hybridé, réinterrogé, mutant... le travail *transformé et transformant*

été
2021

Notre livre blanc sur **l'hybridation du travail**

Sécurité sociale
l'Assurance Retraite

apRHès

SDRHt

SÉCURITÉ SOCIALE
l'Assurance Retraite

apRHès

Le label **apRHès** permet de cartographier et de partager les initiatives RH émergées de la crise sanitaire. Il joue le rôle de traceur pour révéler et suivre comment cette crise accélère l'innovation RH, modifie l'organisation et la pensée du travail dans le réseau de l'Assurance retraite.

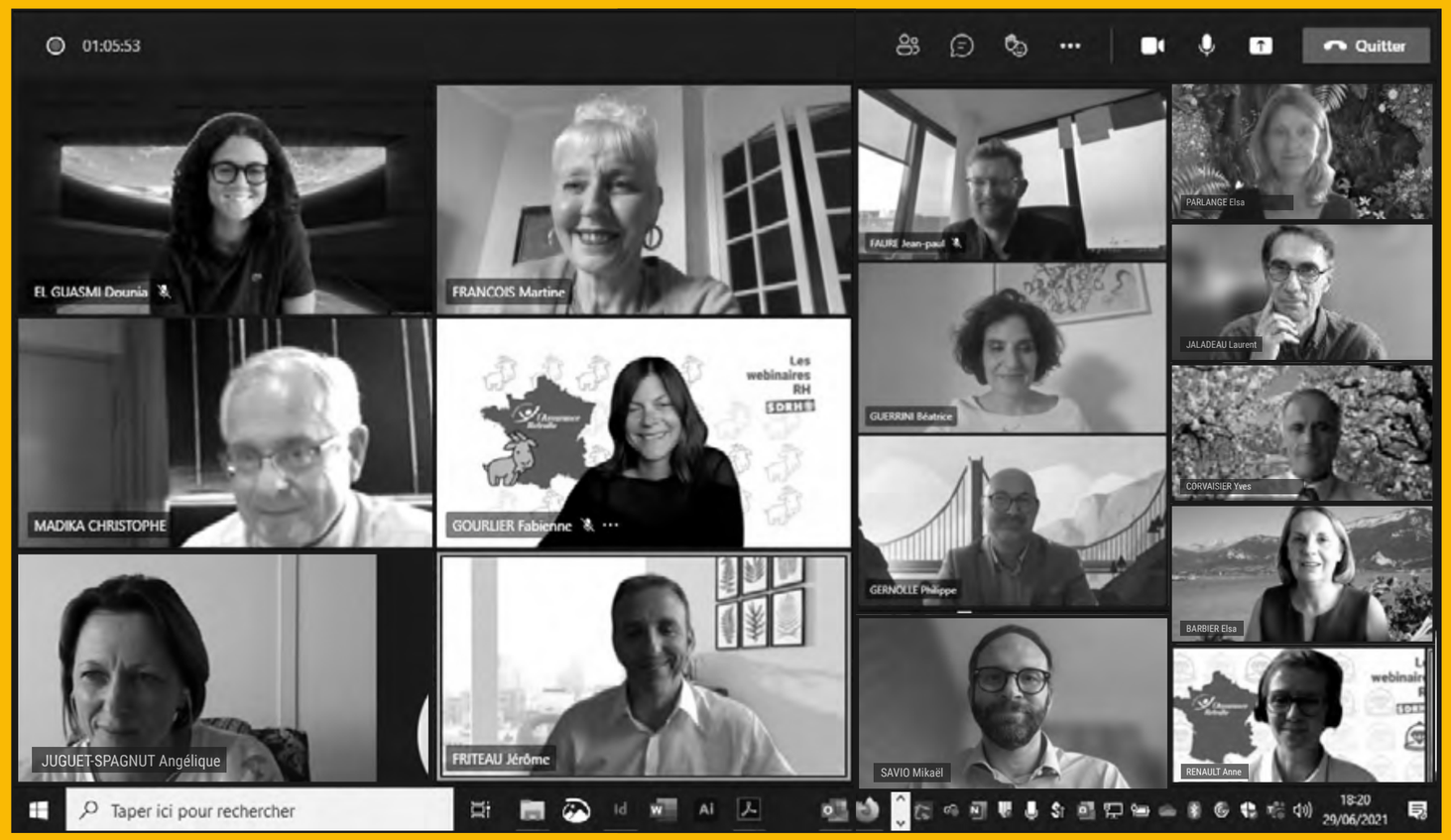
édito

Un futur se dessine pour le management et l'organisation du service public de la retraite : un futur plus hybride, plus responsabilisant.
Les Carsat et la Cnav sont résolument engagées dans la dynamique de définition d'un nouveau cadre. En septembre 2021, plus de 80% des employeurs de l'Assurance retraite seront dotés d'un nouveau dispositif de télétravail, capitalisant sur les enseignements de notre expérience collective inédite de 2020-2021.
Un consensus national s'est dégagé : le télétravail est un mode d'organisation du travail performant, dès lors qu'il se conjugue efficacement avec une présence sur site qui garantit la bonne réalisation des missions et activités téléfragiles ou non télétravaillables, une relation de service de proximité, la cohésion des collectifs ainsi que l'innovation recherchée dans l'animation de l'intelligence collective.

Renaud Villard, Directeur
Jérôme Friteau, Directeur des Relations Humaines et de la Transformation

Hybridation

Confiance



Ensemble, à distance pour réaliser notre livre blanc.
Les contributeurs : Elsa Barbier, Chantal Bonavent, Virginie Charles-Bray, Yves Corvaisier, Dounia El Guasmi, Pascale Emile, Jean-Paul Faure, Martine François, Jérôme Friteau, Philippe Gernolle, Fabienne Gourlier, Béatrice Guerrini, Laurent Jaladeau, Angélique Juguet-Spagnut, Christophe Madika, Elsa Parlange, Anne Renault, Mikaël Savio, Cédric Secondi.

Partage de pratiques

Réussite collective

Engagement du réseau

Performance

NOTRE AMBITION

Développer l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs

SÉCURITÉ SOCIALE
L'Assurance Retraite

La méthode

Un processus collaboratif de partage et d'analyse des retours d'expérience de la crise

▶ Capitaliser sur le vécu de la période de crise en matière d'hybridation
▶ Mutualiser les expériences et partager les pratiques pour les mettre au service de tous
▶ S'inspirer et s'ouvrir vers l'externe grâce à Thomas Chardin et Patrick Bouvard

Les participants

Des représentants, volontaires et engagés, de différentes Carsat, de la Caisse nationale d'Assurance vieillesse (Cnav) aux profils variés :

▶ directeurs de caisse
▶ DRH
▶ directeurs métier…

Les résultats

Une convergence de pratiques RH vers un travail hybride vertueux

▶ cadre de confiance partagé
▶ subsidiarité
▶ autonomie des équipes
▶ changement de la posture managériale
▶ préservation des collectifs…

autant de prérequis partagés pour garantir une performance et une réussite collective.

SÉCURITÉ SOCIALE
l'Assurance Retraite

Regards croisés sur la stratégie RH de l'Assurance retraite

Un projet inspirant !

