pas communiquée clairement au sein de leur service.

Pour autant, ces résultats ne sont pas une fatalité et peuvent être améliorés par l'articulation d'une communication interpersonnelle, appuyée notamment sur la ligne managériale, avec un dispositif en ligne renforcé et décentralisé (en ceci que les équipes et les collaborateurs eux-mêmes doivent pouvoir émettre de l'information et pas seulement en recevoir). C'est le choix retenu par l'UCANSS pour communiquer avec les collaborateurs des CRFP (Centres régionaux de formation professionnelle) pendant le temps de leur fusion, en vue de la création de l'Institut 4.10, et pour qu'ils communiquent entre eux. Plus de 80% d'entre eux se disaient alors bien informés sur les enjeux du projet et ses étapes, ce qui contribuait sans doute à ce que 92% perçoivent le projet positivement.

Dans le champ de la communication comme dans d'autres, le SPF belge semble précurseur. Il utilise des sites d'équipe et le réseau social Yammer en interne, ainsi que plusieurs réseaux sociaux grand public en externe. Alors que les syndicats se montraient initialement prudents à l'égard de ces outils et souhaitaient l'intégration de règles précises dans le règlement intérieur, l'accompagnement de la chaîne managériale (sous forme de cas pratiques notamment) et le rappel des valeurs de l'organisme ont permis que leur déploiement se passe sans encombre, et sans prise de parole intempestive qui aurait justifié une sanction. De même, lors de la création de l'Institut 4.10 et alors qu'elle revêtait un caractère particulièrement sensible pour les salariés concernés, les points de vue exprimés en ligne alimentaient un débat parfois vif mais nécessaire, sans jamais sortir du cadre professionnel et du respect dû à chacun.

4.4. Adapter l'aménagement des locaux aux missions des collaborateurs et à la vie du collectif

Si l'aménagement des locaux est perçu avant tout, on l'a vu, comme un vecteur de qualité de vie au travail, il peut également être pensé pour encourager l'intelligence collective.

Il peut avant tout faciliter les échanges entre les salariés. Facebook tenait ainsi à ce que ses locaux parisiens soient installés sur un même niveau, et l'ancien siège d'Apple disposait d'un hall démesuré conçu pour que les salariés s'y croisent et y passent du temps ensemble. A la Sécurité sociale, plusieurs organismes interrogés ont entrepris de rapprocher les managers des équipes qu'ils pilotent ; des salles de pause plus grandes et conviviales, destinées à plusieurs équipes, sont créées. Au SPF belge, les salariés travaillent avant tout chez eux en télétravail et profitent d'espaces collectifs quand ils sont au bureau : des salons avec canapés et des grandes tables familiales pour les réunions d'équipe ; les « b-rooms » pour les échanges plus privés ; les open spaces avec tables partagées. Une telle approche présente également l'avantage d'une réduction des coûts : les salariés n'ont plus besoin d'un poste par personne sur leur lieu de travail. En proposant d'abord 8 puis 6 postes pour 10 salariés, le SPF belge a ainsi réalisé suffisamment d'économies pour financer l'ensemble du réaménagement des locaux et la montée en gamme du matériel informatique.

L'aménagement peut également porter l'identité du collectif. La plateforme Airbnb a ainsi organisé ses bureaux parisiens à la façon d'un appartement, et Apple a consacré 18 mois de travail au design des poignées de porte de son nouveau siège californien que chaque salarié

sente, jusque dans le contact avec le métal, le soin que la marque apporte aux détails et qu'elle attend de chacun⁴⁹. A la Sécurité sociale belge, les locaux sont décorés avec des photos en très grands formats représentant des usagers, administrateurs et salariés de l'organisme, pour rappeler la mission de l'organisme, ses valeurs, et les incarner.

L'aménagement comporte enfin une dimension symbolique forte qui représente autant qu'elle façonne les relations interpersonnelles. C'est le point de départ du réaménagement du SPF belge : le bureau du Président était le plus grand de l'organisme, pour la seule raison qu'il était celui du Président, et revenait à plus de 10.000 EUR par an alors qu'il était occupé moins de 3% du temps. La direction a alors décidé d'abolir toute dimension statutaire dans l'attribution des espaces, entièrement repensés selon une seule logique fonctionnelle. L'on touche ici du doigt un nouvel axe de travail pour qui veut se lancer dans la transformation managériale : le rapport au pouvoir.

Proposition d'objectif stratégique	Proposition de leviers
Créer les conditions d'émergence de l'intelligence collective	Partager les expériences et les compétences Articuler étroitement les nouvelles technologies et le fonctionnement de l'organisation Dynamiser et structurer la communication interne Adapter l'aménagement des locaux aux missions des collaborateurs et à la vie du collectif

5. Rendre le pouvoir

5.1. Mettre en place une gouvernance plus participative

Dans son ouvrage « Reinventing Organizations »⁵⁰, Frédéric Laloux jette les bases d'un autre modèle de gouvernance des organisations par une étude comparative. Il s'attache à démontrer que les entreprises fonctionnant sur une structure décentralisée, basée sur la coopération et non la compétition, la bienveillance et l'absence de hiérarchie obtiennent de meilleures performances que les structures traditionnelles. Quelques pratiques se rattachant à une gouvernance misant sur l'autonomie peuvent être exploitées.

L'utilisation de la sociocratie

La sociocratie est une méthode inventée par Gerard Endenburg (1933), ingénieur néerlandais de culture quaker. Soucieux d'améliorer l'organisation interne⁵¹, il invente un système fondé sur l'idée que personne ne doit être amené à fonctionner au sein d'un collectif dans un état de tension interne en tension avec ce qu'on attend de lui. Les règles de fonctionnement collectif ne peuvent être adoptées que si elles ne rencontrent "plus aucune objection argumentée d'aucune personne". Ce qui signifie que lorsqu'une règle est proposée à un groupe, si une personne s'y oppose, par incompatibilité personnelle ou peur sur l'impact collectif son opposition argumentée

⁴⁹ Les détails déments du vaisseau spatial d'Apple. Les Echos, 25/02/2017.

⁵⁰ Une conférence tirée de cet ouvrage est disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

⁵¹ ROMME A.G.L. *Domination, self-determination and circular organizing*, Organization Studies, vol. 20, 1999.

empêche la règle d'être adoptée. La personne est tenue de justifier son objection, et de participer à sa résolution.

Ce mode de décision se distingue du consensus puisqu'une idée est adoptée uniquement si aucun agent ne se déclare incapable de « vivre avec » la décision. Par ce mode de discussion, on crée une vision de groupe, ne serait-ce que par la disposition en cercle de réflexion superposés selon le principe du « double lien ». Le référent d'un cercle donné est choisi par le cercle de niveau supérieur et un membre de chaque cercle est intégré au cercle immédiatement supérieur. La structure sociocratique implique donc une formation et à une accoutumance aux techniques de communication non violente.

La gestion autonome du service

A la CPAM de l'Aude, certains services fonctionnent en autonomie, notamment l'accueil physique. Le cadre titulaire n'est plus présent, les tâches d'administration quotidienne du service sont confiées à un agent volontaire et désigné par les autres. Il gère les plannings, les remontées d'activité aux supérieurs locaux et nationaux. Néanmoins, l'ensemble de la caisse ne progresse pas au même rythme puisque d'autres services sont encore structurés selon le modèle traditionnel du cadre ou référent classiques. Chacun demeure libre de son organisation, d'adopter le modèle qui semble le meilleur dans le service donné. Afin de maintenir la qualité de service la direction a fixé une « ligne de flottaison »⁵², celle de l'intérêt de la caisse. Si une décision peut avoir des impacts politiques sur la caisse, il faut en référer à la hiérarchie et demander son accord. A terme, il s'agit d'aboutir à une équipe de cadres « ressources », disponibles pour les équipes quelles qu'elles soient et non affectés à une équipe. Il s'agit donc d'une autonomie raisonnée par les agents eux-mêmes suivant leur service. A la CPAM des Yvelines, la plateforme téléphonique organise un fonctionnement inspiré de l'exemple audois (gestion autonome des plannings, des horaires de travail). Dans cet organisme également, des ateliers "actions flash" sont menés pour permettre aux agents de régler leurs irritants en toute autonomie. 63 ateliers ont eu lieu en 2016 pour un gain de 6 ETP à temps plein.

L'Assemblée Libératrice ou le CODIR élargi aux agents

Dans la CPAM de l'Aude, tous les 15 jours, le Comité de direction est ouvert aux agents. Aux côtés des 4 agents de direction titulaires se trouvent 6 agents volontaires tirés au sort. Ils appartiennent à l'ensemble des services, et peuvent proposer des points spécifiques à l'ordre du jour. Le compte-rendu est rédigé et publié en début de semaine suivante, le CODIR ayant lieu le vendredi. Au départ sceptiques, les agents ont adopté ce mode de fonctionnement à tel point que l'Assemblée est toujours complète⁵³. Cette démarche de démocratie d'entreprise est maintenant automatisée et il semble que désormais chaque échelon de l'organisme connaît bien mieux les contraintes qui des autres, ce qui se ressent dans l'exercice du dialogue social. Une même attitude est suggérée aux chefs de service lors des rencontres CNAM thématiques où un agent peut être choisi en accompagnateur.

Si les nouvelles modalités de gouvernance sont propres à chaque structure, toutes visent un meilleur partage de l'information et une prise d'initiatives plus massive des agents. A la CPAM de l'Aude par exemple, un groupe a été composé par des volontaires en charge de l'utilisation des 15.5 millions d'euros du budget d'investissement de la Caisse en tandem avec l'agence comptable rebaptisée "Groupe Cash/Cash".

⁵² Entretien avec L. JALADEAU, Elan Social n°88, 2^{ème} trimestre 2017.

⁵³ Ibid.

5.2. « Aplatir » l'organisation par un meilleur partage des connaissances et le développement de l'implication

Un meilleur partage de l'information entre acteurs de l'entreprise peut constituer le socle d'une transformation profonde de son fonctionnement.

Richard Teerlink fut directeur Général d'Harley-Davidson entre 1981 et 1999. Au bord de la faillite, la marque a connu un redressement spectaculaire avec des taux de rentabilité de près de 30%⁵⁴ conquis en 18 mois. Pour réussir ce sauvetage, le Directeur joua la carte de la transparence avec l'ensemble des organisations syndicales, en rupture avec les pratiques antérieures. Mais Teerlink voulait ancrer dans la culture d'entreprise ces pratiques. Il proposa donc aux partenaires sociaux de consacrer un an à définir une vision commune pour l'entreprise. Cette large concertation participative contribua à la confection d'une collection de modèles à grand succès et à l'ouverture d'une usine pilote quant au temps de travail.

Directeur de la CPAM de l'Aude, Laurent Jaladeau expérimente une gouvernance plus partagée de l'Organisme (cf.ci-dessus). Il affirme « j'ai toujours appelé à la syndicalisation car plus il y a de cerveaux syndiqués, plus les syndicats sont intelligents »⁵⁵. La mise à plat des circuits de gouvernance de l'organisme a contribué selon lui à la multiplication des informations détenues par les agents, à leur implication dans les problématiques posées à la direction ou au niveau national, ce qui s'est ressenti dans les propositions des groupes de travail.

Mais ce partage de l'information peut également composer la pierre angulaire de projets d'entreprises innovantes. En effet, dans le cadre de l'entreprise Buurtzorg, le partage de l'information a été érigé en mode d'action susceptible de gagner des parts de marché⁵⁶. En 2006, l'infirmier néerlandais Jos de Bok décide de créer un groupe de 11 infirmiers qui se répartit le portefeuille des différents malades de la région. Intervenue dans un contexte de rationalisation, cette initiative a tenté de créer de la proximité en n'affectant qu'un ou deux infirmiers à un patient. Le succès a été immédiat : tout d'abord, le suivi très fin des patients permettait de n'utiliser que 30% des crédits d'heures mis à disposition par le Ministère de la Santé. Aujourd'hui, la structure regroupe près de 7000 infirmiers.

Son fonctionnement est basé sur l'autonomie totale et le dialogue entre le responsable régional et les professionnels de santé. Ils sont placés sur un pied d'égalité et les échanges d'informations produisent de l'intelligence collective.

En d'autres termes, d'une entreprise mondialement connue à une plateforme de soins néerlandaise, l'aplanissement des relations que permet une gouvernance plus libérée, le dialogue faisant émerger l'intelligence collective et résolvant les problèmes se posant aux organismes, comme dans le cas de la CPAM de Carcassonne.

5.3. Lutter contre les symboles de pouvoir

Dans "Les Deux Corps du Roi", E.Kantorowicz expliquait qu'au Moyen-Âge le Roi ne disposait pas que de son corps physique mais endossait également un corps symbolique en tant que monarque de droit divin capable par exemple de "guérir les écrouelles". Il en ressort donc que tout pouvoir est associé à ses symboles.

⁵⁴ GETZ I., CARNEY B.M. *Liberté et compagnie*, Flammarion, 2016

⁵⁵ JALADEAU L., *Elan Social* n°88, 2ème trimestre 2017.

⁵⁶ Plus d'informations dans la conférence de F. Laloux déjà citée et sous http://www.metiseurope.eu/pays-bas-comment-reinventer-les-soins-de-sante_fr_70_art_29974.html

« Nous mangerons tous ensemble ou nous ne mangerons pas » s'écriait Jean-François Zobrist le 24 décembre 1983 devant les ouvriers de l'usine FAVI⁵⁷ ! Neuf mois après avoir pris la tête de cette entreprise familiale et passé son temps à recueillir les demandes des salariés, le nouveau directeur explicitait son plan de « libération » de l'entreprise. Or, l'une des clés de la réussite de cette opération résidait dans l'attitude du directeur et la dimension symbolique attachée à son pouvoir. Zobrist a mis en place des retournements symboliques. Par exemple, la fenêtre par laquelle les directeurs surveillaient l'activité des agents a été condamnée. Le chronométrage a été supprimé tout comme les postes de garde devant les ateliers. En s'appliquant lui-même les principes énoncés, le directeur a redistribué une forme de justice entre les employés.

