

**L'accompagnement
du changement à la
Carsat Alsace-Moselle**

**Begleitung des Veränderungsprozesses
an der Carsat Alsace-Moselle
(Carsat Elsass-Lothringen)**
dazu zählen die drei Departements Moselle, Bas-Rhin
und Haut-Rhin



- 1. L'existant : une spécificité
Alsacienne-Mosellane**
- 2. La fusion : une volonté régionale**
- 3. La gestion du projet**
- 4. L'accompagnement du changement**
 - 4.1. Impliquer les acteurs**
 - 4.2. L'effort de communication**
 - 4.3. La formation**
- 5. Les points de vigilance**
- 6. Bilan de la fusion**

- 1. Das Vorhandene : Eine spezifische
Besonderheit im Elsass-
Lothringen**
- 2. Der Zusammenschluss : Ein
regionaler Wille**
- 3. Projektleitung**
- 4. Veränderungsprozesse begleiten**
 - 4.1. Einbeziehung der Beteiligten**
 - 4.2. Kommunikationsaufwand**
 - 4.3. Die Berufsausbildung**
- 5. Punkte die besondere
Wachsamkeit erfordern**
- 6. Zusammenschluss : die Bilanz**

**1. L'existant : une spécificité
Alsacienne-Mosellane**

**1. Das Vorhandene :
Eine spezifische Besonderheit
im Elsass-Lothringen**

La dualité Cram/Crav

- ➔ **Lois sociales de Bismarck :** création de l'Institut des Assurances Sociales (ouvriers) et de La Caisse d'Assurances Sociales (employés) qui gèrent l'invalidité et la vieillesse
- ➔ **1946 :** création de la Caisse Régionale de Sécurité Sociale (CRSS) qui reprend les attributions de l'IAS et de la CAE
- ➔ **4 décembre 1947 :** la création de la Caisse Régionale d'Assurance Vieillesse (Crav) par scission de la Caisse Régionale de Sécurité Sociale

Zwei Kassen: Cram/Crav

- ➔ **Bismarcks Sozialgesetze :** Gründung der Versicherungsanstalt für Arbeiter IAS und der Versicherungsanstalt für Angestellte CAE die die gesetzliche Invaliditäts- und Altersversicherung verwalten.
- ➔ **1946 :** Gründung der regionalen Sozialversicherungskasse(CRSS) die die Aufgabenbereiche der Arbeiter und Angestellten Systeme IAS und CAE übernimmt
- ➔ **4 Dezember 1947 :** Gründung der regionalen Altersversicherungskasse (Crav) nach der Trennung von der regionalen Sozialversicherungskasse.(CRSS)

La dualité Cram/Crav

- ➔ **1960** : le risque vieillesse revient aux CRSS, plus tard aux Cram (Caisse régionale d'assurance maladie) **sauf en Alsace-Moselle où la Crav est maintenue**
- ➔ **2008** : annonce de la création des ARS

Zwei Kassen: Cram/Crav

- ➔ **1960** : Der Bereich Alterssicherung wird wieder von der regionalen Sozialversicherungskasse.(CRSS) ,dann später von den Cram (regionale Krankenkasse) übernommen, außer im Elsass –Lothringen (Elsass und das Departement Moselle), wo die CRAV weiter besteht
- ➔ **2008** : Mitteilung über die Gründung der regionalen Gesundheitsanstalten ARS

Des organismes très différents

- ➔ **Par les missions :**
Retraite / Maladie / Risques professionnels
- ➔ **Par la taille :**
 - Crav : 650 agents
 - Cram : 350 agents
- ➔ **Par l'organisation :**
 - Crav : siège (80% des effectifs)
 - Cram : siège (25% des effectifs) avec essentiellement les services supports

Sehr verschiedene Anstalten

- ➔ **Andere Aufgabenbereiche:**
Alterssicherung/ Krankheit / Berufsrisiken
- ➔ **Verschiedene Größen:**
 - Crav : 650 Angestellte
 - Cram : 350 Angestellte
- ➔ **Andere Aufteilung:**
 - Crav : Hauptsitz (80% der Belegschaft)
 - Cram : Hauptsitz (25% der Belegschaft) mit hauptsächlich den Supportabteilungen