Quand il nous a été demandé de participer à un “parcours d’inspiration” pour la transformation managériale et RH au sein de la branche retraite de la Cnav, nous avons été surpris de rencontrer une dynamique de cette qualité.
Elle se caractérise par deux dimensions :

► La progression effective d’un ambitieux projet de transformation, faisant preuve des remises en cause utiles et du discernement nécessaire pour ne pas confondre vitesse et précipitation ;
► La qualité de l’énergie collective, intégrant des visions complémentaires, construction patiente et délicate d’un Bien Commun qui permet à chacun de donner sa mesure.

Ainsi avons-nous trouvé le terrain sur lequel l’inspiration attendue a croisé nos convictions profondes.
La période de crise et ses conséquences sur le travail et l’organisation, sur les personnes qui en constituent les forces vives, n’a pas initié ce projet : elle l’a rendu plus impérieux. Les valeurs qui le portent s’incarneront de plus en plus : confiance, autonomie et responsabilité. L’exercice d’une activité ne peut plus être fondé sur un ensemble de tâches à exécuter dans une subordination formelle, mais sur une expérience de travail qui suscite une véritable cohésion, ouverte au pouvoir d’initiative individuel et collectif.
Cette métamorphose de l’organisation et du management s’appuie sur des fondamentaux solides, et sur une souplesse métissant intelligemment télétravail et retour au bureau. Une conception hybride du travail peut ainsi animer un choix stratégique d’organisation performante.
L’enjeu en est patent, dans un monde saturé de sollicitations, où l’entreprise doit désormais capter l’attention, devenir intéressante – plutôt qu’intéressée – pour les collaborateurs : prendre en compte leurs perceptions, prendre soin des personnes pour un plus grand équilibre entre flexibilité et sécurité, travail personnel et cohésion collective, vie professionnelle et vie privée. N’oublions pas : *un escalier se construit par le bas et se balaie par le haut*.

Thomas Chardin - Dirigeant de Parlons RH
Patrick Bouvard - Rédacteur en chef de RH info

SÉCURITÉ SOCIALE
l'Assurance Retraite

un management en pleine ébullition

Réinventer le temps présentiel, protéger l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, cerner un cadre de travail à domicile, guider l'utilisation des espaces sur site, identifier de nouveaux rites et routines et encourager les dynamiques collectives en redonnant le pouvoir d'agir par la confiance.
Autant de défis passionnants pour les managers.

1

ante crise

transformation

intelligence collective

projets agiles

management

télétravail

pilotage des activités

équilibre vie privée/vie pro

innovation

2

in crise

3

post crise

été 2021

Maintien des missions du service public de l'Assurance retraite

management collaboratif

télétravail de crise

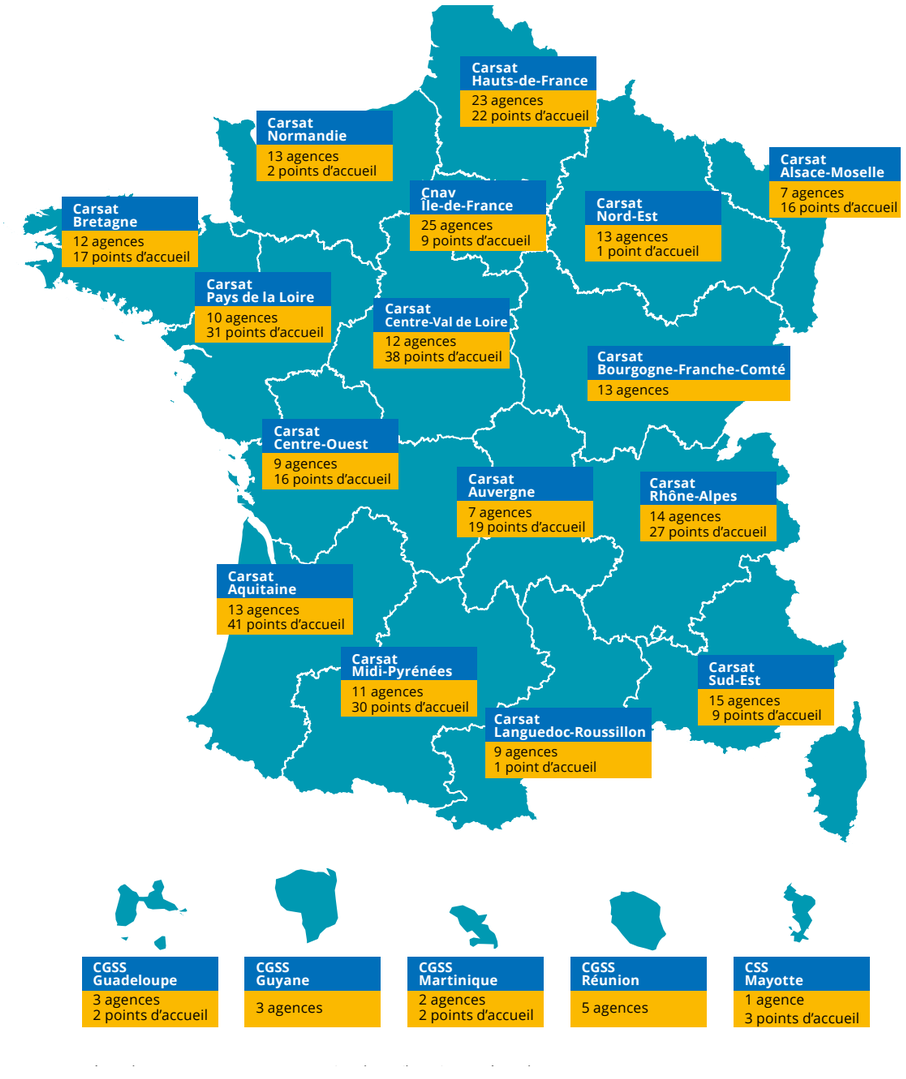
adaptivité des collectifs de travail

l'hybridation vertueuse

apRHès

Accélération de la transformation du travail

Le réseau de proximité de l'Assurance retraite



L'Assurance retraite est le 1er acteur de la retraite en France. Elle gère la retraite du Régime général de la Sécurité sociale : c'est la retraite de base des salariés du secteur privé, des travailleurs indépendants, des contractuels de la fonction publique et des artistes-auteurs.

L'Assurance retraite assure sa mission à travers un réseau composé de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav), des 15 caisses d'assurance retraite et de santé au travail (Carsat), des 4 caisses générales de Sécurité sociale (CGSS) dans les départements d'outre-mer, et de la caisse de Sécurité sociale (CSS) à Mayotte.
Chaque année, elle verse 140 milliards de prestations à près de 15 millions de retraités, et gère la carrière de plus de 20 millions de cotisants. Au cœur de l'innovation numérique, son offre de service se diversifie grâce aux nombreuses démarches en ligne.

www.lassuranceretraite.fr

1

Le monde de l'Assurance retraite a(vait) déjà *changé*

ante crise

in crise

post crise

apRHès

ante crise

Le monde de l'Assurance retraite
a(vait) déjà *changé*

Les fondations du changement

Avant 2020, les modes de management et les organisations s'étaient d'ores et déjà adaptés, ou étaient en cours d'évolution vers un management plus accompagnant, moins contrôlant, intégrant le collectif aux prises de décision.