Une démarche similaire a été mise en place dans l'entreprise de ménage finlandaise SOL. En effet, Liisa Joronen, la directrice, a renoncé dès son arrivée à toute marque ostentatoire de pouvoir, comme la voiture avec chauffeur. Entre la suppression du règlement intérieur et la flexibilisation des horaires de travail, Joronen décida de revaloriser l'image des femmes de ménage. A leur demande, la couleur de l'uniforme porté fut modifiée, passant du gris au rouge vif, ce qui engendra un fort regain de considération chez les techniciennes de surface elles-mêmes. Cette sorte de délégation de pouvoir s'est accentuée lorsque Joronen a négocié la possibilité de passer des ménages en journée, au vu et au su de leurs clients, ce qui leur donnait à la fois un visage et une identité auprès d'eux et une nouvelle légitimité. Toutes ces propositions ont émergé à la faveur d'une journée de réflexion commune au cours de laquelle près de 1000 idées ont été émises. Ce cas-là est peut-être encore plus significatif que celui de FAVI. En effet, il ne s'agissait pas seulement de se mettre à l'écoute, au niveau des agents, mais de rendre les employés plus confiants en eux-mêmes en abaissant la symbolique du pouvoir.

Cette meilleure équité peut passer par des symboles encore plus concrets : à la CPAM des Yvelines, la salle réservée aux agents de direction dans le réfectoire a été supprimée et les cloisons abattues.

Les valeurs d'équité et de justice véhiculées par la transformation managériale ne peut émerger uniquement si le Directeur de l'organisme en transformation joue le jeu de ses propres transformations. Par exemple, dans la CPAM de l'Aude, le tutoiement du directeur a été proposé et accepté par des agents de tous services. Tous les attributs historiques du pouvoir, « Les deux corps du roi » comme écrivait Kantorowicz peuvent être des obstacles dans le travail de conviction des équipes vers la transformation. Dès lors, les privilèges matériels du directeur, comme une voiture avec chauffeur, une place attirée au restaurant d'Entreprise, devraient être limités et placés au service de la structure en voie d'innovation. Tel J-F Zobrist au début de sa collaboration avec FAVI, l'adoption d'une posture initiale d'écoute et d'humilité de la part de la Direction semble indispensable.

Proposition d'objectif stratégique	Proposition de leviers
Rendre le pouvoir	Mettre en place une gouvernance plus participative « Aplatis » l'organisation par un meilleur partage des connaissances et le développement de l'implication Lutter contre les symboles de pouvoir

⁵⁷ GETZ I., CARNEY B.M. *Liberté et Compagnie*, Flammarion, 2016

PARTIE 3

LA TRANSFORMATION MANAGERIALE PROVOQUE DES EFFETS ET SOULEVE DES PARADOXES QUI INTERROGENT LES ORGANISATIONS

La transformation managériale est à insuffler par une équipe de management alors même qu'elle la bouscule ; et bien que portée par une volonté de progrès social, elle peut susciter des réticences et modifie les équilibres du dialogue social. Enfin, la transformation managériale n'est pas une fin en soi : elle appelle des modalités d'évaluation adaptées aux objectifs poursuivis.

1. Nécessairement portée par la direction et l'équipe managériale, et accompagnée par les fonctions support, la transformation managériale conduit pour autant à leur remise en cause

1.1. Une démarche participative mais nécessairement portée par la direction

La transformation managériale modifie radicalement tous les aspects de l'organisation : la culture d'entreprise, les pratiques, la structure organisationnelle, le fonctionnement ou encore les processus. Pour atteindre l'ensemble de ces dimensions à tous les niveaux de l'entité, le directeur définit une stratégie claire en collaboration avec son équipe afin de s'assurer qu'elle soit partagée et portée par eux.

Au même titre qu'une stratégie commerciale ou marketing dans une entreprise classique, une stratégie de transformation managériale est vouée à l'échec si elle n'est pas assumée par la direction. La limiter à un secteur de l'entreprise comporte le risque de menacer la cohérence globale de la stratégie d'entreprise, la cohésion des équipes et de la ligne managériale ou le bien-être au travail des collaborateurs qui seraient alors amenés à jouer sur des terrains différents en fonction de la politique managériale portée par chaque acteur. Face à ce risque, le directeur doit garantir la cohérence de la stratégie.

Pour être effective, cette stratégie doit irriguer la culture organisationnelle de l'organisation. Mais « une culture d'entreprise ne se décrète pas »⁵⁸. La culture se transforme au fil des années en encourageant de nouvelles pratiques ou de nouveaux comportements. C'est pourquoi, au-delà de la stratégie promue par l'entreprise, la transformation ne peut avoir lieu que si la direction puis les managers font eux-mêmes évoluer leurs pratiques.

L'exemplarité est par ailleurs un levier de transformation plus efficace que l'affichage d'une politique. Selon Kenneth Andrews, théoricien de l'éthique en entreprise en 1989, les subordonnés font ce qu'ils voient leurs superviseurs faire plutôt que d'adhérer à la politique affichée de l'entreprise⁵⁹.

⁵⁸ PEZZIARDI P., SOUDOPLATOFF S., QUERAT-HEMENT X. *Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance*. Fondapol, coll. Le progrès c'est nous ! 24h non stop !, 2013.

⁵⁹ ANDREWS K.R. *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, 1989.

PRÉCONISATION 2

Co-construire la démarche de transformation managériale avec les collaborateurs tout en assurant un portage fort par la direction

1.2. Une transformation qui s'avère déstabilisante pour la ligne managériale

Minkes, Small et Chatterjee⁶⁰ rappellent en 1999 que le leadership doit être considéré sur deux plans :

- le premier est celui du top management qui assure la direction de l'entreprise ;
- le second peut être exercé à de multiples niveaux de l'organisation, que ce soit au niveau d'une fonction, d'une division ou d'un service.

Les managers intermédiaires apparaissent ainsi comme les « acteurs démultiplicateurs » de la transformation au sein de l'entreprise. La réussite d'un projet de transformation managériale repose donc en grande partie sur la capacité à impliquer et mobiliser le management intermédiaire et de proximité.

Toutefois, ce changement d'attitudes au regard du management ne va pas de soi : « diriger en distribuant des ordres (est) ce qu'il y a de plus facile à faire dans le management. L'inconvénient, c'est que les collaborateurs s'y habituent et qu'ils les attendent au lieu d'avancer tout seuls »⁶¹.

Il est important de définir en amont le rôle attendu des managers et de prévoir les effets sur leur positionnement. Orientée initialement vers le pilotage et de contrôle, leur fonction doit évoluer vers l'accompagnement des équipes : donner du sens à l'action, expliquer aux collaborateurs en quoi chacun contribue à l'atteinte des objectifs globaux, encourager chacun à donner le meilleur de lui-même et accompagner face aux difficultés.

Ce changement profond de posture doit être accompagné. L'Institut 4.10 propose ainsi des formations sur des thèmes comme « Orienter, motiver et accompagner ses collaborateurs », « Dynamiser, innover, faire produire », « Accompagner et développer les compétences de ses collaborateurs », « Responsabiliser ses collaborateurs » ou encore « Collaborer en mode télétravail ». La CPAM des Yvelines a consacré plus de 150.000 EUR à l'accompagnement des managers dans sa transformation.

PRÉCONISATION 3

Accompagner les managers tout au long de la démarche

1.3. Les attentes du métier vis-à-vis des fonctions support évoluent

La transformation managériale conduit également à un changement profond des missions dévolues aux fonctions support, et de leur positionnement vis-à-vis des autres services.

⁶⁰ MINKES A. L., SMALL A. L., CHATTERJEE M. W. *Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management*. Journal of Business Ethics, July 1999, Volume 20, Issue 4.

⁶¹ GOETZMANN A. *La conduite des hommes, une discipline gratifiante*. Les Echos, 10/10/2017.

C'est particulièrement vrai pour la communication. Les directions de la communication étaient souvent cantonnées à un rôle de production de « beaux supports » ou de « beaux événements », principalement pour la direction et, selon leurs priorités, pour les autres directions de l'organisme. Cette mission institutionnelle perdure mais elle n'est plus la seule : avec les nouveaux outils comme les réseaux sociaux ou les sites d'équipe, les managers « transformés » et l'ensemble des collaborateurs doivent communiquer davantage. Le dispositif se décentralise. Les « dircoms » doivent donc dorénavant proposer aux équipes l'ensemble des médias, au sens de « tuyaux » de communication, dont elles ont besoin, et les accompagner dans leur déploiement.

Il en va de même pour les fonctions RH. Alors que, par le passé, il pouvait arriver qu'un responsable RH procède à des recrutements sans même associer le futur manager, il se positionne désormais en soutien pour l'accompagner dans la démarche.

PRÉCONISATION 4

Mesurer l'impact de la transformation managériale sur les fonctions support et accompagner leur repositionnement

2. Quel que soit le degré de « libération » qu'elle promet, la transformation managériale peut susciter des réticences et modifie les équilibres du dialogue social

2.1. Viser l'émancipation de chacun mais risquer une caisse à deux vitesses

La transformation managériale vise à redonner à chacun sa place dans l'organisation, peu important sa qualification et ses activités. Cette démarche vient donc parfois percuter les croyances classiques selon lesquelles certains font tandis que d'autres savent, tout en attachant certaines prérogatives particulières aux détenteurs de l'information.

On imagine ainsi que la « libération » est facilement acceptée par les salariés, qui retrouvent une place à part entière dans le collectif. Cela n'est pas toujours le cas ; ainsi, nous avons pu rencontrer certains collaborateurs qui estimait que le mode de fonctionnement antérieur lui convenait mieux, car elle n'appréciait pas particulièrement de participer à des groupes de travail et d'être sollicitée au-delà de ses tâches quotidiennes. Préférant s'investir dans sa vie personnelle, elle n'avait pas d'attente par rapport à son travail et ne trouvait pas le nouveau modèle particulièrement pertinent.

Par ailleurs, le partage des responsabilités vient percuter la question de la rémunération avec, parfois, un refus d'en « faire plus » sans contrepartie financière. Dans les organismes de Sécurité sociale, cet aspect est accentué du fait de la classification des emplois qui justifie les différents niveaux de salaire.

Ainsi, se dessine en creux, au travers de la nécessité de trouver un nouvel équilibre collectif, un risque d'exclusion des salariés réticents à « jouer le jeu » ou qui auraient du mal à s'intégrer dans la nouvelle organisation.

On retrouve à ce stade le rôle crucial des managers, qui, correctement formés, doivent être en mesure de donner une place à chacun, y compris aux plus rétifs, afin d'éviter une organisation hybride au sein de laquelle certains resteraient figés dans l'ancien modèle.

PRÉCONISATION 5

Accepter les réticences et investir sur le management, la communication et la participation des salariés pour les réduire dans le temps

2.2. Le risque de bouleverser la place des IRP

La transformation managériale entre dans le champ des prérogatives des instances représentatives du personnel (IRP) en ce qu'elle touche à l'organisation du travail. Si des accords nationaux encadrent certaines pratiques comme le télétravail, la majorité des changements d'organisation doivent faire l'objet d'un avis du Comité d'entreprise, voire du CHSCT.

En stimulant la communication, l'intelligence collective et la co-construction, la transformation managériale peut déstabiliser les IRP, qui devront imaginer de nouvelles modalités de fonctionnement sans pouvoir s'opposer à l'amélioration du bien-être des salariés.

Pour certaines centrales syndicales, ces nouveaux modes de travail sont une question idéologique, visant à faire oublier des acquis sociaux comme la mesure du temps de travail. Ce sont ainsi deux conceptions du travail qui s'affrontent : le remplacement du travail à l'heure par le travail aux pièces fait craindre qu'on prépare le personnel à l'idée qu'il peut travailler n'importe quand, y compris le soir, les week-ends et pendant les périodes de congés sous couvert de responsabilisation et de réalisation des objectifs. Outre la problématique de conciliation vie privée/vie professionnelle, cette organisation viserait à mettre en concurrence les travailleurs les uns avec les autres pour casser toute forme de solidarité.

En effet, avec la mise en œuvre de l'innovation participative, d'une communication renforcée et de la circulation horizontale de l'information, auxquelles s'ajoute un renoncement des dirigeants à toute forme d'autorité ou de pouvoir pour le transférer aux salariés, la lutte des classes appartient au passé⁶². La transformation managériale transcende la dichotomie entre décideurs/exploiteurs et exécutants/exploités et peut, en cela, déstabiliser les équilibres syndicaux.

Des garanties doivent donc être apportées aux salariés avec, par exemple, la définition d'une période de déconnexion (coupure de l'accès au réseau), la mise en place d'actions de sensibilisation aux risques psycho-sociaux et un véritable suivi des salariés.

En pratique, on constate dans les organismes et les entreprises privées observées lors de nos travaux, que, lorsqu'ils sont associés bien en amont de la démarche, les représentants du personnel ne constituent pas un obstacle à la mise en œuvre de la transformation managériale. Au contraire, ils sont souvent un atout majeur du fait de leur expertise.

L'important est donc, là encore, de travailler avec les instances représentatives du personnel comme avec l'ensemble des salariés à la définition de la nouvelle organisation.

PRÉCONISATION 6

Associer les IRP tout au long du projet dans un esprit de transparence

⁶² MEISSONNIER M. *Le bonheur au travail*, documentaire produit par ARTE France et les Productions Campagne Première.

