

A la Sécu, un management façon start-up

Depuis un an, la Caisse primaire d'assurance maladie de Loire-Atlantique expérimente un nouveau management pour améliorer l'efficacité des salariés. Tout le monde n'est pas ravi.

Ce jour-là, c'est chasse aux smileys, dans un service de la Sécu, à Nantes. Les plus rapides à découvrir les émoticônes, cachés dans des bureaux, gagnent un œuf en chocolat. Au cours d'un atelier sur le thème de la précarité, des salariés qui ne répondent pas correctement aux questions sont priés d'entonner un air de leur chanteur préféré, préalablement noté sur une feuille. Dans d'autres services, on invite les agents à stimuler leur créativité en jouant aux Lego®.

C'est un échantillon des initiatives lancées essentiellement par des managers, au sein de la Caisse primaire d'assurance maladie de Loire-Atlantique qui emploie plus de 900 salariés. Et contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas des fonctionnaires.

Depuis plus d'un an, à Nantes, mais aussi ailleurs, la CPAM expérimente ce qu'elle appelle « **l'entreprise autrement** ». Un concept en vogue, plus connu sous le vocable entreprise libérée, qui secoue aujourd'hui la vieille Sécu et ne fait pas le bonheur de tous, irrite parfois, isole les réfractaires. Et inquiète les syndicats, même s'ils ne sont pas opposés à l'idée.

Gagner en efficacité

« Le principe est de développer l'autonomie et la responsabilité de l'ensemble des collègues pour gagner en efficacité », résume Frédéric Bougeant, directeur des Ressources humaines. On allège la hiérarchie, les managers deviennent des coaches. « **On avance à petit pas, ajoute le directeur. On expérimente.** » Sans l'accompagnement d'un cabinet extérieur, c'est en interne que les idées naissent. « **On encourage les initiatives. Il est vrai que, parfois, elles mettent mal à l'aise. On invite à faire attention. Chez nous, la moyenne d'âge est supérieure à 40 ans.** »

Dans certains services, une mini-révolution agite les esprits. « **Par exemple, les collègues commencent à gérer leur planning entre eux,** explique Marie Doisneau, déléguée du personnel CGT et en charge des relations avec les professionnels de santé. **C'est le service qui décidera collectivement de l'attribution de points de compétence (ce qui équivaut à une augmentation).** »

Philippe Gefflot, secrétaire CGT, évoque aussi la participation d'employés au recrutement des collè-



En France, quelques Caisses primaires d'assurance maladie bousculent leur management et expérimentent de nouvelles organisations.

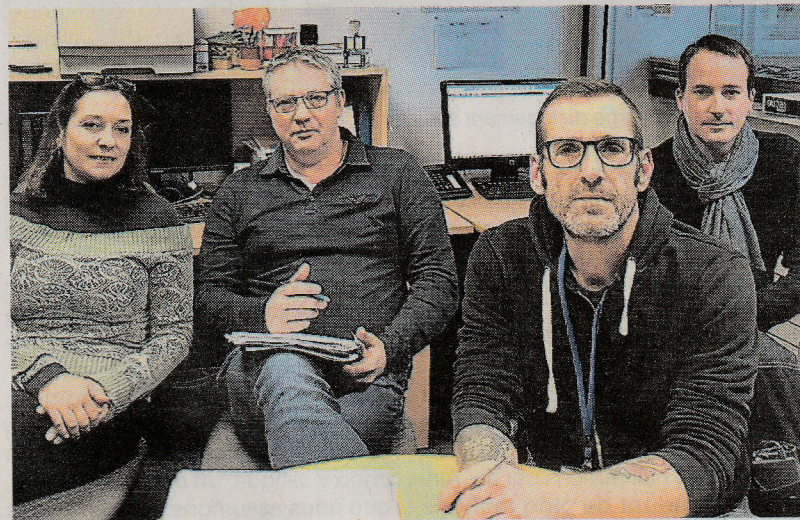
(CRÉDIT PHOTO : AFP, PHILIPPE HUGUENOT)

gues. Tout juste testé, difficile d'en tirer encore des conclusions. « **Ce n'est pas forcément bien vécu par tous. Faire porter à tous des fonctions de management peut créer un véritable malaise. On travaille plus pour gagner autant et sans formation.** »

Ce chambardement s'inscrit dans un contexte d'économies et de vaches maigres. En sept ans, la Caisse de Loire-Atlantique a perdu 200 salariés. Et il faudra encore serrer les boulons.

La couleur de la moquette

« **Sous couvert de bien-être, la direction essaye de voir comment on fera plus avec moins,** analyse Grégory Lenglet, délégué syndical CFDT qui travaille sur la plate-forme téléphonique. « **Les espaces d'expression, c'est bien. Mais quand on a demandé à siéger au comité de direction, on nous a dit non. Mais on nous sollicite pour choisir la couleur de la moquette,** ironise Grégory Lenglet, qui ne s'oppose pas en bloc à toutes les réflexions en cours. « **La Caisse n'est pas libre de faire ce qu'elle veut, on agit dans un cadre très restrictif fixé par le national.** » Il y a un service qui



Dans le local de la CGT, à la Caisse primaire d'assurance maladie de Nantes. Au premier plan, Philippe Gefflot, secrétaire du CE.

(CRÉDIT PHOTO : C.)

ne se sent pas du tout libéré : l'accueil du public. Des agents dénoncent des conditions de travail de plus en plus rudes. Ils ne doivent pas s'asseoir et affronter chaque jour la colère des assurés et parfois la violence, comme en décembre, quand un homme a tout cassé.

« **On met en moyenne trois semaines, un mois pour verser des indemnités journalières aux plus précaires,** explique la CGT. « **En 2017,**

cinq agents, épuisés, se sont vu notifier des inaptitudes médicales, s'alarme Philippe Gefflot.

« **Globalement, ils sont trois fois plus nombreux à claquer la porte de la Sécu.** » La direction, elle, regarde un autre baromètre : « **73 % des salariés sont satisfaits de leur travail.** »

Marylise COURAUD