La promotion de l'intelligence collective, la conduite du changement, la gestion de projets agiles, la recherche de l'équilibre vie privée-vie professionnelle étaient déjà au coeur des dynamiques RH des différentes caisses.

Des dynamiques de transformation

action La facilitation, une méthode d'accompagnement bien implantée

Plusieurs Carsat et la direction Innovation de la Cnav ont déjà formé une partie de leurs équipes à la facilitation.

Les profils sont différents, managers, coachs internes, animateurs, formateurs... mais le but est identique, la mise en dynamique d'un groupe en intelligence collective pour concevoir des plans d'actions, résoudre des problèmes, être créatif, innover, fédérer !

action Création de parcours différenciés selon les profils de manager

Trois profils de manager à la Carsat Centre-Ouest : nouveau manager recruté, manager de proximité évoluant vers un poste de manager stratégique, et mobilité interne des managers dans un service avec des expertises métier nouvelles.

> Un socle commun qui donne du sens aux pratiques managériales.

> La personnalisation liée à leurs réalités différentes : un parcours composé de modules de formations obligatoires, de modules facultatifs, et d'une prestation de coaching à la carte.

> La possibilité par ce biais de rencontrer des pairs et de constituer un réseau.

action Rex de la fusion Crav et Cram

" A la Carsat Alsace-Moselle, nous avons appris l'importance d'écouter les salariés à tous les niveaux et de les rendre acteurs de la nouvelle organisation. Il faut rassurer par des actes plus que par des paroles et jouer la transparence. Enfin, il faut savoir amender certaines décisions, le cas échéant. "

action

Les rendez-vous du management à la Carsat Auvergne

Mise en place de groupes d'analyse de la pratique managériale qui se sont appuyés sur la pratique de co-développement et ont apporté de nombreux bénéfices pour les managers : intelligence collective, montées en compétence, culture managériale commune...

Lien Linkedin

action

Des collaborateurs épanouis pour des publics satisfaits

La Carsat Rhône-Alpes s'est engagée depuis 2019 dans une démarche de transformation profonde de ses modes de fonctionnement, visant à promouvoir la subsidiarité et l'intelligence collective grâce à la mise en œuvre d'espaces de discussion, de baromètres internes, d'accompagnement de l'évolution de la posture managériale, en poussant le développement de l'autonomie et de la responsabilisation de chacun dans un cadre clair et défini.

action

Le management visuel : une nouvelle approche du suivi de la production

Depuis 2015, les Carsat Normandie, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes et Centre-Val-de-Loire… se sont appropriées les techniques du management visuel et ont ainsi installé des tableaux interactifs dans chaque unité de travail, représentant les objectifs, les consignes, des propositions d'amélioration, ou encore la vie du service. Le management visuel permet ainsi de mieux suivre l'activité mais surtout d'associer les équipes métiers sur un mode participatif via des routines quotidiennes ou hebdomadaires.

La confiance, le sens et l'autonomie : 3 principes rassembleurs de la démarche de transformation managériale

Dans le cadre de sa démarche de transformation managériale, la Carsat Bretagne a engagé depuis 2019 un plan d'accompagnement. Un des enjeux stratégiques 2019-23 est de pratiquer un management agile et solidaire. Cela s'est traduit concrètement en 2019 et 2020 par :

- ▶ l'accompagnement externe du comité de direction et des managers dans la transformation managériale
- ▶ un dialogue renforcé au sein du comité des managers
- ▶ des formations pour les managers (animer des réunions autrement, communication non violente, feed back, sociocratie, prise de décisions par consentement, favoriser les prises de parole circulaires...)
- ▶ la création d'un baromètre social trimestriel
- ▶ la création de cercles de confiance au sein des processus métiers
- ▶ le développement du management visuel
- ▶ la mise en place de cercles de confiance

action
Carsat Bretagne

marina.cuzon@carsat-bretagne.fr

Le management par le dialogue sur le travail

La Carsat Pays-de-la-Loire s'est engagée depuis 2015 dans une logique de management social de la performance afin de conjuguer efficacité, bien-être des personnels, innovation et qualité de vie au travail.

Le management par le dialogue sur le travail (MDT) vient s'intégrer dans cette logique en complément des ateliers d'optimisation des processus et de l'appui au pilotage de la production du processus retraite. Le MDT vise à assurer un bon niveau de dialogue entre ceux qui conçoivent l'organisation et ceux qui la mettent en œuvre. Il vise également à replacer très concrètement le manager au sein du collectif et centré sur le travail de terrain via des espaces de dialogue sur le travail (EDT).
Un EDT, c'est un temps régulier en équipe animé par le manager pour discuter des sujets très concrets et très opérationnels qui empêchent de faire du bon travail. Les espaces de dialogue sur le travail permettent :

- ▶ d'expliciter et de résoudre en équipe les problèmes du travail quotidien
- ▶ de construire ensemble des solutions
- ▶ d'innover
- ▶ de partager des savoir-faire et des astuces
- ▶ de favoriser la coopération dans l'équipe
- ▶ de reconnaître le travail de chacun

Ces EDT ont été expérimentés dans plusieurs services au sein de la Carsat Pays-de-la-Loire depuis 2018. C'est désormais l'étape d'un déploiement progressif en suivant la logique des "grappes" et en soignant l'accompagnement.

action
Carsat Pays-de-la-Loire

marion.lambert@carsat-pl.fr

La culture d'accueil à la Cnav

Parce qu'on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression… le soin apporté à l'onboarding des collaborateurs est une étape clé. Encore plus en période de travail à distance.
Rencontre avec Gwenaële Roux, responsable Recrutement et gestion de carrière à la DRHt de la Cnav qui partage son expérience en la matière.

Qu'est-ce que Workelo ?
Une application qui permet d'organiser le parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur, du moment où il est retenu et jusqu'à 6 mois après son arrivée.

Comment ça marche ?
Depuis son compte personnel, le nouveau collaborateur a accès à des informations (sur la Cnav, sur sa future direction, des contenus de formation…) et à des actions à réaliser avant et après son arrivée. Les parcours sont personnalisables en fonction du profil de collaborateurs (techniciens, managers…).

Pourquoi s'intéresser à l'onboarding ?
Le premier contact avec l'entreprise est primordial, l'image donnée au moment du processus de recrutement doit se poursuivre en amont de l'arrivée et tout au long de l'intégration.
Il faut garder un lien avec le futur collaborateur pour éviter qu'il ne parte ailleurs, pour le familiariser avec son futur environnement professionnel et pour répondre à ses questions. Ces actions impliquent aussi le manager et permettront en anticipant de bien l'accueillir le jour J et de le fidéliser.

action Cnav

gwenaele.roux@cnav.fr

SÉCURITÉ SOCIALE
L'Assurance Retraite

2

Accélération de nos transformations avec la crise

ante crise

in crise

post crise

apRHès

La crise a été un véritable accélérateur de ces transformations, à l'instar des autres grandes entreprises. Il a fallu s'adapter, très rapidement, pour poursuivre nos missions de service public. Et l'Assurance retraite a été au rendez-vous.