3. La transformation managériale appelle des modalités d'évaluation différentes selon les objectifs poursuivis

3.1. Les buts des transformations engagées conditionnent leurs modalités d'évaluation

Précédemment, nous avons pu constater que les transformations managériales menées dans les organismes de Sécurité sociale répondaient à des besoins qui leur sont propres (attractivité des métiers pour le SPF belge, meilleure implication des salariés à la CPAM des Yvelines et stimulation de l'innovation à la CPAM de l'Aude).

Par conséquent, les critères que vont se fixer eux-mêmes les organismes afin de déterminer le degré de réussite de la transformation managériale varient selon le contexte. A la CPAM de l'Aude, trois objectifs étaient fixés à la transformation des modes de management : un climat social serein, une innovation du personnel décuplée et un maintien dans les 10 premières caisses du classement CPG.

En revanche, dans les Yvelines, puisque l'amélioration du bien-être des agents et leur satisfaction au travail était visée en particulier, elles se sont imposées comme le critère d'évaluation pertinent de la démarche. Son atteinte a pu être mesurée par un baromètre interne élaboré par un groupe *ad hoc* d'employés et de cadres et dont la mesure venait en complément des résultats du BSI de l'UCANSS.

Enfin, au SPF Sécurité sociale belge, le but de rendre ce Ministère plus attractif pour de jeunes fonctionnaires a été atteint puisque 85% des candidats aux « sélections comparatives » dans la fonction publique belge placent désormais ce service fédéral-là dans leurs trois premiers choix.

En définitive, afin d'obtenir une évaluation pertinente, il faut que le décideur de l'organisme sache quels ont été les déclencheurs de l'ensemble du processus.

3.2. Les effets des transformations managériales sont étalés dans le temps

Dans la mesure où beaucoup d'organismes viennent d'enclencher les processus de transformation managériale, il est sans doute encore trop tôt pour en tirer des conclusions. Néanmoins, certains volets entrant dans la transformation managériale produisent des effets plus rapides que d'autres. Prenons l'exemple du déploiement du télétravail. A la CAF des Yvelines notamment (30% de personnes en télétravail), la productivité des agents concernés a augmenté de 15 à 20% dans les trois premiers mois de travail à domicile⁶³. En revanche, les effets sur l'absentéisme n'ont pas été visibles tout de suite, notamment du fait que les premiers volontaires à télétravailler ont été les agents les plus motivés et assidus. La transformation managériale peut donc comporter des effets à plusieurs détentes qui en compliquent l'analyse.

De même, dans le cas de la CPAM des Yvelines, la plateforme de services fonctionne désormais selon un principe plus auto-géré. Entre septembre 2017 et septembre 2016, l'absentéisme a baissé de 28.62%, passant de 14 à 8% sur deux ans. Le taux de décroché a quant à lui évolué de 75,7% en 2014 à 76,75% en 2015 puis 91,78% en 2016.

Enfin, la confusion entre corrélation et causalité ne doit pas engendrer de mauvaises interprétations. Au SPF Sécurité sociale, la productivité a augmenté de 20% depuis la mise en

⁶³ Voir compte-rendu d'appel avec C. BILLON, directrice du développement de la CAF des Yvelines en annexe

place de la structure transformée. Or, entre le télétravail, la dématérialisation, les modifications mobilières, les causes sont multiples et il est difficile de les isoler à des fins d'analyse.

A ce stade, le bilan du télétravail peut être fait par le ressenti exprimé par les directeurs. 80% d'entre eux pointent une amélioration de la motivation et 66% de l'efficacité. Cette forte valorisation de l'expérience déjà menée souligne l'importance de la création d'aires d'échanges et de partages entre les Directeurs intéressés par la transformation managériale.

PRÉCONISATION 7

Définir les modalités d'évaluation de la démarche dès ses prémices, en cohérence avec les objectifs qui lui sont assignés et dans le temps

CONCLUSION

La transformation managériale se diffuse au sein de la Sécurité sociale. Marqués par une certaine démotivation, les salariés y voient une façon d'améliorer leur qualité de vie au travail, de dynamiser le temps passé au bureau et d'en tirer une plus grande reconnaissance, tandis qu'elle apparaît pour les employeurs comme un levier important pour fédérer le collectif et renforcer son efficacité. La transformation managériale est donc devenue un objet de débat, et ses premiers résultats – encourageants – sont scrutés avec attention.

Les initiatives de plus en plus nombreuses qui sont prises sur le terrain, dans les organismes, montrent que le contexte institutionnel marqué par un pilotage resserré et une contrainte budgétaire forte n'empêchent pas la transformation managériale. Pour autant, représente-t-il l'environnement le plus propice à son épanouissement ? En voulant se réinventer, fluidifier leurs modes de fonctionnement, les organismes ne vont-ils pas tôt ou tard se heurter aux différents cadres qui leur sont imposés, par leur caisse nationale, par la tutelle et les corps de contrôle ? Dans quelle mesure les initiatives de terrain pourront-elles gagner en ambition alors que les feuilles de route des organismes proviennent principalement du national ? Jusqu'où est-il possible d'aller dans l'aplatissement des organisations et la lutte contre les symboles de pouvoir, quand les agents de direction jouissent d'un statut et d'avantages conventionnels distincts de l'immense majorité des salariés ? Comment donner du sens à l'action, quand elle se trouve éclatée en une multitude d'indicateurs jusqu'à présent toujours plus nombreux ?

En affichant, justement, leur volonté de resserrer les COG en passe d'être signées et d'en réduire le nombre d'indicateurs, les caisses nationales et la tutelle semblent montrer qu'elles perçoivent les effets pervers du pilotage actuel et qu'elles cherchent à les limiter.

Ainsi, l'ensemble de l'écosystème institutionnel semble accueillir la transformation managériale ; tantôt avec prudence, tantôt avec enthousiasme, en se rangeant petit à petit à l'idée qu'elle est inéluctable. Alors que, représentants d'une nouvelle génération de cadres et dirigeants de la Sécurité sociale, nous nous apprêtons à prendre de nouvelles fonctions, c'est notre souhait et notre aiguillon.

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

1. Préconisations

1. Dresser un état des lieux pour définir les objectifs et les modalités de la transformation managériale adaptés à l'organisme
2. Co-construire la démarche de transformation managériale avec les collaborateurs tout en assurant un portage fort par la direction
3. Accompagner les managers tout au long de la démarche
4. Mesurer l'impact de la transformation managériale sur les fonctions support et accompagner leur repositionnement
5. Accepter les réticences et investir sur le management, la communication et la participation des salariés pour les réduire dans le temps
6. Associer les IRP tout au long du projet dans un esprit de transparence
7. Définir les modalités d'évaluation de la démarche dès ses prémices, en cohérence avec les objectifs qui lui sont assignés et dans le temps

2. Propositions d'objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques	Leviers afférents
Améliorer la qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le travail à distance • Proposer des services aux collaborateurs • Encourager le développement personnel • Rendre les locaux plus agréables pour les collaborateurs
Permettre à chacun d'évoluer dans la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Développer de nouvelles méthodes de recrutement • Renforcer l'intégration des nouveaux collaborateurs • Renouveler les méthodes d'évaluation des salariés
Soutenir l'engagement des collaborateurs dans le collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Replacer le sens, les valeurs et la culture au cœur du pilotage • Développer la reconnaissance et la célébration • Conjuguer engagement et performance collective par l'innovation participative • Placer la bienveillance au cœur de la transformation managériale
Créer les conditions d'émergence de l'intelligence collective	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les expériences et les compétences • Articuler étroitement les nouvelles technologies et le fonctionnement de l'organisation • Dynamiser et structurer la communication interne • Adapter l'aménagement des locaux aux missions des collaborateurs et à la vie du collectif
Rendre le pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une gouvernance plus participative • « Aplatis » l'organisation par un meilleur partage des connaissances et le développement de l'implication • Lutter contre les symboles de pouvoir

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

▼ Livres

- ◆ AMOSSE F., *TIC et organisation du travail : révolution managériale ?* Editions L'Harmattan, 2011.
- ◆ BARANSKI L., *Le manager éclairé : donner du sens et réussir le changement.* Eyrolles, 2010.
- ◆ BERNOUX P., *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance.* Octares Editions, coll. « Travail & activité humaine », 2015.
- ◆ BOUDON R., BOURRICAUD F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, 1983.
- ◆ CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain.* Seuil, 2002.
- ◆ CHATELAIN G., *Mon Boss est nul, mais je le soigne ! Comment transformer le pire des patrons en manager bienveillant.* Ed. Marabout, coll. « Ta vie... en mieux ! », 2017.
- ◆ DRUCKER P., *Devenez manager !* Village mondial, Pearson Education, 2006.
- ◆ FAULKNER M., *Travail et organisation – regards croisés sur la recherche sociologique.* Editions L'Harmattan, 2010.
- ◆ FAYOL H., *Administration industrielle et générale.* Dunod, 1999 (1ère éd. : 1916).
- ◆ FRIEDMAN T. L., *Merci d'être en retard.* Saint-Simon, 2017.
- ◆ GALLE C., OLIVIER N., *Je veux être heureux au travail!*, Eyrolles, coll. « Emploi et carrière », 2013.
- ◆ GERMAIN M., *Management des nouvelles technologies et e-transformation : Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail.* Economica, coll. « Nouvelles technologies de l'information et de la communication », 2006.
- ◆ GETZ I., CARNEY B. M., *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises.* Flammarion, 2016.
- ◆ HEFFERNAN M., *Les micro changements qui révolutionnent l'entreprise.* Marabout, 2016.
- ◆ HERREROS G., *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives.* Érès, coll. « Sociologie clinique », 2012.
- ◆ LALOUX F., *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail.* Editions Diateino, 2015.
- ◆ MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, coll. "Penguin Business Library", 1960.
- ◆ MEDANA M-F., *Guide du bien-être du télétravailleur et de tous les travailleurs connectés.* L'Harmattan, 2016.
- ◆ NUSSBAUM M., *Creating Capabilities. The Human Development Approach, 2011, Commodities and Capabilities*, OUP India, 1999.
- ◆ PEZZIARDI P., SOUDOPLATOFF S., QUERAT-HEMENT X., *Pour la croissance, la débureaucratiation par la confiance.* Fondapol, coll. Le progrès c'est nous ! 24h non stop !, 2013.

- ◆ PLANTEROSE P., *Télétravail : Travailler en vivant mieux*. Eyrolles, coll. « Emploi et carrière », 2014.
- ◆ PINK D. H., *La vérité sur ce qui nous motive*. Flammarion, coll. « Clés des champs », 2016.
- ◆ REGNAULT G., *Le sens du Travail*. Editions L'Harmattan, 2004.
- ◆ RODET P., DESJACQUES Y., *Le management bienveillant. La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*. Eyrolles, 2017.
- ◆ ROSENBERG M., *Les mots sont des fenêtres ou bien ils sont des murs*. Syros, 1999.
- ◆ RYAN R.M., DECI E., *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- ◆ SENGE P., *La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent*. First Editions, 1992.
- ◆ TAYLOR F. W., *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications Inc, 2001.
- ◆ TULGAN B., MARTIN C. A., *Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, HRD Press, 2001.
- ◆ VANHEE L., *Happy RH. Le bonheur au travail. Rentable et durable. La charte*, 2013.

▼ **Revue et journaux**

- ◆ AFLALO A., *L'évaluation : un nouveau scientisme*. Presses Universitaires de France, 2009, n°39, page 192.
- ◆ ANDREWS K.R., *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Harvard Business School Press, 1989.
- ◆ ARNAUD N., *Un monde sans managers : malheur ou bonheur au travail ?* Focus RH, avril 2017.
- ◆ BISMUTH D., *Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*. Chronique d'experts, Harvard Business Review, 2015.
- ◆ BLOOM N., LIANG J., ROBERTS J., YIN Z. J., *Does working from home work ? Evidence from a chinese experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218, 2012.
- ◆ BRUN J.P., DUGAS N., *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*. *Gestion*, 2005/2 (Vol. 30), 2005.
- ◆ GAZZANE H., *Suicides à France Telecom : le rappel des faits*. Le Figaro, 07/07/2016.
- ◆ GOETZMANN A., *La conduite des hommes, une discipline gratifiante*. Les Echos, 10/10/2017.
- ◆ MASLOW A., *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, n° 50, 1943.
- ◆ MINKES A. L., SMALL A. L., CHATTERJEE M. W., *Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management*. *Journal of Business Ethics*, July 1999, Volume 20, Issue 4.
- ◆ PEKOVIC S., ROLLAND S., *L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs*. *Recherche et Applications en Marketing*, coll. « DRM : Publications », 2017, Volume 27, n°4, pages 11-38., 2012

- ◆ ROMME A.G.L., *Domination, self-determination and circular organizing*, Organization Studies, vol. 20, 1999.
- ◆ SCHWARTZ S.H., BILSKY W., *Toward an Universal Structure of Human Values*, Journal of Personality and Social Psychology, 53, p. 550-562, 1987
- ◆ ZAÏBET GRESELLE O., *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas*. Management et avenir, n°14, avril 2007.

▼ Thèses et rapports

- ◆ GARDAVAUD A., BLANC R., PACCHIONI R. et al., *Le déploiement des Plateformes collaboratives : enjeux et conditions de réussite* : rapport de recherche-action. Formation initiale, 54^{ème} promotion. Saint-Etienne : EN3S, 2016.
- ◆ JEANTON G., NEMPONT R., LAZRAK A. et al., *En quoi les démarches qualité mises en œuvre dans les OSS sont-elles des leviers d'amélioration des conditions de travail et d'implication des salariés ?* : rapport de recherche-action. Formation initiale, 54^{ème} promotion. Saint-Etienne : EN3S, 2016.
- ◆ LACHMANN H., LAROSE C., PÉNICAUD M., *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*. Ministère du travail, 2010.
- ◆ MAYO E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press. Boston : Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university, 1945.
- ◆ PASTEAU C., CASTRIQUE J., PRAT P. et al., *Le management par la qualité de vie au travail : repérage des pratiques innovantes* : rapport de recherche-action. Formation initiale, 54^{ème} promotion. Saint-Etienne : EN3S, 2016, 86 p.
- ◆ UCANSS, *Rapport sur l'emploi*, 2016.
- ◆ *Et si on reparlait du temps dédié au travail ? - Baromètre Bien-être et motivation des salariés*, 9^{ème} édition, Edenred-Ipsos, mai 2014.