Le 26 février 2020 le Directeur de la branche Retraite, Renaud Villard, adresse un premier message aux directions des Carsat, et demande à court terme « D'engager en toute priorité, si ce n'est fait, l'actualisation des PCA « épidémie », en identifiant bien entendu comme exigence absolue la nécessaire continuité de la chaîne des paiements, et en exigence très forte le maintien de lignes d'accueil à distance (téléphone, mail) du public ». Une gestion de crise performante a été mise en place :

- ▶ Des solutions informatiques innovantes, facteur essentiel de réussite de la continuité d'activité : de 2 000 à 14 000 télétravailleurs en 15 jours
- ▶ Une communication de crise interne et externe réactive
- ▶ Une continuité des activités prioritaires assurée dès le départ : maintien des objectifs de service et du contact avec l'ensemble des assurés à travers différents canaux dématérialisés
- ▶ Des collaborateurs et des managers impliqués qui ont fait preuve de créativité et d'innovation pour mettre en œuvre la dématérialisation, la simplification des process de travail…

La branche Retraite a réussi. Elle a respecté ses objectifs malgré une période difficile et inédite, ce qui témoigne d'une forte adaptation et d'un engagement de l'ensemble des collaborateurs de la branche.

in crise

Accélération de
nos transformations

Les fondations du changement

Pendant la crise, avec un travail à domicile massif pour la grande majorité de nos collaborateurs, les pratiques managériales, collaboratives, les circuits de décision, les liaisons entre les différents secteurs d'activité se sont adaptés en intégrant les échanges en distanciel et la digitalisation de nos process.

Les collectifs de travail se sont appropriés ces nouveaux modes de fonctionnement. Ils ont organisé leur activité autour de cette nouvelle fausse normalité, en définissant leurs règles de vie, en déterminant les bonnes conditions de poursuite d'activité pour une qualité de service préservée.

Des dynamiques de transformation

action Une organisation apprenante pour tous et tout le temps : les rendez-vous de l'animation à la Carsat Normandie

Dans un format court et facile d'accès, en distanciel, ces rendez-vous de l'animation sont ouverts à tout salarié susceptible d'animer des réunions ou de conduire des projets : Teams, Beekast, Yellow, résolution de problème, Sway, management visuel...
L'approche sur ces outils peut ensuite être complétée par d'autres modalités formatives (E-learning pour Teams ou Beekast) ou des actions de formation permettant d'approfondir la thématique.

Découvrir le dispositif d'affectation temporaire de la CGSS de La Réunion action

La CGSS de La Réunion a imaginé un dispositif d'affectation temporaire pendant le confinement. Fort de l'expérience, il est pérennisé. En effet, les vertus sont nombreuses :

▶ organiser le renfort d'un secteur en priorisant les ressources internes, par rapport notamment aux CDD
▶ favoriser la mobilité interne
▶ renforcer la connaissance mutuelle des différents secteurs de la caisse et ainsi la cohésion du collectif CGSS
▶ développer la polycompétence, précieuse également en cas de PCA

action Les webinaires RH à la Carsat Languedoc-Roussillon : des rencontres régulières, en distanciel, entre la fonction RH et les managers

▶ Webinaires RH mensuels : actualité RH et point d'avancement des projets pouvant impacter les directions métiers
▶ Webinaires RH trimestriels : revue d'une procédure RH avec impact fort en interne (procédure de recrutement, campagne d'évaluation annuelle…)

La finalité ? Accompagner notre communauté managériale en leur apportant toute la connaissance nécessaire, élément socle de la réussite des transformations, et en développant leur posture de « sachant » des fondamentaux RH dans un contexte d'évolution continue.

action Les espaces de discussion sur le télétravail à la Carsat Rhône-Alpes

Mettre en place des espaces de discussions pour parler du travail au travail, déterminer ensemble le contrat d'engagement et les règles de vie de son collectif dans le cadre d'un télétravail massif pendant le confinement : des objectifs réussis pour les 132 collectifs de la Carsat Rhône-Alpes grâce à l'accompagnement des managers qui animaient ces espaces (mise à disposition d'un kit d'animation, aide à la préparation, coanimation...). Voir ici

#LaSécuEstLà

Préserver le lien avec nos assurés / Entraide / Adaptation

Dépister, tracer, isoler : tous mobilisés !

Mise en place d'une Plateforme Contact Tracing à la Carsat Rhône-Alpes pour soutenir la mission portée par l'Assurance Maladie qui consistait à « casser » la chaine de transmission du virus, en identifiant et en mettant à l'isolement le plus rapidement possible les personnes potentiellement malades et contagieuses.

L'appel à volontariat interne de Yves Corvaisier – DG Carsat Rhône-Alpes :

Je compte sur votre mobilisation forte et exceptionnelle, je fais appel à votre sens du service public, dont je connais la force.
Notre priorité aujourd'hui est d'être aux côtés des autres salariés de la Sécurité Sociale, pour dépasser cette crise sanitaire.

- ▶ 42 collaborateurs volontaires engagés pour 3 jours de leur temps de travail dédiés à cette activité
- ▶ Ouverture d'un plateau virtuel 100% dématérialisé pour réaliser des appels sur toute la région RA
- ▶ 20 volontaires en moyenne par jour sur l'activité contact tracing
- ▶ 20 patients positifs traités par jour en moyenne
- ▶ Temps d'appel moyen pour un patient positif : 30 à 40 minutes (en fonction du nombre de cas contacts)

Aventure aussi extraordinaire que la période que nous vivions ! Je retiens de cette expérience l'entraide et la solidarité de cette belle équipe : la brigade des anges gardiens.

Super expérience professionnelle et humaine, c'était plus qu'un emploi mais un véritable engagement à mes yeux !

Au cours de ces quelques semaines, j'ai vécu une aventure humaine et professionnelle riche de sens. Une collaboration qui nous a permis de mieux nous connaitre et de montrer encore plus que #LaSécuEstlà... Un grand merci à la Carsat pour tout cela !

Ce que je retiens de cette expérience... le côté humain. Face à cette crise sanitaire nous avons pu apporter réconfort et information aux personnes qui en avaient besoin, avec parfois des échanges très émouvants...

action
Carsat Rhône-Alpes

Appels sortants : une campagne d'appels 100 % solidaires pour nos aînés

Pour lutter contre le risque d'isolement des personnes âgés pendant la période de crise sanitaire, l'Assurance retraite a monté une opération d'appels solidaires en direction des retraités. L'objectif ? Revenir à l'essentiel : prendre de leurs nouvelles et échanger, une façon efficace de lutter contre le risque accru d'isolement et de non-détection des fragilités.