▼ Conférences et ressources internet et documentaires

- ◆ COUDER G., *Fiches bonnes pratiques*. 9^{ème} recueil des bonnes pratiques. Great Place to Work Institute France, 2016, 28 p. Disponible sur : https://fr.slideshare.net/ MarqueEmployeur/fiches-bonnes-pratiques-great-place-to-work-2016?from_action=save.
- ◆ GETZ I., *Libérer l'entreprise*. TEDx, Saint-Sauveur Square, 2013. Disponible sur : <http://ed.ted.com/on/tZFvGAF8>
- ◆ LALOUX F., *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail*. TEDS, 14 mars 2014. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>
- ◆ MEISSONNIER M., *Le bonheur au travail*, documentaire produit par ARTE France et les Productions Campagne Première.
- ◆ SINEK S., *Comment les grands leaders inspirent l'action*. TEDS, 2011. Disponible sur : https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr
- ◆ *Entretien avec L. JALADEAU*, Elan Social n°88, 2^{ème} trimestre 2017.

- ◆ <http://www.resolument-rh.com/article/le-360-un-puissant-outil-de-changement-du-comportement/#.Wh3ONDxt3IU>
- ◆ <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-candidature/detail/article/quand-les-futurs-collegues-participent-aux-recrutements.html>

ANNEXES

ENTRETIENS	45
1. Didier Malric, Directeur de l'UCANSS	45
2. Jean-Eudes Tesson, Président du Conseil d'orientation de l'UCANSS et du Conseil d'administration de l'ACOSS	46
3. Pierre Mayeur, Directeur général de l'OCIRP, ancien membre de la mission IGAS sur l'évaluation des COG et ancien Directeur général de la CNAV	48
4. Carole Billon, Directrice du développement à la CAF des Yvelines	49
5. Marc-David Choukroun, Président Directeur Général et co-fondateur de La Ruche Qui Dit Oui !	52
VISITES	53
1. Visite de la CPAM des Yvelines du 24 mars 2017 – Résultat des entretiens	54
2. Visite de l'entreprise CHRONOFLEX du 06 avril 2017 – Résultat des entretiens.....	61
3. Visite de la CPAM de l'Aude du 28 avril 2017 – Résultat des entretiens	65
4. Visite du Service Public Fédéral (SPF) de Sécurité sociale à Bruxelles du 12 mai 2017	67
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	73
DOCUMENTS	79
1. Bilan de l'accord relatif au travail à distance du 4 mars 2014	79
2. Parcours Soon.....	80

1. Didier Malric, Directeur de l'UCANSS

Entretien réalisé le 14 juin 2017

Thèmes abordés :

- Le renouvellement générationnel parmi les salariés de la Sécurité sociale
- Les COG et leur impact sur le management
- Les modalités de pilotage et le management
- Le rôle de la direction et des managers dans la transformation managériale et leur accompagnement
- Les organisations syndicales et le dialogue social dans la transformation managériale
- Le cadre RH national, les dispositions conventionnelles et les accords locaux
- La rémunération
- Le télétravail
- La question de l'autonomie

2. Jean-Eudes Tesson, Président du Conseil d'orientation de l'UCANSS et du Conseil d'administration de l'ACOSS

Entretien réalisé le 23 mai 2017

Les COG et leur impact sur le management

Parce qu'elle évolue dans un système très contraint (LFSS, tutelle, COG, CPG, corps de contrôle...), la Sécurité sociale se doit de s'intéresser à la question managériale pour motiver et plus largement pour « prendre soin » des salariés.

Des verrous ont été mis dans les process. C'est le défi de la Sécurité sociale que d'optimiser ces process en les simplifiant, en lien étroit avec les possibilités offertes par le numérique, tout en améliorant le management de l'humain.

Les Directeurs de caisses peuvent montrer certaines réserves mais s'intéressent au sujet et disposent d'une autonomie réelle dans le management.

L'entreprise libérée

A voulu sensibiliser le COR de l'Ucanss à ces questions pour voir ce que ça pourrait donner à la Sécurité sociale : une résolution invitant le Comex à promouvoir un management renouvelé a ainsi été votée à l'unanimité par le Conseil d'orientation ; lancement d'un groupe de directeurs pour réfléchir aux enjeux managériaux puis, dans la foulée, du Lab RH de l'Ucanss.

Le système "entreprise libérée" aboutit à certaines extrémités qui ne correspondent pas à la culture ni aux besoins d'une production harmonisée dans les organismes et entre eux. L'absence d'un dirigeant pendant un an (comme Alexandre Gérard à Chronoflex) est impossible en organisme.

Le care management

Le care management paraît donc plus adapté, il va plus loin que le team-building ou le développement personnel déjà largement visités. La vraie question est "Comment permettre à mes agents de donner le meilleur d'eux-mêmes", c'est-à-dire de sortir d'une zone de confort pour aller dans une zone de mouvement.

Au Canada, des programmes d'aide aux salariés permettent à l'entreprise de payer pour mettre à la disposition des salariés des intervenants pour les aider sur des sujet personnels (conseillers conjugaux, auxiliaires familiaux, aide à la désintoxication...). C'est l'émergence du « care management », un système dans lequel la direction prend soin des salariés et les salariés prennent soin les uns des autres.

C'est bien d'apporter des services apportés aux salariés (type conciergerie), mais sa conviction va au-delà : on ne doit pas parler d'équilibre mais d'articulation entre le travail et la vie privée. Ce n'est pas seulement un curseur de temps qu'on met plus ou moins sur l'un ou l'autre mais une osmose.

Il faut donc mettre en place du télétravail, de la flexibilité et des horaires adaptés à la vie familiale, mais il est également nécessaire de régler les problèmes de famille, d'enfants, d'addictions, de surendettement.

On pourrait imaginer un « programme d'aide aux employés » interne à la Sécurité sociale.

Modalités de pilotage et management

Les managers ont besoin qu'on prenne soin d'eux car aujourd'hui un manager intermédiaire a reçu un pouvoir (grâce à l'information qu'il détient) qu'il craint légitimement de perdre. Il doit se réinventer et réinventer les ressorts de son autorité, car l'information circule extrêmement vite et facilement et les attentes de son équipe changent. Les managers doivent se positionner au service de leur équipe, ils doivent être ressources et à l'écoute. C'est le fondement de leur exemplarité.

Les organisations syndicales et le dialogue social dans la transformation managériale

Il existe une différence entre les délégués du personnel, dont la mission est de représenter les salariés dans l'entreprise et les délégués syndicaux dont la mission est de représenter leur syndicat dans l'entreprise. Les transformations managériales pourraient contribuer à un cercle vertueux de fluidification des relations sociales, et contribuer à repositionner les délégués du personnel sans rien enlever à leurs prérogatives.

3. Pierre Mayeur, Directeur général de l'OCIRP, ancien membre de la mission IGAS sur l'évaluation des COG et ancien Directeur général de la CNAV

Entretien réalisé le 20 septembre 2017

Les COG comme levier managérial ?

Les COG sont un acquis essentiel, elles ont contribué à moderniser le pilotage de la Sécurité sociale et encouragé le développement d'une réflexion stratégique prospective. En fixant des objectifs et en décrivant des projets, elles rendent possible l'adhésion d'un réseau autour d'un socle commun.

Pour autant, elles sont devenues plus bavardes, rassemblent des indicateurs toujours plus nombreux, mélangent les nouveaux projets et le métier de base. Complétées d'autres indicateurs déclinés dans le CPG par ex. et d'autres injonctions comme celles des corps de contrôle, les COG participent d'un « pudding » peu lisible et pas aussi mobilisateur qu'on le souhaiterait.

L'évolution de la culture institutionnelle

Depuis sa création, le modèle organisationnel de la Sécurité sociale a évolué et avec lui, sa dimension managériale. Si l'autonomie de la caisse s'incarnait en son directeur et son conseil d'administration aux prérogatives très larges, elle s'est vue progressivement réduite par la culture du contrôle, une demande forte de normalisation et d'homogénéisation du traitement des assurés qui s'est traduite par l'approche processus et la montée en puissance du national.

Les caisses nationales et la transformation managériale

Les caisses nationales font face à une double injonction de la part des organismes : il faut les accompagner tout en veillant à laisser les marges d'autonomie qui font l'intérêt des missions et motivent l'engagement des collaborateurs. Les caisses nationales développent ainsi un rôle d'animation du terrain, de remontées des bonnes pratiques et d'échanges. Elles peuvent également confier pour leur compte tout ou partie de projets à des organismes.

S'agissant de l'animation de la stratégie RH et managériale en tant que tel, l'échelon de la caisse nationale n'est peut-être pas le plus pertinent. Ces problématiques se jouent avant tout au local, dans l'organisme bien sûr et entre organismes au sein d'un bassin d'emplois. Au national, l'échelle interbranche est sans doute plus indiquée pour définir le socle de la politique RH du « groupe » Sécurité sociale.

4. Carole Billon, Directrice du développement à la CAF des Yvelines

Entretien réalisé le 24 octobre 2017

Le point de départ

Le télétravail à la CAF des Yvelines a d'abord été un aspect d'un projet plus vaste, à savoir la réorganisation du maillage territorial de l'organisme. En effet, l'un des objectifs de la stratégie immobilière était de passer de 8 à 2 sites de back-office. A ce jour, 4 sites ont déjà été redéployés, donc les personnels se sont concentrés sur moins de bâtiments, ce qui offre un terreau favorable à la mise en place du télétravail. Les sites les plus anciens et vétustes avaient vocation à être transformés en accueils partagés CAF/CPAM sans back-office. Aussi cette stratégie est souhaitée par la CAF, mais sa mise en place dépend d'autres acteurs comme la CPAM. Le futur siège de la CAF, à côté de la gare de Versailles-Chantiers, commençait alors à sortir de terre.

Le Conseil d'Administration de l'Organisme a voté ce redéploiement en 2013, pour les premiers rapatriements de personnel en début d'année 2014. Il faut souligner que ces fermetures de sites se sont accompagnées de négociations sociales sur les conditions de la mobilité. La plus grosse agence concernée est celle de Saint-Germain en Laye avec 40 collaborateurs restant à rapatrier.

Dès lors, certaines organisations syndicales (CFDT) mettaient en avant, à la fois nationalement et localement, la revendication du télétravail. La Direction a donc pu s'appuyer sur cette demande afin d'accompagner au mieux le resserrement du maillage de l'organisme. Les négociations ont été lancées durant l'année 2015, 3-4 réunions ont été nécessaires. Le protocole d'accord a été finalisé à la fin de l'année 2015 et agréé par le COMEX de l'UCANSS dans la foulée.

Les modalités

Le télétravail a été lancé dans l'organisme avec une restriction d'ancienneté de 6 mois et des conditions de télétravaillabilité. Tous les postes sont ouverts au télétravail, il n'avait pas depuis le début des restrictions métiers. Les activités d'accueil du public ou qui nécessitent d'emmener des documents papier ont été exclues. Ainsi la seule restriction restait technique.

La formule de télétravail rend possible de 1 à 3 jours maximum de télétravail dans la semaine et c'est une Commission RH/Direction Générale qui donne une autorisation du nombre de jours. Malgré tout, afin de ne pas déstabiliser l'activité de la caisse, la journée du mardi a été neutralisée pour le télétravail, c'est-à-dire que l'ensemble des agents est tenu de se rendre sur son site de travail le mardi. Régulièrement, la Direction organise des campagnes de rappel auprès de la ligne managériale afin de sanctuariser cette journée. La Direction diffuse très régulièrement des éléments de langage à diffuser lors des réunions du mardi.

La place des managers

La Caisse n'a pas voulu exclure les managers de cette démarche puisque le but était un déploiement rapide. Malgré tout, la formule a été adaptée aux contraintes du management puisqu'un seul jour par semaine de télétravail était envisagé. De plus, si une réunion importante venait à avoir lieu en intra-caisse ou au niveau national, le bénéfice de la journée de télétravail serait perdu. Néanmoins, un avenant au contrat de travail a été négocié : les jours de télétravail perdus en cas de réunion imprévue sont récupérables dans la limite de 4 jours/mois et ce pour

l'encadrement. Afin de ne pas trop désorganiser les services, ce « compte épargne » ne s'alimente que sur un mois : on ne peut pas cumuler 8, 12, 16 jours de télétravail à utiliser d'un coup.

En effet, une formule totalement « à la carte » avec un capital fixe de journées à placer durant l'année et des plages de télétravail de 7-10 jours consécutifs (qui semble avoir la faveur des managers de la CPAM) risquait de déstabiliser un service tandis que l'utilisation d'un jour fixe répété chaque semaine introduit un automatisme, une habitude. Le compromis adopté à la CAF des Yvelines satisfait par sa souplesse et son rythme de travail qu'il impulse.

Les accompagnements techniques

Avant le passage en télétravail, une demi-journée de formation est organisée pour l'ensemble des agents concernés. Le service informatique prend le temps d'expliquer l'ensemble de la démarche, des outils de connexion, à des groupes composés au maximum de 5-6 personnes pour adapter le discours aux craintes éventuelles des agents. C'est une formation très importante qui est personnalisée et soignée par le pôle informatique, chacun teste son propre matériel et ses applicatifs habituels.