Cette opération a été possible dans un premier temps grâce aux professionnels de l'Assurance retraite dont c'était le métier, mais aussi grâce à la mobilisation des salariés dont l'activité était en baisse pendant le premier confinement. Seconde étape dans le projet avec l'appel au volontariat proposé via la plateforme du ministère de la transformation de la fonction publique, ***https://volontaires.fonction-publique.gouv.fr/mission-cnav***, à des fonctionnaires de nos structures voisines en baisse d'activité.
Ainsi, ce sont des fonctionnaires du Musée d'Orsay et du Louvre, de la DGFIP, de la Haute Autorité de Santé, de préfectures, etc. qui ont contribué en télétravail à notre campagne d'appels sortants auprès des personnes âgées isolées. Ces opérations se sont déroulées sur l'ensemble du territoire grâce à la mobilisation des Carsat.

action
Assurance retraite

Les relations au cœur du dispositif

Au 30 juin 2020, ce sont près de 50 000 personnes qui ont été contactées via ce dispositif hors-norme.
Le bilan montre une grande satisfaction des assurés qui ont vraiment apprécié l'initiative.

L'opération a aussi produit des résultats inattendus…
Un engagement fort de la part des salariés des caisses de l'Assurance retraite qui ont participé.
Indéniablement, le constat est fait du développement de soft skills, du renforcement du sens au travail dans une période où le collectif était mis à mal. Encore plus pour des salariés dont l'activité était difficilement télétravaillable. Pour les personnels des services publics, l'effet *engagement* est également un point saillant du bilan. Avec même des fonctionnaires qui envisagent de changer de métier après cette expérience.

in crise

Accélération de
nos transformations

Des dynamiques de transformation

Verbatims de salariés volontaires de l'Assurance retraite

« A travers ces échanges, j'ai ressenti pour les personnes le besoin de parler, d'être écouté, et l'importance à leurs yeux de l'intérêt qu'on leur porte en prenant de leurs nouvelles. »

« Une belle expérience humaine qui permet d'apporter notre aide à ceux qui en ont besoin. »

Verbatims de volontaires fonction publique

« Cette mission m'a permis d'être utile, d'avoir des échanges parfois riches et drôles, parfois plus compliqués et qui permettent une certaine relativisation et paradoxalement une nouvelle réflexion sur soi-même et les autres. »

« J'ai trouvé à la fois gratifiants et souvent bouleversants les échanges avec les retraités. Je ne m'attendais pas à tant d'émotions liées à la fois aux attentes d'échanges des retraités, à leur histoire mais également parfois à leur détresse, leur solitude, la précarité dans laquelle vivent certaines personnes âgées. En parallèle, j'ai découvert le fonctionnement des Carsat, les droits des retraités, les aides auxquelles ces derniers ont droit. »

« Cette mission m'a permis de développer un sens de l'écoute et de mieux comprendre la diversité des situations des personnes retraités. […] Malgré les difficultés plus émotionnelles qui m'ont traversées parfois, j'ai le sentiment d'avoir pu aider ou accompagner même un court instant le quotidien de personnes âgées qui en avaient besoin. »

Verbatims d'assurés

« C'est gentil d'avoir appelé car je suis chez vous depuis des années ! »

« Je l'ai dit à tout le monde, ils (volontaires représentant des Carsat) m'ont appelé, ils pensent à nous »

« Ça fait du bien de parler à quelqu'un de chaleureux »

« Cela fait plaisir que vous preniez de mes nouvelles »

Baromètre social digital : le pouls de l'entreprise

Octomine est le baromètre social digital utilisé par de nombreuses caisses régionales pour mesurer le ressenti des salariés. Au travers de quelques questions régulières transmises par mail, il recueille de façon anonyme et confidentielle le ressenti des utilisateurs sur différentes thématiques touchant à la qualité de vie au travail (QVT) : engagement, relations de travail, conditions de travail, épanouissement et charge de travail. Les résultats sont publiés systématiquement, sous la forme d'une synthèse anonyme. Cet outil favorise ainsi un dialogue régulier et transparent sur ces sujets entre collaborateurs et managers.

Il constitue un outil précieux de mesure de la qualité de vie au travail et de l'engagement des collaborateurs.
À la main des managers, il contribue à alimenter le dialogue et identifier en temps réel des actions répondant aux différents constats. Les évolutions rapides et nombreuses de notre environnement professionnel, la transformation digitale et de nouvelles modalités collaboratives nécessitent d'apporter une attention accrue aux conditions de travail et à l'expression du ressenti des salariés sur l'impact de ces changements.
Ce baromètre répond bien à cette nécessité de suivi et d'ajustement au plus près des évolutions du travail et contribue au souci de prendre davantage en compte l'expérience collaborateur dans la conduite des projets de transformation.
Enfin, dans une perspective d'hybridation du travail au sein de l'Assurance retraite, il constitue un levier de maintien d'un lien étroit entre les directions, les managers et les collaborateurs.

Quels résultats ?
Ce baromètre a objectivé sur la période de crise un moral des personnels relativement positif (7,4 à 8,10/10).
Les commentaires ont pu mettre en exergue des difficultés de connexion et de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle qui ont ainsi pu être traitées. A l'heure du déconfinement, des inquiétudes concernant le recours aux transports en commun ont été exprimées et également prises en compte au moment du retour sur site.

Au cours des derniers mois, le baromètre Octomine a, assez distinctement, salué le rôle majeur joué par les managers durant la crise.

action
Assurance retraite

in crise

Accélération de
nos transformations

Des dynamiques de transformation

« Mon manager est vraiment à l'écoute en prenant des nouvelles par téléphone et en faisant des réunions virtuelles pour garder le lien. »

« Des entreprises, des assurés, nos collègues comptent sur nous : motivation et implication sont présentes, mais la fatigue aussi ».

« Le télétravail c'est super mais à condition de revenir régulièrement sur site pour pouvoir travailler avec nos collègues et nous voir. »

SÉCURITÉ SOCIALE
l'Assurance Retraite

3

L'Assurance retraite d'après
La Cnav et les Carsat en transformation

ante crise

in crise

post crise

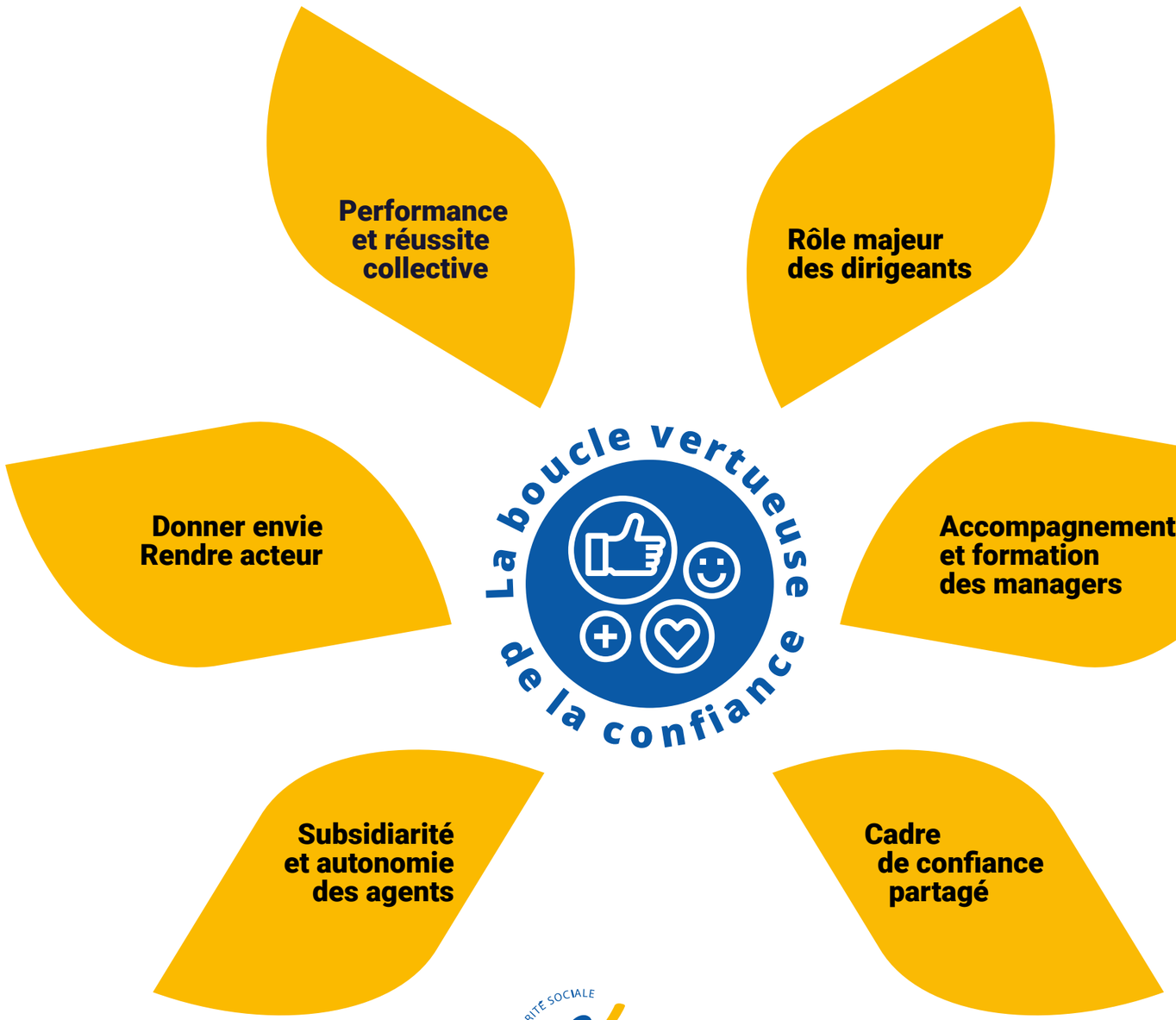
SÉCURITÉ SOCIALE
l'Assurance Retraite
apRHès

Forts de cette démarche de transformation déjà initiée, soucieux de capitaliser sur les évolutions mises en œuvre dans le cadre de la crise, et de s’orienter vers une adaptation permanente de nos modes de fonctionnement, nous nous sommes engagés dans une réflexion vers *l'Assurance retraite d'après*.

post crise

L'Assurance retraite
d'après

Les fondations du changement



post crise

L'Assurance retraite d'après

Les fondations du changement

Boucle vertueuse de la confiance

Créer des évènements fédérateurs qui favorisent la cohésion et la transversalité : veiller à des temps de partage ensemble (hors réunions) et de valorisation collective, pour asseoir la fierté d'appartenance

Action ***Challenge des petits pas*** durant 1 semaine, challenge par équipe avec l'objectif de faire un maximum de pas, au profit d'une association (Carsat Auvergne).

Définir collectivement un cadre de confiance : prôner la coopération autour de valeurs partagées et incarnées

▶ Assurer des instances transverses pour faire réfléchir

Action ***Comité miroir transfo*** qui associe une vingtaine de collègues de toutes directions, de tous statuts sur la base du volontariat (Carsat Rhône-Alpes).

▶ Définir un cadre de confiance partagé

Action ***Définition des règles du jeu du cadre de confiance*** par chaque secteur avec l'aide d'un facilitateur (Carsat Bretagne).

Les clés de réussite du cadre de confiance

- ▶ Droit à l'erreur / expérimentations
- ▶ Exemplarité
- ▶ Espaces d'échange
- ▶ Définition de règles et de valeurs communes
- ▶ Temporalité du suivi des objectifs de performance
- ▶ Communication et circuits d'information transparents et accessibles
- ▶ Echange de bonnes pratiques au sein des caisses

post crise

L'Assurance retraite
d'après

Les fondations du changement

apRHès

Donner du sens en repositionnant les fondamentaux

Le déploiement du travail hybride doit garantir la performance globale de l'organisme : économique (qualité, production), de service (offres de service, relation client), sociale (cohésion des collectifs et cohésion sociale de l'organisme) et environnementale (ambitions RSO).

Action **Travaux dans chaque Carsat sur la culture d'entreprise, autour de valeurs partagées** (symétrie des attentions) en prônant les échanges et le décloisonnement.

Rôle majeur des dirigeants

▶ Prise de recul et alignement de l'équipe de direction
▶ Accroissement de la confiance via une communication directe et régulière
▶ Réinterrogation de la notion de délégation, du nombre de lignes hiérarchiques
▶ Renforcement de la cohésion et de la transversalité (évènements fédérateurs)
▶ Donner à voir sur l'exemplarité de la ligne managériale
▶ Transparence de l'information : travail à mener sur la communication interne
▶ Exemplarité des dirigeants : droit à l'erreur (important dans la confiance à entreprendre)

Action **Séminaire d'intégration pour les nouveaux managers de direction** au niveau de la branche en réinventant le format, permettant de proposer des temps de partage, des rapprochements (Cnav).

post crise

L'Assurance retraite d'après

Les fondations du changement

Changement de la posture managériale : importance de l'accompagnement et de la formation des managers

Accompagner, professionnaliser et outiller les managers vers une posture de *manager animateur*, *manager coach* : essentiel vers une évolution des modes de management (par objectif) et des postures managériales (coach, animateur de son collectif, responsabilisant, poussant la subsidiarité…).

- **Maillon indispensable dans la réussite de la démarche**
- **Outillage et accompagnement sur la posture, l'état d'esprit**
- **Méthodes d'évaluation, d'animation**
- **Evaluation de l'évolution de cette posture**

Enjeux majeurs

- Développer une aisance sur un management hybride
- Réinterroger sa propre délégation et celle de son équipe / développer la responsabilisation de ses collaborateurs
- Développement d'un management de l'équité (vs égalité de traitement) et promoteur de la performance collective
- Adoption d'une posture d'acteur clé de l'identification et de l'accompagnement du développement des compétences
- Conduite et accompagnement du changement

Prérequis

- Approche différenciée par caisse, tenant compte de sa culture, maturité de la communauté managériale et des actions déjà en place
- Impulsion et exemplarité de l'équipe de direction, et confiance au sein de toute la ligne hiérarchique : ne pas changer mais donner envie de changer, ce qui suppose un changement de posture à son niveau, enjeu de rapprocher les managers de direction des managers stratégiques et des managers de proximité (communautés managériales, temps forts, cafés managers…).
- Ne pas plaquer un modèle unique, appropriation par chaque manager, à son rythme L'accompagnement doit être progressif et s'adapter à la maturité de la communauté managériale. Aucun modèle managérial ne doit être imposé mais plutôt des grands principes qui doivent être partagés avec l'ensemble de la ligne managériale.
- Développer une vision collective : clarifier et travailler collectivement sur les missions, le rôle et la posture du manager : où on en est, vers où on va, jusqu'où on va.