Une fois le télétravail entamé, la caisse a largement investi dans des outils de réunion adaptés, comme la visioconférence. Elle utilise le système WebEx commun à l'ensemble du réseau famille. Il permet une animation de réunions encore plus proche de l'interaction présentielle car l'ensemble des participants partage le même écran. Les réunions peuvent ainsi être animées à la fois en présentiel et en télétravail.

De plus, la caisse a mis en place une « hotline » informatique afin de donner un interlocuteur permanent aux agents mais cette décision s'explique aussi par le nombre important de télétravailleurs à couvrir (250).

Afin d'assurer le suivi de la productivité des agents, un outil a été mis en place pour l'ensemble des managers de production et a abouti à un suivi fin de l'activité. Pour les autres métiers, chaque manager doit suivre la productivité de ses télétravailleurs.

Pour les métiers liés aux fonctions support, le principal obstacle, encore à ce jour, reste la dématérialisation des procédures et outils de travail comme la question de la gestion des factures par exemple. Or, beaucoup de ces applicatifs dépendent de la CNAF et de la mise en route de son programme informatique. Certes, la créativité de l'organisme lui a permis de développer quelques modèles et l'influence acquise par la CAF des Yvelines dans le réseau grâce à la démarche télétravail offre une écoute plus grande de l'échelon national. La non-dématérialisation demeure donc une limite.

Les gains observés

En termes de productivité, le gain moyen observé pour les agents évoluant en télétravail et en particulier pour la production se situe entre 15 et 20% dans les trois premiers mois d'activité au domicile. A partir du 4ème mois, celle-ci baisse mais dépasse toujours le niveau initial. D'ailleurs, avant la mise en place du télétravail, la CAF des Yvelines était intégrée au dispositif « CAF à fort enjeu » qui regroupe les organismes ayant des difficultés de stocks, et l'a quitté depuis. Le télétravail a été l'un des facteurs d'explication de cette amélioration.

La procédure pour le télétravailleur candidat et les impératifs techniques

De façon générale, l'Organisme s'était fixé un plafond de 10% de télétravailleurs pour les deux premières années. Devant le succès du télétravail, la barre des 30% a été rapidement atteinte au bout d'un an et demi.

La principale difficulté pour le télétravail restait l'outillage technique, à la fois les PC portables et des téléphones pour communiquer depuis chez soi. L'organisme a proposé des téléphones à 1 euro aux agents ainsi que des casques. L'expérience montre l'importance primordiale de la demi-journée de formation préalable à la mise en place du télétravail avec le service informatique pour régler les craintes techniques.

La mise à jour trimestrielle des PC portables fait l'objet de campagnes menées par le service informatique et de rappels aux agents. Le service informatique joue un rôle pivot à chaque étape de la mise en place du télétravail donc il convient de lui accorder une attention particulière.

Pour le candidat au télétravail, un certificat de conformité électrique était demandé ainsi qu'un document prouvant une connexion en Haut Débit au domicile. Ce dernier point soulève moins de problème en Ile-de-France que dans certaines « zones blanches ». Les certificats sont fournis et vérifiés par des prestataires partenaires de la CAF.

Le candidat doit remplir un dossier qui est ensuite soumis à son cadre, puis au Directeur de branche, et à la décision d'une « Commission du Télétravail » constituée de la Direction Générale, des Ressources Humaines. La décision de validation de cette Commission est transmise au manager de l'agent concerné, il doit informer son agent de la mise en place du télétravail. Le service RH prend ensuite contact avec l'agent pour signer l'avenant au contrat de travail. La durée de celui-ci est en général d'un an.

Les visites préalables au domicile sont inexistantes et l'ampleur du phénomène les rendrait très difficiles à organiser. Toutefois, le CHSCT pouvait, s'il le souhaitait, organiser ce type de visites. Le type de connexion (serveurs, unités centrales) reste un enjeu important à bien maîtriser pour une caisse souhaitant développer le télétravail.

Les développements à venir

La démarche a dû se mettre en place et monter en puissance très rapidement à la CAF, il n'y a pas eu à proprement parler de phase d'expérimentation. Des travaux de rénovation de sites à venir pourront être mieux anticipés par la mise en place du télétravail pour les agents concernés, bien qu'une application aussi rapide reste un défi technique.

La mise en place ayant atteint à présent une vitesse de croisière, on peut exploiter des potentialités ou des aspects du télétravail plus méconnus. Par exemple, en faisant la cartographie des adresses des personnes en télétravail, on constatait un nœud autour d'un territoire bien délimité. L'organisme a donc décidé de nouer dans cet espace un partenariat avec une agence de coworking « Blue Office ». Les agents intéressés peuvent se regrouper avec d'autres mais aussi avec des individus aux métiers très différents. L'organisme espère à la fois récupérer des pratiques intéressantes par l'échange et donner de l'Institution dans son ensemble une image plus dynamique.

Si le télétravail a été mis en place de façon très rapide et dans un contexte d'une réorganisation plus large de la Caisse, il rencontre aujourd'hui un succès indéniable et satisfait l'ensemble des acteurs. L'organisme reste vigilant sur les résultats à suivre de près.

5. Marc-David Choukroun, Président Directeur Général et co-fondateur de La Ruche Qui Dit Oui !

Entretien réalisé le 25 mars 2017

Une gouvernance plus déconcentrée

Des acteurs de natures différentes doivent être associés à la gouvernance de l'entreprise : dirigeants, salariés, producteurs, responsables de ruches et consommateurs finaux.

L'objectif du chantier « gouvernance » était de redéfinir les règles et procédures du réseau, de mettre en place des modes de prises de décision à la fois efficaces et garants d'un climat social serein, pour assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie. C'est le cadre de la culture managériale de l'entreprise.

Hormis la dimension numérique du chantier « gouvernance », des actions plus traditionnelles ont été mises en œuvre : rassemblements, tables rondes, porte-parolat (une quinzaine de responsables de ruches réunis trimestriellement pour un échange transparent sur la stratégie de l'entreprise), etc.

La gouvernance construite en interaction avec les outils numériques de communication et de travail collaboratif

La gouvernance de la Ruche et ses mécanismes de prise de décision ont été construits en ayant en tête les outils disponibles pour les animer au long cours. A chaque objectif correspond un outil : par exemple, la prise de décision partagée avec Discourse, la gestion de projet partagée avec Asana, les échanges projets / équipes avec Slack, etc.

Le choix des outils est structurant car si on veut que la gouvernance et la communication de l'entreprise soient vivantes et animées, il faut que les interfaces avec les collaborateurs soient attractives.

Ils sont sensibles non seulement à la qualité des messages mais aussi à l'ergonomie. Il faut donner aux acteurs des outils inspirés de ce dont ils ont l'habitude, de ce qu'ils aiment utiliser dans leur vie quotidienne et qui s'intègrent bien dans l'ensemble de leur vie numérique, il faut aller là où ils sont (ex. de Facebook pour la messagerie « non professionnelle » sur les thèmes annexes).

VISITES

1. Visite de la CPAM des Yvelines du 24 mars 2017 – Résultat des entretiens

	DESCRIPTION & OBJECTIFS	AVEC QUELS LEVIERS D'ACTION ?	SOUS QUELLES CONTRAINTES ?	POUR QUELS RESULTATS ?
FAVORISER UNE INNOVATION AU SERVICE DE L'AMELIORATION DES PROCESSUS ET DE L'ORGANISATION				
PROGRESSE	<p><u>Objectif</u> : Supprimer toutes les tâches redondantes, inutiles, irritantes et faciliter l'enchaînement des différentes étapes de travail. Cela permet d'améliorer l'efficacité et d'améliorer les conditions de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Première étape qui s'inscrit dans une stratégie plus globale ; ▪ Travailler d'abord sur l'excellence opérationnelle puis actions venant appuyer la transformation managériale ; ▪ L'implication des collaborateurs dans le processus d'amélioration ; ▪ Le SMI a permis la transition ; ▪ Mise en place d'un dispositif pérenne et dédié au travers du service Optimisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer le manager à accepter les remontées du terrain ; ▪ Respecter les éléments remontés même si cela apparaît aberrant (ex : faire travailler les conseillers sur des écrans et non plus du papier) ; ▪ Adapter les méthodes de travail du service Optimisation pour qu'elles soient en adéquation avec la démarche d'autonomie souhaitée pour les agents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nombreuses propositions ont été faites ; ▪ Cela a pu ensuite être étendu à des propositions pour d'autres services ce qui a débouché sur des propositions très concrètes.
INNOVATION PARTICIPATIVE	<p>Démarche structurée visant à stimuler et favoriser la diffusion et la mise en œuvre d'idées par l'ensemble des agents. D'abord au travers de la mise en place d'une boîte à idées en 2015 puis la mise en œuvre d'un dispositif pérenne par l'intranet Net'Y et la mise en place d'arbre à idées dans les services.</p> <p><u>Objectifs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre aux agents de proposer des idées et de s'investir ; ▪ Rechercher et améliorer la performance ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espace dédié sur Net'Y (intranet de la CPAM) à l'innovation participative ; ▪ Engagement à étudier toutes les idées avec l'aide d' « experts » de la caisse, à formuler un retour et à expliciter les réponses négatives ; ▪ 1 ETP dédié en tant que chef de projet « Innovation participative » ; ▪ Rencontre sur le terrain et promotion de la démarche ; ▪ Mise en place d'arbre à idées ludiques et accessibles à tous (post-it) ; ▪ Gestion des idées par le manager lui-même si échelle du service ou remontée si idée transverse ; ▪ Usages annexes des arbres à idées (ex : ODJ des réunions) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème lié à la gestion des congés dans la mesure où seul 1 ETP est dédié à ce projet ; ▪ Projet transverse qui mobilise l'énergie et du temps pour tout le monde ; ▪ Nécessité d'être souple et de prendre en compte les contraintes des autres ; ▪ Craintes des managers car cela permet une forme d'expression hors de la ligne hiérarchique ; ▪ Nécessité de donner une réponse systématique pour conserver la motivation des participants ; ▪ Expliquer la raison des réponses négatives. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60 arbres à idées distribués, soit la quasi-totalité des services (arbres communs à plusieurs services) ; ▪ 170 émetteurs d'idées (sur 1200 agents) soit un taux de participation de 10% ; ▪ 50% des idées provenant de cadres et 50% de non-cadres (contre 80-20) ; ▪ 550 idées reçues depuis mars 2016 ; ▪ 114 idées mises en œuvre (soit 28% des idées).

	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux agents de se sentir investis et motivés. 	<ul style="list-style-type: none"> Carte blanche au sein des services ; Mise en place d'une charte de l'innovation participative avec 7 engagements ; Mise en œuvre de « Trophées de l'innovation » afin de fêter l'innovation et mettre à l'honneur les participants et leurs idées = levier lié à la reconnaissance. 		
BENCHMARK	<p>Création d'une équipe dédiée au benchmark dans le cadre du projet d'entreprise.</p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Levier d'innovation ; Levier de com' vers l'extérieur. <p><u>2 types :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmark réseau ; Benchmark extérieur. 	<p>Choix de 3 axes :</p> <ol style="list-style-type: none"> Fluidifier la diffusion de l'information ; Comment fédérer les équipes ? ; Les téléservices. <ul style="list-style-type: none"> « Benchmark » le benchmark : travail avec des entreprises extérieures qui ont recours à cette démarche (ex : TF1 mais une équipe coordonnée ou Renault avec un seul coordinateur et animation par les salariés eux-mêmes) ; Création d'un réseau d'ambassadeurs volontaires ; Détachement des agents sur 10 jours non consécutifs ; Création d'outils et de fiches script ; Liberté des ambassadeurs dans leur démarche tout en ayant des outils à compléter et des étapes à respecter ; Priorisation par la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à faire comprendre qu'il ne s'agit pas d'une remise en cause de ce qui a été fait mais d'une amélioration ; Faire accepter aux managers l'idée du détachement de leurs agents ; Convaincre qu'il ne s'agit pas d'une perte de temps mais bien d'un levier de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> 60 volontaires de tous niveaux hiérarchiques ; 100 idées de missions dont 25 retenues (priorisation en cours).

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES

POSTURE DES MANAGERS	<p>Objectif : Favoriser l'évolution de la posture des managers vers moins de contrôle mais davantage d'accompagnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervention d'un cabinet de formation spécialisé choisi en adéquation avec la stratégie conduite ; ▪ Service « optimisation » dédié à l'accompagnement des managers ; ▪ Formation à la « facilitation » ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissement important en termes de ressources ; ▪ Résistance de certains cadres de proximité ; ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posture des managers et outils à leur disposition qui facilitent la communication avec les équipes ;
	<p>Cela passe par plusieurs actions mais un accent particulier est mis sur la formation des managers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent mis sur un « management responsable, bienveillant et exigeant » ; ▪ Déploiement du management visuel au travers de plusieurs outils visuels intégrés dans le management des services (ex : tableaux de services avec des smileys pour s'exprimer) ; ▪ Mise à disposition d'un guide pratique de formation à destination des managers ; ▪ Création d'un support dédié au brainstorming à destination des managers et des cadres de proximité. 		
CODIR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Format : avant c'était un tour de table de tous les AD // Désormais seuls les sujets nécessitant d'être abordés le sont. ▪ Ouverture du CODIR aux agents ▪ Décentralisation du CODIR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation par les AD de la pertinence des sujets remontés en Codir ; ▪ Lorsqu'un sujet doit être présenté en CODIR, l'agent concerné est convié à l'ensemble du CODIR et présente ses travaux en fin de séance ; ▪ Les AD profitent de ce moment pour rencontrer tous les agents du site et aborder avec eux les conditions de travail. Un nombre restreint d'agents est convié pour participer au Codir avec un temps d'échange spécifique en fin de Codir sur leurs problématiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est parfois difficile d'évaluer pour certains sujets s'ils doivent être remontés ou non au Codir. De plus le niveau de granularité des sujets à remontée est parfois difficile à appréhender ; ▪ Le format de restitution doit être adapté à celui du Codir (synthétique) ; ▪ Garantir l'équité entre les agents de la CPAM 78 pour que les problématiques abordés par les agents ne court-circuitent pas les procédures en place. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de la durée des Codir ; ▪ Valorisation des travaux réalisés par les agents ; ▪ Permet d'aller à la rencontre des agents.

360°	Dispositif d'évaluation à 360° des managers sur la base du volontariat.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concerne tous les managers, peu importe leur niveau hiérarchique ; ▪ Les restitutions sont rendues uniquement à la personne évaluée ; ▪ Phase d'expérimentation avant généralisation ; ▪ Communication sur le dispositif autour des objectifs et modalités pour rassurer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque que les évaluateurs émettent des jugements sur l'individu et non le mode de management ; ▪ Capacité à accepter la critique comme un levier d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs volontaires pour la démarche
CLUB DES MANAGERS	Rencontre « café points de vue », c'est-à-dire l'organisation de débats autour d'un café sur différents sujets. Le club propose un sujet et les intéressés s'inscrivent.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque débat doit déboucher sur quelque chose de concret (ex : création de kit de survie de la réunion) ; ▪ Permet de renforcer la légitimité des managers auprès de leurs équipes ; ▪ Mise en œuvre de groupes de travail pour la concrétisation des projets ; ▪ Désignation d'un capitaine ; ▪ Phase d'expérimentation ; ▪ Projet porté par la direction générale qui encourage les cadres à participer ; ▪ <u>3 propositions</u> : <ol style="list-style-type: none"> 1. Bourse d'échanges de cadres : comment l'encadrement se positionne ? 2. Comment rendre nos réunions plus animées ? ▪ La sieste au travail (de la micro-sieste de 20min à la « sieste royale » d'1h30. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire en sorte sur les cadres <u>fassent</u> des propositions pour faire vivre le dispositif ; ▪ Nécessite beaucoup de communication ; ▪ Difficultés à trouver des animateurs (pour les débats) ainsi que des capitaines (portant le projet) ; ▪ Problème de communication et difficultés à faire comprendre le projet ; ▪ Garantir les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation : 10 cadres, un capitaine et un animateur/référent.

CONFERENCES	<p>Organisation de conférences animées par des intervenants variés sur des sujets larges : innovations <u>managériales,...</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférences d'abord restreintes à l'équipe de direction puis progressivement ouvertes à tous les cadres voir aux collaborateurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts liés à l'intervention des conférenciers ; ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
EAEA	<p>Simplification des critères d'évaluation annuelle des agents. <u>Objectif</u> : Clarifier les objectifs, les valeurs et la stratégie demandés aux collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplification des critères qui permet une meilleure lisibilité et une meilleure appropriation par les collaborateurs ; ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes internes à l'Institution et freins culturels qui ralentissent une transformation plus profonde des méthodes d'évaluation (ex : évaluation par le collaborateur lui-même et non par le cadre) ; ▪ Critères collectifs mal perçus par les managers car ne permettant pas de déterminer à qui attribuer les points de compétence ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
TRANSFORMATION PFS	<p>Projet en cours de réorganisation de la PFS de façon plus souple, moins hiérarchisée et à partir d'un diagnostic réalisé par les téléconseillers eux-mêmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des collaborateurs eux-mêmes qui peuvent faire part de leurs contraintes réelles et propositions d'amélioration ; ▪ Posture de l'encadrement sur une logique de facilitation de la participation et de rappel des contraintes ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes liées à l'activité de la plateforme : horaires, qualité de service... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

FAVORISER LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LA COHESION

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GUIDE DES VALEURS</p>	<p>Objectif : cultiver une approche bienveillante et exigeante. Cela se traduit par l'élaboration d'un guide des 10 valeurs de la CPAM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix des valeurs opéré par la direction à partir des propositions des collaborateurs ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication importante et organisation de moments de convivialité pour transmettre ces valeurs ; ▪ Rappel des valeurs au travers du projet d'entreprise, de la stratégie mais aussi d'autres axes comme les évaluations ; ▪ Traduction au travers d'actions concrètes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité de faire vivre ces valeurs par des actions réelles et concrètes.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">BAROMETRE QVT</p>	<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combiner efficacité, nouveau mode de management et donner envie aux collaborateurs avec les moyens limités de la CPAM ; ▪ Mettre l'humain au centre pour donner envie de travailler ; ▪ Vision juste de la qualité de vie au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre d'un questionnaire anonyme avec 8 indicateurs à noter de 1 à 10, en support papier (pour garantir l'anonymat) ; ▪ Même questionnaire pour tous les niveaux de hiérarchie (hors DG) ; ▪ Externalisation pour la compilation des résultats ; ▪ Résultats qui débouchent concrètement sur des mesures : accompagnement du service en difficulté, entretiens individuels, réunions... ; ▪ Permet l'expression de personnes en souffrance le cas échéant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés à respecter les délais pour communiquer les résultats ; ▪ Vigilance quant aux risques liés à la mise en œuvre du baromètre qui aurait pu créer des tensions (ndlr : 2 derniers indicateurs sur les relations avec la hiérarchie qui ont été difficilement acceptées). ▪ 83 « entités » évaluées, réparties par services mais aussi en fonction des collaborateurs/managers ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ 97% de taux de réponse (contre 33% pour le BSI national) au questionnaire diffusé en octobre 2016 ; ▪ Résultats affinés par services allant de 4,1/10 (fonction support) à 8,1/10 (service de production) ; ▪ Notes différentes entre services ayant pourtant les mêmes activités ce qui démontre l'importance et le rôle du manager ; ▪ Différences de résultats entre les managers (pouvant mettre une bonne appréciation) et les équipes (avec une mauvaise appréciation).

<p>PROJETS QVT</p>	<p>Objectif : Privilégier la qualité de vie au travail par le développement de nouvelles pratiques managériales et un environnement de travail favorable.</p> <p>10 projets déclinés au sein de la caisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Vis mon job » ; ▪ ... 		
<p>AUTRES ACTIVITES</p>	<p>Afin d'améliorer la qualité de vie au travail au sein de la CPAM et de permettre des moments de convivialité, les collaborateurs ont la possibilité de proposer et créer diverses activités. Exemple : Zumba, salle de sport, théâtre...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque agent a la possibilité d'émettre des propositions (cf. Innovation participative) qui sont mises en pratique à conditions de ne pas avoir un impact financier trop important ; ▪ Les agents ont la possibilité de participer à ces activités sur leur temps de travail dans une certaine limite ; ▪ Plusieurs actions : repeindre le parking (street art), bowling, théâtre, relaxation, sport ... financement par le directeur (une fois un spectacle monté par financement de moitié CE/directeur) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût financier ; ▪ Réticences de certains collaborateurs et cadres ; ▪ Temps de travail ; ▪ Améliorer le bien être au travail.

2. Visite de l'entreprise CHRONOFLEX du 06 avril 2017 – Résultat des entretiens

PRESENTATION

CHRONO Flex a été fondée en 1995 à Nantes sous l'impulsion de 3 chefs d'entreprise à la recherche d'une solution pour leurs besoins professionnels. CHRONO Flex a démarré son activité avec seulement un véhicule d'intervention. Le service mobile de dépannage de flexibles hydrauliques sur site connaît un tel succès que CHRONO Flex implante rapidement d'autres véhicules. Aujourd'hui, CHRONO Flex est leader national avec 270 véhicules d'intervention répartis sur tout le territoire français et poursuit son développement à l'international.

	DESCRIPTION & OBJECTIFS	AVEC QUELS LEVIERS D'ACTION ?	SOUS QUELLES CONTRAINTES ?	POUR QUELS RESULTATS ?
DEFINIR UNE STRATEGIE DE LIBERATION DE L'ENTREPRISE				
COACHING	<p><u>Objectif</u> : accompagner des directeurs et des CODIR dans la transformation vers l'entreprise libérée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de préciser ce que l'on cherche vraiment à faire ; ▪ Permet d'adapter selon le contexte et le diagnostic ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque coach est différent : il est important de bien le choisir ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de formation d'autres coachs ;
PARCOURS SOON	<p>Formalisation d'un parcours par le PDG de Inoy-On pour faciliter le processus de « libération ».</p> <p>Cf. Annexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter un processus gradué et progressif avec des étapes clés et des jalons ; ▪ Processus élaboré sur la base de l'expérience de plusieurs entreprises différentes. 		
GRANDE MESSE	<p>Réunion de tous pour faire émerger les valeurs de l'entreprise. 4 valeurs ont émergé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amour du client (ne pas faire n'importe quoi pour le client) ; - Ouverture d'esprit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de définir le cadre de l'entreprise libérée au-delà de laquelle elle ne peut pas aller ; ▪ En 35 minutes, les 250 employés redéfinissent l'activité au travers de « 35 speedboats » puis 30 minutes pour redéfinir le rôle des capitaines (1h30 en tout) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peur ; ▪ Echec de 15 groupes de travail sur 20 car problème de la montée en compétences (des mécaniciens pas formés ; ▪ Rémunération de l'entreprise 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répartition en 20 groupes selon l'intérêt pour le sujet (chacun s'inscrit où il veut) ; ▪ Engagement à respecter toute proposition pour améliorer l'entreprise. 	
POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES			
DIALOGUE SOCIAL	Maintien des instances obligatoires mais de fait, le rôle des délégués du personnel est réduit car les employés sont mobilisés directement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité de communiquer avec eux ; ▪ Instaurer et garantir un dialogue constant et un climat de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionne le rôle des délégués du personnel de fait puisque les salariés sont en permanence impliqués et ont accès à toute l'information ;
LICENCIEMENT	Décision par l'équipe elle-même avec un soutien potentiel de l'équipe HAPPINESS (RH).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir clairement les lignes jaunes à ne pas franchir (exemple : infraction des règles de sécurité) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés à communiquer sur ce qui ne va pas
REMUNERATION & AUGMENTATION	Maintien des salaires fixes avec renforcement de la part variable avec 3 primes dites 15-15-15.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité (élection des sages) qui décide de la politique d'augmentation où siège le directeur financier et un représentant de l'équipe HAPPINESS ; ▪ Election anonyme sur le réseau social ; ▪ Election au sein de chaque équipe des collaborateurs qui participent le plus à la performance ce qui permet de fonder en partie la décision d'augmentation ; ▪ Décision au niveau local ; ▪ Publication et transparence des résultats ; ▪ Communication et explications auprès de ceux qui ont bénéficié d'une augmentation ainsi que ceux qui avaient été élus mais non désignés pour l'augmentation afin de leur expliquer pourquoi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de transparence sur les salaires mais sur les tranches hautes et basses suite à un échec après l'expérimentation ; ▪ Pas de décision au niveau national car cela a tendance à désavantager ceux qui sont les plus isolés et le moins visible. ▪ Baisse du turn-over ; ▪ Attractivité de l'entreprise en matière de recrutement, notamment du fait d'un système de rémunération très attractif ; ▪ Certains ont décidé au niveau local de diminuer leur prime individuelle au profit d'une augmentation de la prime régionale et collective.

RECRUTEMENT T	Recrutement par les équipes elles-mêmes au niveau local.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord à l'unanimité ; ▪ Avis des RH seulement si on leur demande. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Question de l'utilité des RH ; ▪ Un recrutement coûte 15 000 € donc il ne faut pas se tromper. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lorsque le coût au niveau régional devient trop élevé, intervention des RH pour appui.
GOUVERNANCE				
INOX-ON	<p>Equivalent du CODIR. <u>4 membres permanents</u> : le PDG, le directeur financier, le directeur de l'entreprise et le directeur de l'innovation (qui est garant de l'approche participative). <u>Mission</u> : Intervention et arbitrage d'une ligne de flottaison en matière d'investissement. Lorsqu'une équipe soumet un projet très engageant en termes d'investissement financier, elle participe à la réunion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de détention de l'information, tous les salariés ont accès en temps réel aux chiffres de l'entreprise 		
CAPITAINES	Nouvelle posture des managers qui deviennent plutôt des « team leaders » nommés « capitaines ».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Election sans candidature pour le choix puis le renouvellement des capitaines avec un mandat de 3 ans ; ▪ Pas de candidature mais désignation ; ▪ Regroupement par activité ; ▪ Petites équipes (moins de 12 personnes) ; ▪ Formation à la communication non violente et à la facilitation. ▪ Accompagnement par des coach dans la durée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le naturel revient souvent au galop (tendance à être directif) ; ▪ Difficultés de communiquer et travailler ensemble. Par exemple, il est difficile de dire à un collègue qu'il ne fait pas comme il faut. Mais il faut leur proposer des formations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête auprès des capitaines qui disent tous qu'ils refuseraient de revenir en arrière. Les deux leviers majeurs pour eux sont le travail de développement personnel et l'apprentissage de la facilitation ; ▪ Immense majorité des leaders réélus.