Action Chantiers de transformation des pratiques managériales (communication, organisation et suivi d'activité, transversalité) à la Carsat Nord-Est.

Posture et état d'esprit

- Chaque manager doit pouvoir définir son propre mode de management hybride, selon sa personnalité, son rythme et la réalité de l'équipe.
- Le droit à l'itération et à l'expérimentation est en cela plébiscité et les échanges entre pairs doivent être facilités.

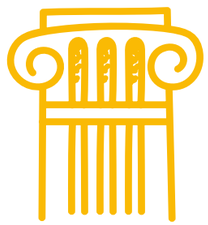
Action Un réseau de facilitateurs internes mis en place en novembre 2020 à la Carsat Bretagne.
Il est constitué de 7 managers volontaires, plébiscités par leurs pairs, dont la mission est d'accompagner la transformation managériale, d'impulser le changement et de mettre en place de nouvelles pratiques de manière durable.

Action Développer le management hybride.
Plusieurs Carsat Aquitaine, Normandie, Bourgogne-Franche-Comté, ont engagé une démarche de réflexion et de co-construction sur ce sujet avec l'ensemble de leur ligne managériale via des ateliers sur le management hybride : quelles évolutions, dans les pratiques, la posture, l'accompagnement des équipes, le suivi de l'activité, les modes de communication... comment garantir la performance et la cohésion des collectifs dans ce monde du travail renouvelé ?

post crise

L'Assurance retraite
d'après

Les fondations du changement



La subsidiarité et l'autonomie des équipes : une autonomie partagée à tous les niveaux

- ► Donner envie / Rendre acteur
- ► Donner les moyens
- ► Lâcher prise des managers
- ► Auto-évaluation
- ► Ecoute / feed-back réguliers

Action ***Recrutement par les pairs*** à la Carsat Bretagne : des rencontres avec les collègues et/ou avec les futurs managés intégrés au processus de recrutement
> Application concrète du principe de subsidiarité : les personnes réellement concernées sont celles avec qui le nouvel embauché va travailler au quotidien
> Facilitation de l'intégration
> Responsabilisation individuelle et collective, renforcement du collectif
> Adaptation de notre offre de service RH : de l'expertise à l'accompagnement à la montée en compétences

Action ***Viva la VAE collective !***
Depuis avril 2019, la Carsat Hauts-de-France expérimente la validation des acquis de l'expérience.
Comment ça marche ?
L'employeur initie la démarche collective de VAE auprès d'un groupe de salariés et les soutient, notamment en prenant en charge le coût de l'accompagnement de l'Institut 4.10. L'inscription dans cette démarche reste à la main du collaborateur. La Carsat a ainsi un moyen de reconnaitre les compétences des collaborateurs retraite dans un esprit gagnant-gagnant : consolidation des compétences acquises et de la culture métier, accès facilité à la qualification professionnelle, mobilité vers le métier de gestionnaire conseil.
Démarche réussie : sur les 47 agents pouvant s'y inscrire, 39 d'entre eux se sont engagés. 5 groupes préparent la VAE avec une belle dynamique collective, plus motivante que l'approche individuelle.

post crise

L'Assurance retraite d'après

Les fondations du changement

Soigner la cohésion sociale et la cohésion des collectifs

- ▶ **Déterminer activités téléfragiles / télérobustes : facteur de cohésion sociale et de performance (qualité, innovation…)**
- ▶ **Espaces d'échanges sur le travail réel**
- ▶ **Management visuel**
- ▶ **Installer des rituels informels et formels**

Organiser des rituels d'échanges/discussions et de régulation sur le travail réel au niveau de chaque collectif de travail

> Donner du sens aux missions et leurs finalités en partant de l'expérience collaborative du travail réel et non prescrit, en créant collectivement un contrat social sur le triptyque confiance/autonomie/responsabilité.
> Donner envie aux collaborateurs d'être acteurs de leur quotidien de travail et d'acquérir de l'autonomie.
> Créer des rituels au niveau du collectif de travail.
> Permettre la régulation du collectif, le développement de la coopération, de la subsidiarité, la définition des périmètres de délégation et la responsabilisation de l'équipe autour d'objectifs communs, de sens partagé autour de la qualité du travail.
> La mise en place ritualisée de temps d'échanges formels et informels au niveau des collectifs de travail doit être généralisée.
> Un accompagnement spécifique peut être proposé aux managers pour qu'ils puissent, avec leurs équipes, déterminer leur contrat de service (performance et continuité d'activité) et leurs règles de vie dans le cadre du déploiement du télétravail.

Coordonner ces temps avec les rituels de suivi d'activité via le management visuel

> Développer le management visuel, identifié majoritairement comme une bonne pratique de pilotage, et l'utiliser comme un levier d'autonomisation des collectifs de travail et d'aide au changement de posture du manager (animation, facilitation…).
> Complémentaire aux temps d'échange sur le travail réel, sur une temporalité plus courte (quotidienne ou hebdo selon l'activité) avec une visée de suivi des objectifs collectifs et de régulation de l'activité.
> Adapter le management visuel au travail hybride ; même information et même niveau de participation, quel que soit le lieu de travail.
> Changer de paradigme : de la performance individuelle à la performance collective.

Action Manager visuellement en présentiel et à distance

Déploiement et adaptation en mode hybride du management visuel au sein de la branche Retraite comme l'un des leviers en faveur de la performance et de la transformation interne pour une animation plus agile du collectif
Mise en place d'une expérimentation au niveau de la branche Retraite menée par la direction Innovation de la Cnav auprès de Carsat volontaires pour :
> Maximiser les chances de réussite d'implantation du management visuel des 8 équipes-test participantes
> Définir un « modèle d'accompagnement » optimal, déployable au plus grand nombre.

post crise

L'Assurance retraite d'après

Les fondations du changement

action

La réalité virtuelle au service de la formation

Au début de l'aventure, c'est la rencontre de la Cnav et Antilogy/ Le Pavillon, afin d'identifier de possibles usages dans le domaine du développement des compétences. Les 1ers tests ne se sont pas avérés concluants. Innover, c'est affronter l'échec ! Les recherches ont pivoté vers le sujet des soft skills en lien avec la transformation managériale. C'est à la Carsat Midi-Pyrénées que ces tests ont été réalisés.

Les enseignements ?

> Toujours riche de travailler en réseau, avec des expertises différentes et avec l'écosystème des startups.

> Une façon efficace de réfléchir au développement des compétences de demain.

> Une contribution pour faire avancer la recherche dans ce domaine et affiner les créations actuelles.

> Méthode test & learn approuvée ! Qui démontre encore une fois les vertus du droit à l'erreur, d'autant plus avec une équipe qui sait pivoter, continuer à chercher sans perdre de vue l'objectif.

Le réseau des coachs de l'Assurance retraite a 1 an !