AUTO- CONTROLE	<p>Il n'existe quasiment plus d'objectifs au sein de l'entreprise et les processus de contrôle ont été supprimé au projet de l'autocontrôle.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1^{ère} phase : demander à chacun où il se sent contrôlé ; ▪ 2^{ème} phase : quelle solution d'autocontrôle ?
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	
REGLER LES IRRITANTS	<p>Chaque salarié a dû faire part de tous les irritants dans leur activité. Au-delà des processus, cela s'applique à tous les axes de l'entreprise (y compris la gouvernance, le management...).</p>

3. Visite de la CPAM de l'Aude du 28 avril 2017 – Résultat des entretiens

	DESCRIPTION & OBJECTIFS	AVEC QUELS LEVIERS D'ACTION ?	SOUS QUELLES CONTRAINTES ?	POUR QUELS RESULTATS ?
DEFINIR UNE STRATEGIE DE LIBERATION DE L'ENTREPRISE				
1. « LIBERATION »	<p><u>Objectif</u> : Supprimer le maximum d'échelons pour créer de l'accompagnement plutôt que de l'encadrement. Donner la même voix à tous, quel que soit son niveau</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des services d'un consultant et de duos d'accompagnement. Démarche de réponse et pas de <u>pro-activité</u>. Les services pilotent complètement leur activité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de <u>CoDir</u> ou de <u>CoPil</u> investissement mais des assemblées ouvertes à 6 agents volontaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>sociocratie</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Ligne de flottaison » définie par le Directeur Général et la Directrice générale adjointe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axes 1, 2 et 4 de la COG : parmi les 1ers ▪ Axe 3 : dans les derniers ▪ Innovation ▪ Application au quotidien de leurs valeurs
2. INNOVATION PARTICIPATIVE	<p><u>Objectif</u> : provoquer l'émergence de nouvelles propositions portées par des groupes de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Design thinking</u> ▪ Création d'outils par les services (forum), ouvert ensuite à tous les salariés ▪ <u>lam Lab'</u> : groupe de réflexion autour des nouveaux métiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiples groupes de travail, parfois mal perçus par les agents qui aimeraient, pour certains, plus d'agilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forum créé par et pour la PFS, et étendu au reste de la caisse mais sans grand succès <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'un nouveau métier de « conseiller assurance maladie pour les seniors », Itinérant <ul style="list-style-type: none"> ▪ Application Miroir qui permet de postuler en toute transparence

ACCOMPAGNER L'EVOLUTION DES POSTURES MANAGERIALES

<p>4. POSTURE DES MANAGERS</p>	<p><u>Objectif</u> : faire de l'accompagnement plutôt que de l'encadrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services pilotent complètement leur activité ▪ Partage de l'information via l'intranet ▪ Répartir la charge de la gestion sur l'ensemble du groupe, sauf sur ceux qui ne le souhaitent pas ▪ Etre clair sur ce qui est attendu des managers ▪ Casser les petites marques de pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité de former les gens à communication non violente et à la sociocratie ▪ Fait vivre beaucoup de bouleversements, avec une grosse période de tensions au début de la démarche ▪ Différence d'avancée entre les services ▪ Combat quotidien avec difficulté pour certains à s'impliquer
<p>7. EVALUATION ANNUELLE</p>	<p><u>Objectif</u> : définir ses propres objectifs et recevoir des <u>feed-backs</u> réguliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogue d'engagement avec une réflexion en amont du salarié : c'est lui qui devra tester ses propres objectifs ▪ Evaluation de l'accompagnateur avec un questionnaire Motorola (1 par mois) pour ceux qui le souhaitent 	

4. Visite du Service Public Fédéral (SPF) de Sécurité sociale à Bruxelles du 12 mai 2017

Présentation : Le SPF Sécurité Sociale réunit 380 agents et vise à gérer 6 fonds publics et 16 agences. Le but premier est celui de conseiller le Ministre de la Santé mais aussi de lutter contre les fraudes de toutes sortes tout en exposant une excellence de services pour l'ensemble de l'Administration publique belge. Mais le service mène depuis le milieu des années 2000 une transformation radicale de son mode de fonctionnement et de ses méthodes de travail. Dans le cadre de la réforme de l'Etat belge (Copernic) intervenue en 1999, ce service public a repensé son organisation en premier lieu afin de se rendre plus attractif auprès des candidats aux concours de la fonction publique belge. Aujourd'hui le pari semble réussi puisque 90% des candidats à ces concours placent le SPF Sécurité Sociale comme l'un de leurs trois premiers choix. Il nous paraissait donc intéressant d'étudier les modalités et l'ampleur de la mise en place de cette refondation autant procédurale, méthodologique que mobilière.

	DESCRIPTION & OBJECTIFS	AVEC QUELS LEVIERS D'ACTION ?	SOUS QUELLES CONTRAINTES ?	POUR QUELS RESULTATS ?
	TRACER LES VALEURS, LE CADRE ET LA METHODE APPLIQUES POUR TRANSFORMER L'ORGANISME			
Refonder le fonctionnement et les valeurs du SPF Sécurité Sociale	<p><u>Objectif</u> : Adapter le fonctionnement du SPF aux nouvelles exigences de la réforme de l'Etat "Copernic" (généralisation du modèle des agences et instauration de mandats de 6 ans renouvelables une fois pour les Directeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Première étape (entre 2002 et 2005) : Mise en place d'un BPR, Business Process Engineering par le Conseil d'Administration. (Projet "Domino") <ul style="list-style-type: none"> ▪ Phase d'appropriation par les collaborateurs (entre 2005 et 2009) : Traduire les principes énoncés dans l'organisation concrète de la structure et les modes de travail. (Projets "Novo" divisés en 5 thématiques, Résultat, Client, Communication) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trajet de Développement (2010-2016) : la pratique de la nouvelle organisation en autonomie devait être modifiée, retouchée à l'usage par les agents eux-mêmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche assez longue dans le temps (près de 10 ans) donc l'entretien de la motivation des salariés se posait. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principes fixés par l'organisme comme le recours le plus faible possible à des consultants extérieurs (15 au total) et la participation des salariés aux transformations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication de 183 agents sur les 1200 du SPF (plus de 10%). Seuls 15 consultants ont été employés <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformation radicale du fonctionnement de la structure et des habitudes de travail (abandon du bureau individuel, travail mobilier, développement du travail à distance)

<p>AMELIORER L'IMAGE DE L'ORGANISME</p>	<p><u>Objectif</u> : Rendre le SPF Sécurité Sociale plus attractif pour les candidats à la fonction publique belge</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement de locaux (de la tour du Midi à la Finance Tower) et favorisation du travail en communauté (clé de répartition de 7 bureaux pour 10 agents) ▪ Processus de travail visant l'autonomie des agents ▪ Mise en place d'autres modalités de travail (télétravail, "Bring Your Own Device", apportez votre appareil) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique immobilière coûteuse ▪ Accompagnement au changement d'habitudes de travail (communauté au lieu du bureau individuel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90% des candidats aux concours de la fonction publique belge placent ce ministère dans leurs trois premiers vœux ▪ 84% des agents sont fiers de travailler pour le SPF Sécurité Sociale
<p>"HOME AT WORK" ET "WORKING AT HOME" : SE SENTIR COMME CHEZ SOI AU TRAVAIL</p>				
<p>OUVRIR LE TELETRAVAIL AU PLUS GRAND NOMBRE</p>	<p><u>Objectif</u> : Promouvoir le télétravail afin d'en faire un vecteur puissant d'amélioration de la qualité de vie au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Généraliser l'accès au télétravail sans conditions d'ancienneté sur 1, 2 ou 3 jours par semaine <ul style="list-style-type: none"> ▪ Former les agents aux métiers d'origine incompatibles avec le télétravail (par exemple les agents d'accueil) afin de les inclure dans la démarche (formation à la liquidation notamment) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dématérialiser un maximum de documents et processus de travail afin de permettre le passage en télétravail ▪ Ne pas désorganiser totalement les services en imposant un même jour de présence obligatoire sur site pour l'ensemble des agents en télétravail dans le même service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 81% des agents pratiquent le télétravail jusqu'à 3 jours par semaine et 92% de salariés éligibles
<p>RENOVER LE CADRE DE TRAVAIL POUR LE RENDRE PLUS AGREABLE</p>	<p><u>Objectif</u> : Aménager les espaces de travail en écho au développement du travail à distance et à l'amélioration du bien-être au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de "H-Meetings" : les tables sont prévues pour 5 à 10 personnes et équipées d'une caméra tournante afin de filmer la personne en train de parler ▪ Utilisation des B-Rooms notamment dans le cas de réunions de recadrage ou peu agréables (cf. photos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût des investissements estimé à 10 millions d'euros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 91% des salariés se disent motivés au travail

FAVORISER L'EMERGENCE D'UNE COMMUNAUTE DE TRAVAIL	<p><u>Objectif</u> : Utiliser les potentialités du mobilier et des outils numériques afin d'inculquer une culture de travail collaborative</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affectation systématique de 7 espaces de travail pour 10 agents (après calcul du taux d'occupation moyen des bureaux) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des réseaux sociaux d'entreprise (Yammer), rapport interne élaboré en 2011 ▪ Principe "Bring Your Own Device" un peu trop complexe à appliquer ("apportez votre appareil") : les agents sont obligés d'utiliser leur poste professionnel en télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attachement des agents à leur propre bureau et leur environnement personnel de travail <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problématique de sécurité informatique ▪ Equilibre à trouver entre liberté totale d'accès aux réseaux sociaux et le respect des objectifs de production 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe du "Clean Desk" : les photos personnelles des agents sont numérisées afin de les accompagner sur l'ensemble de leurs nouveaux postes de travail nomades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economies budgétaires importantes : l'utilisation de 70% de l'espace initial fait économiser 6 millions d'euros. Or, comme la rénovation mobilière a coûté 10 millions d'euros, l'investissement a été rentabilisé en un an et demie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation aux différences auditives ou visuelles des agents ▪ Abandon de forts symboles de pouvoir : le Directeur F. Van Massenhove dispose d'un casier comme tout autre agent
UNE GESTION RH FONDÉE SUR LA BIENVEILLANCE				
DECRIRE LES VALEURS DE L'ORGANISME DANS SA GESTION RH	<p><u>Objectif</u> : Adopter une gestion du personnel en accord avec les valeurs de l'organisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe de solidarité : en cas de maladie, le portefeuille d'un agent est réparti à égalité entre ses collègues <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe de bienveillance : Le "droit à l'erreur" est appliqué, en cas de faute involontaire, le supérieur hiérarchique assume auprès des niveaux supérieurs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rompre avec la "Culture du Perroquet" : on passe du contrôle à la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réglage avec les salariés et leurs représentants de certains irritants notamment le rôle de la pointeuse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminution de l'absentéisme (mais qui reste difficilement quantifiable compte tenu de la grande proportion d'agents en télétravail)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">RENDRE LES INDIVIDUS ACTEURS DE LA POLITIQUE RH</p>	<p><u>Objectif</u> : Adapter la gouvernance et l'évaluation des agents à cette autonomie et prise d'initiative nouvelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalités d'évaluation nouvelles : généralisation des méthodes "à 360 degrés" <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation sur quelques services : autogestion partielle ou complète, le cadre n'est plus qu'un conseiller du référent du service (cas de l'unité informatique) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différences culturelles liées au trilinguisme de l'Etat fédéral belge : des quotas néerlandophones/francophones doivent être respectés, ce qui limite la marge de manœuvre des recruteurs et peut poser des différences culturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prise d'initiatives généralisée : participation à des groupes de travail et proposition de solutions concrètes sur la question du handicap, l'un des champs de compétences du SPF
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MESURER LES EFFETS DE LA DEMARCHE</p>	<p><u>Objectif</u> : Concilier les dimensions d'efficience et de bien-être au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesurer les impacts en termes de productivité et de coûts autant qu'en termes d'amélioration du moral des agents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'isolement d'un critère explicatif parmi d'autres n'est pas <u>aisée</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critères de bien-être : 88% des agents sont heureux au travail, 91% se disent motivés, 84% fiers de travailler pour le SPF ▪ Critères d'efficience : augmentation de la productivité de 20% depuis le début de la démarche même si la mise en évidence d'un seul critère explicatif est très difficile. ▪ Baisse des dépenses d'impression de 88% ▪ Baisse des frais d'outils de bureau de 60% ▪ Baisse de 55% de la consommation de papier



Espace de réunion multimédia.



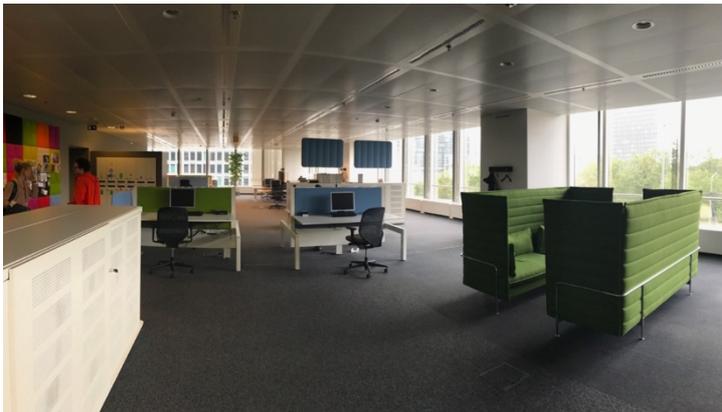
Espace de réunion – Décoration avec photographies des administrateurs, salariés et usagers de l'organisme.



« B-room » - espace de réunion plus intime, pour 2-3 personnes.



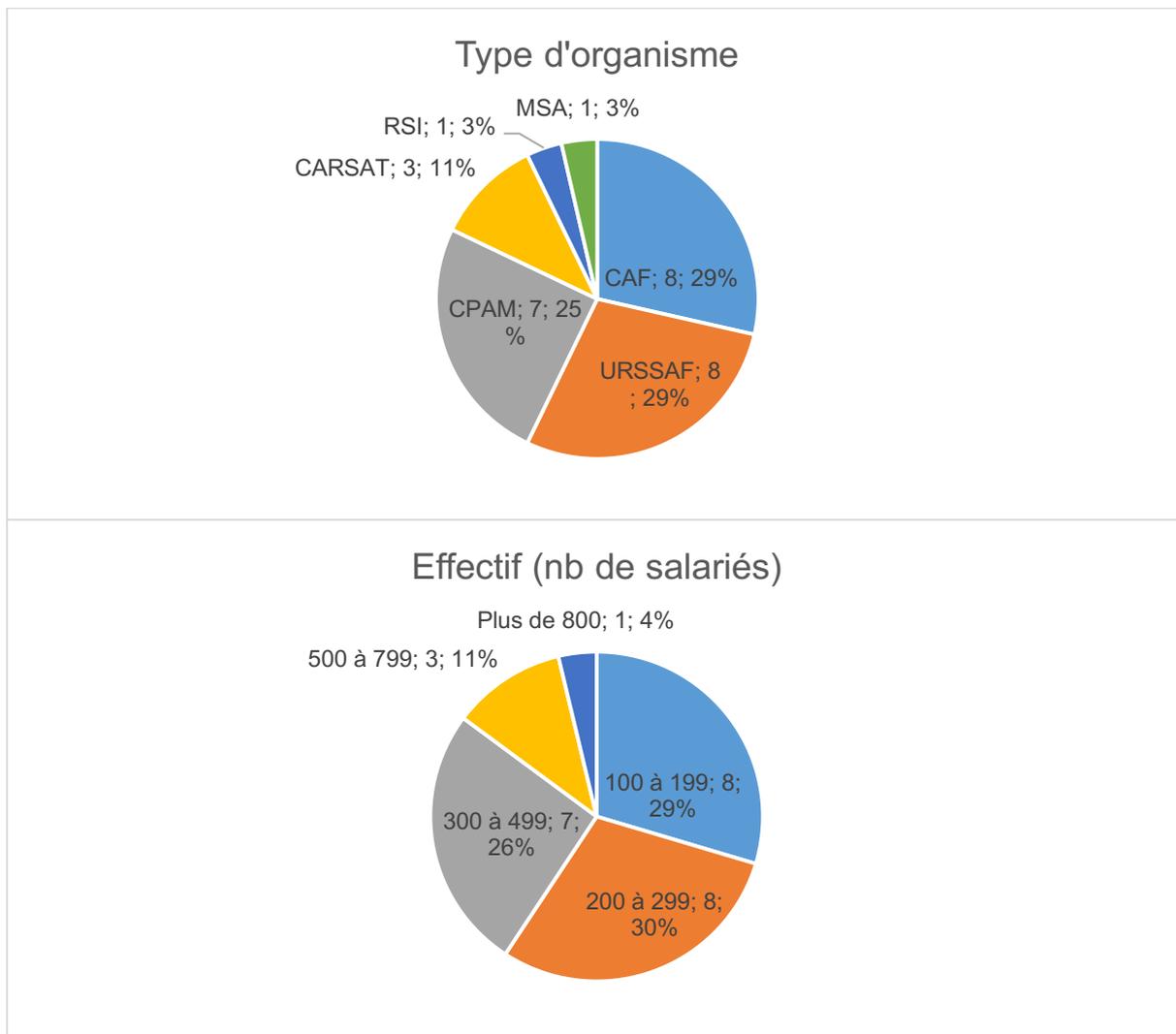
Open-space – bureaux ergonomiques réglables en hauteur ; pas de place attribuée sauf pour certains métiers exigeant un équipement spécifique.



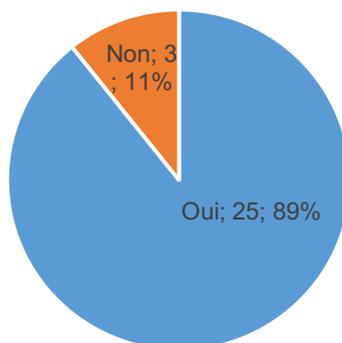
Open-space – Canapés pour s'isoler ou tenir une réunion.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

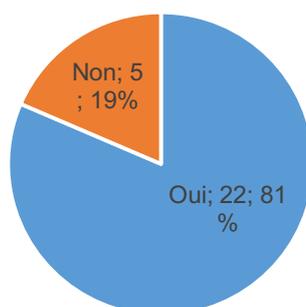
Enquête adressée aux organismes du régime général, du régime des indépendants et du régime agricole – 28 répondants.



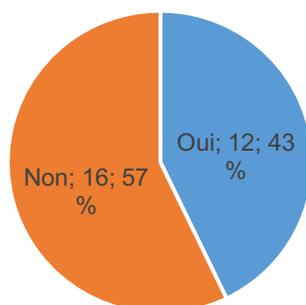
Organisme engagé dans la transformation managériale



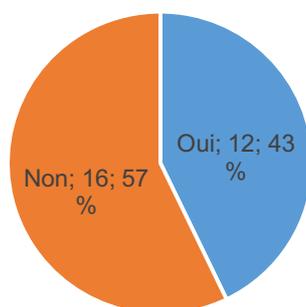
Actions menées pour que les managers portent les valeurs d'autonomie et de responsabilité



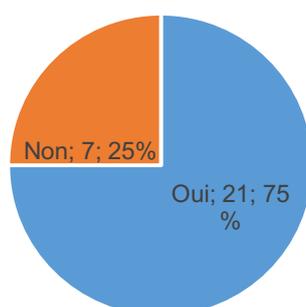
Stratégie d'innovation formalisée dans un document accessible à tous



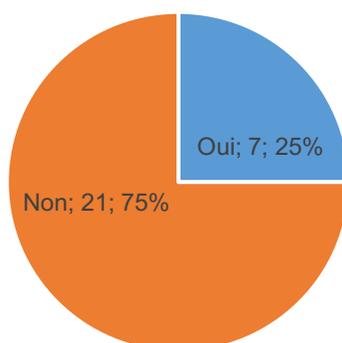
Innovation animée par un service ou un collaborateur y consacrant la majorité de son temps



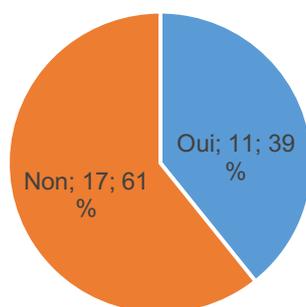
Site intranet de l'organisme (autre que l'intranet de branche)



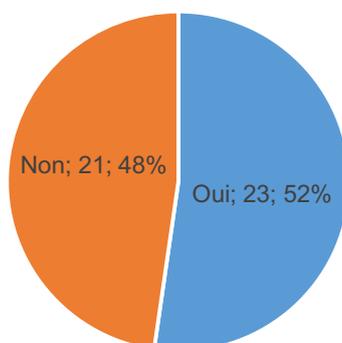
Réseau social interne pour les collaborateurs



Mécanismes de prise de décision spécifiquement pensés pour associer les collaborateurs

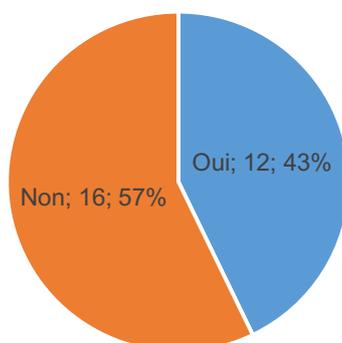


Télétravail

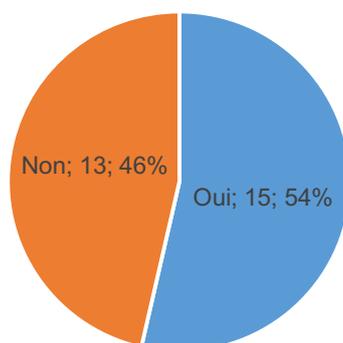


Taux moyen de télétravailleur parmi les 23 organismes ayant répondu « oui » : 13,7 %

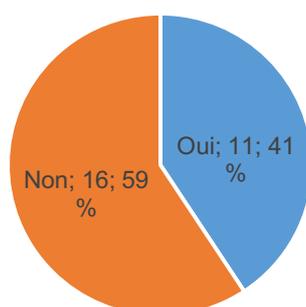
Espaces intérieurs aménagés de façon innovante



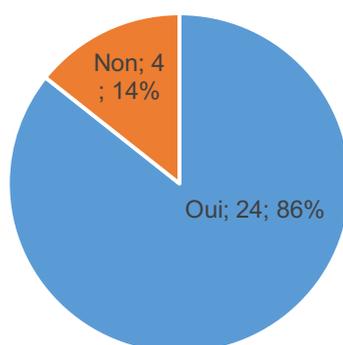
Modalités de réunion innovantes



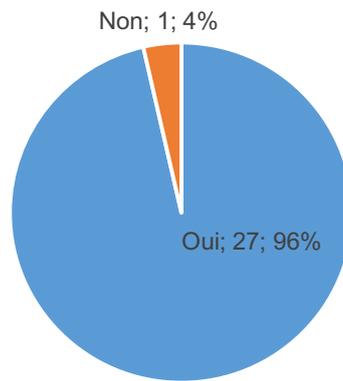
Méthodes particulières d'évaluation (autres que EAEA, EP...)



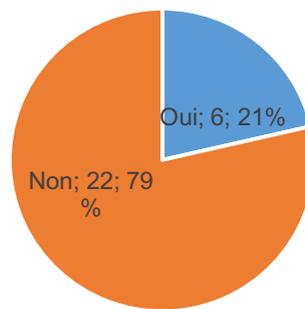
Actions spécifiques sur la qualité de vie au travail



Utilisation du BSI proposé par l'Ucanss



Autre méthode type BSI conçue "sur mesure" et déployée dans l'organisme



1. Bilan de l'accord relatif au travail à distance du 4 mars 2014

L'UCANSS a recueilli les retours d'expérience de 65% des employeurs représentant 68% des effectifs soit :

- 97% des organismes de la branche retraite ;
- 78% des organismes de la branche recouvrement ;
- 59% de la branche famille ;
- 51% de la branche maladie.

57% de ces organismes ont mis en place le télétravail depuis le domicile, et 18% le travail à distance sur leur site.

Dans les OSS, 1 483 salariés bénéficiaient du télétravail lors du 1er bilan en 2015. Ils étaient 4 415 en avril 2017 ; 57% d'entre eux travaillent dans le domaine de la gestion de la situation clients. Ils représentent moins de 5% dans les autres familles de métier.

39% ont négocié des accords locaux, les autres s'appuyant sur l'accord de branche via une note de service ou une charte.

Les 2 principales causes de refus du télétravail sont l'incompatibilité entre le télétravail et les missions et le manque d'autonomie.

Les 2 craintes principales avant mise en place étaient l'isolement et les difficultés managériales. 78% des organismes ont donc mis en place une période d'expérimentation. Cependant, en pratique, déclarent que ces craintes sont aujourd'hui levées.

42% affirment n'avoir rencontré aucune difficulté. Pour 30% cependant, les difficultés concernent les assurances, le diagnostic ou la technique.

Pour 97% des organismes, l'objectif poursuivi par la mise en place de télétravail est celui de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle.

80% des organismes constatent un effet bénéfique sur la motivation, et 66% une amélioration de l'efficacité.

Bilan de l'accord relatif au travail à distance du 4 mars 2014, RPN du 13 juin 2017, UCANSS.

2. Parcours Soon

Parcours SOON

Il est indispensable que le projet de transformation managériale soit adapté au contexte local de l'organisation et à la stratégie choisie par le directeur. Toutefois, il est difficile de conduire un tel projet sans élaborer clairement une stratégie et un projet. Aussi, sans définir de modèle cible, Alexandre Gérard, directeur d'une entreprise « libérée » et coach dans le domaine, propose une méthode aux chefs d'entreprise souhaitant mettre en œuvre une transformation managériale, qu'il appelle « Parcours SOON ».

Il est fortement recommandé au chef d'entreprise ou directeur souhaitant mettre en œuvre un tel projet de respecter chacune des étapes avant de passer à la suivante.

Pourquoi ?

- ▼ **Croyances** : comment vous situez-vous vous-même vis-à-vis de la transformation managériale ? Croyez-vous réellement aux principes que vous souhaitez mettre en œuvre ?
- ▼ **Choisir un coach** : il est essentiel de se faire accompagner par un spécialiste dans le domaine qui pourra apporter un regard extérieur et objectif.
- ▼ **Inspiration** : voir comment cela se fait ailleurs.

Avec qui ?

- ▼ **Equipe rapprochée** : choisir son équipe rapprochée (CODIR) et chercher un pourquoi collectif.
- ▼ **Cercle d'écoute** : organiser des temps d'échanges informels autour de cette question « qu'est-ce qui pourrait faire qu'un jour tu nous quitte ? »
- ▼ **Tests** : expérimenter des mesures afin de mesurer la motivation et le degré de maturité des équipes, d'abord sur des enjeux non stratégiques (comme la décoration de la salle de convivialité) puis sur des enjeux stratégiques. Règles : 1/ Volontariat 2/ Attribuer des moyens 3/ Aucune consigne 4/ Faire de la restitution un jour important.
- ▼ **Formation** : organiser une formation des managers sur des sujets tels que la communication non violente ou la facilitation.
- ▼ **Information** : revoir les canaux d'information dans l'entreprise afin de s'assurer que la communication soit effective et pas seulement descendante. Par exemple, privilégiez un réseau social à l'email.
- ▼ **Vision/valeur** : co-construire la vision et les valeurs afin qu'elles soient portées collectivement.
- ▼ **Signes de pouvoir** : supprimer les symboles de pouvoir, notamment les privilèges, qui empêchent de faire le boulot correctement.

Comment ?

- ▼ **Processus** : co-construction de l'ensemble de l'entreprise.
- ▼ **Tensions** : processus de gestion des tensions.
- ▼ **Rôle du directeur** : bonne distance pour laisser de la place.

Alexandre GERARD, Directeur de l'entreprise Chronoflex et Inov-on, Coach en libération d'entreprise, Web : www.inov-on.com , Blog : liberation-entreprise.org.