Le réseau des coachs c'est : 10 coachs certifiés / un cadre déontologique / une offre contractualisée

Les coachings sont proposés à tous les managers quel que soit leur niveau hiérarchique, et à tout moment de leur vie professionnelle.

Quels sont ses objectifs ?

Le coaching est une démarche d'accompagnement d'une personne vers la réussite et l'atteinte de ses objectifs professionnels. Les objectifs sont de permettre à la personne de trouver ses propres solutions pour développer sa performance, prendre du recul, se sentir mieux dans son activité professionnelle et obtenir des résultats concrets.

En raison de la crise, une offre de service de coaching flash a également été proposée aux managers de l'Assurance retraite. L'objectif était de prendre en compte les besoins particuliers et l'impératif de digitalisation.

Pour la suite ?

Fort du succès des coachings individuels, l'Assurance retraite va développer des dispositifs collectifs et proposer des ateliers de codéveloppement ainsi que des coachings d'équipe.

L'équipe des coachs prévoit également de développer des accompagnements collectifs en démarrant avec du codéveloppement inter Carsat. Et le réseau des coachs jouera un rôle déterminant dans l'évolution du management au sein d'organisations hybrides.

post crise

L'Assurance retraite d'après

Les fondations du changement

le persona du *manager d'après*

Une démarche participative pour définir le Persona du manager d'après. Yohan Joyeux, le DRH nous en parle.

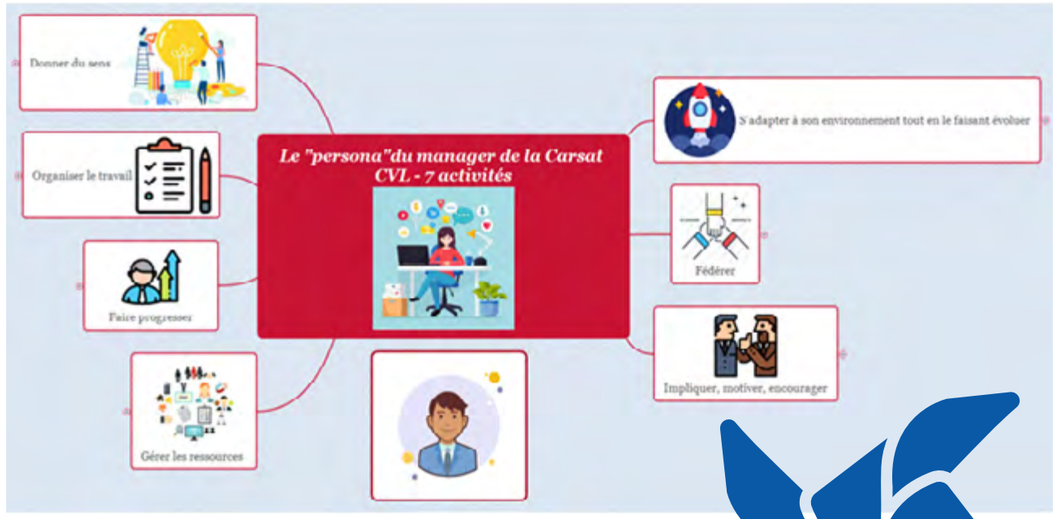
"La dynamique de transformation managériale, impulsée par Damien Maurice, le Directeur Général, résulte du retour d'expérience relatif à la manière dont la crise sanitaire a été gérée à la Carsat Centre-Val de-Loire. La crise a mis en évidence la nécessité de pérenniser des transformations managériales initiées dans ce contexte exceptionnel. Le télétravail s'est imposé comme un mode pérenne d'exercice de l'activité et le management doit s'adapter durablement à un mode de fonctionnement « hybride ».

Ces nouvelles conditions de réalisation des activités et missions ont nécessité de réviser en profondeur les approches managériales.
La *Carsat d'après*, dans le *monde d'après*, implique une phase d'adaptation, de préparation qui a commencée dès le second semestre 2020 pour anticiper et faciliter la transition progressive vers *le manager d'après*, acteur clé de la réussite de ces transformations.

La transformation managériale engagée se caractérise par :

▶ un renouvellement des temps de management
▶ un renouvellement de la circulation de l'information (webinaires managers, routines CSE hebdomadaires)
▶ un renouvellement du positionnement managérial

Nous avons débuté le travail sur « le corps » du persona, c'est-à-dire l'ensemble des références sur les attendus, les postures et les besoins en accompagnement du manager.



La construction de ce persona devrait naturellement se poursuivre par un travail sur les valeurs, « l'esprit », que nous attendrons du manager d'après.
Ce persona a d'ores et déjà des applications très opérationnelles :

▶ Il permet de compléter et d'étoffer l'offre de formation managériale et de redéfinir les exigences et les attendus lors du recrutement des managers (tests, assessments…).
▶ Il sert d'ores et déjà de support de référence à nos ambassadeurs de la communauté managériale, dans leurs travaux de définition du projet de mise en œuvre de la détection du potentiel managérial à la Carsat Centre-Val-de-Loire.

action

Carsat Centre-Val-de-Loire

yohan.joyeux@carsat-centre.fr

Vers l'écosystème du travail hybride *vertueux*

Une convergence de pratiques RH pour la performance et la réussite collective

Donner du sens en repositionnant les fondamentaux — 1

Rôle majeur des dirigeants — 2

Changement de la posture managériale — 3

Boucle vertueuse de la confiance — 4

Subsidiarité et autonomie des équipes — 5

Cohésion sociale et cohésion des collectifs — 6

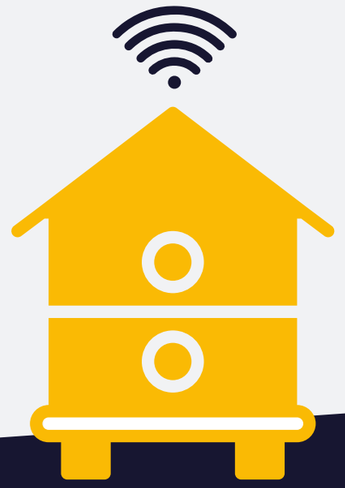
Après ?

Nous nous orientons vers un monde du travail totalement hybride qui doit donner la place à l'**autonomie et la responsabilisation des équipes,** à la **subsidiarité**, à un **cadre de confiance partagé** et une **organisation optimisée entre activités téléfragiles et télérobustes**.

post crise

L'Assurance retraite
d'après

Les fondations du changement



Pour développer un télétravail *raisonné* mais ouvert, sur volontariat, à tous

- **Principe de confiance a priori et d'une réversibilité associée**
- **Sur volontariat**
- **Sur la base d'un socle de 2 jours de télétravail** (2 jours minimum et un 3e jour par exception)
- **En proposant, chaque fois que possible, au moins un jour de télétravail pour les collaborateurs étant sur des activités non télétravaillables** (via la transversalité et l'entraide entre les différents secteurs d'activité)

Performance et réussite collective

Notre livre blanc sur l'hybridation du travail

SÉCURITÉ SOCIALE
L'Assurance Retraite

apRHès

Réseau des relations humaines
& DE LA TRANSFORMATION

SÉCURITÉ SOCIALE
L'Assurance Retraite