Des organismes très différents

➔ Par les populations de salariés :

- conseil / expertise ⇨ cadres
- production ⇨ employés

➔ Par les usages :

- fiches horaires / badge
- management transversal / hiérarchique

Sehr verschiedene Anstalten

➔ Unterschiedliche Gruppen von Angestellten :

- Beratung / Gutachen ⇨ Führungskräfte
- Produktion ⇨ Angestellte

➔ Andere Gepflogenheiten :

- Eintragung der Arbeitszeiten/ Stechkarte
- andere Managementstile: Querschnitts-Gruppenorganisation oder hierarchische Organisation

**2. La démarche de fusion :
une volonté régionale**

**2. Der Zusammenschluss :
Ein regionaler Wille**

Chronologie (décembre 2008 – avril 2012)

- **Décembre 2008** : Vote des Conseils d'Administration CRAM et CRAV sur le principe d'une direction commune aux deux organismes
⇒ une fusion voulue localement
- **Juillet 2009** : Entrée en fonction du directeur commun chargé de réfléchir au rapprochement des deux organismes.
- **Mars 2010** : Vote des Conseils d'Administration CRAM et CRAV sur le principe de la fusion des deux organismes.

Zeitliche Abfolge (Dezember 2008 –April 2012)

- **Dezember 2008**: Abstimmung der Verwaltungsräte der CRAM und CRAV über das Prinzip einer gemeinsamen Leitung der zwei Dienststellen
⇒ Die Zusammenkunft wurde lokal gewünscht
- **Juli 2009** : Amtsantritt des gemeinsamen Direktors , der zur Aufgabe hat, über die Annäherung beider Stellen nachzudenken
- **März 2010** : Abstimmung der Verwaltungsräte der CRAM und der CRAV über das Prinzip einer Fusion der beiden Dienststellen

Chronologie (décembre 2008 – avril 2012)

- **Mars 2011** : Dépôt de la proposition de loi auprès de la Commission des Affaires Sociales de l'Assemblée Nationale.
- **Mars 2012** : vote de la loi créant la Carsat Alsace-Moselle
- **1er avril 2012** : **création de la Carsat Alsace-Moselle**

Zeitliche Abfolge (Dezember 2008 –April 2012)

- **März 2011** : Einbringung des Gesetzentwurfes beim Sozialausschuss der Nationalversammlung
- **März 2012** : Verabschiedung des Gesetzes zur Gründung der Carsat Elsass-Lothringen
- **1er April 2012** : **Gründung der Carsat Elsass-Lothringen**

3. La gestion du projet

3. Projektleitung

La méthode retenue pour le projet « Carsat 2012 »

- **Mettre en place des «structures» spécifiques au projet :**
 - un «comité de pilotage» composé des équipes de direction des deux caisses responsable de la validation des grandes étapes du projet
 - un «comité de projet» assurant le suivi de l'avancement des différents chantiers (composé des pilotes et des deux Directions Ressources Humaines) fournissant un lieu d'échange formel entre chantiers
 - un chantier pour chaque activité touchée par le projet

Gewählte Strategie für das Projekt «Carsat 2012»

- **Spezifische Strukturen zur Verwirklichung des Projekts werden einberufen**
 - ein «Steuerungskomitee» das aus den leitenden Führungskräften der beiden Kassen besteht ist für den Beschluss der wichtigen Entscheidungen zuständig
 - ein «Projektteam», bestehend aus dem Steuerungsausschuss und den beiden Personalabteilungen ist zuständig für das Vorankommen der verschiedenen Arbeiten. Hier kommt es zum Austausch über die verschiedenen Arbeiten
 - eine Arbeit für jede durch das Projekt betroffene Aktivität

La méthode retenue pour le projet « Carsat 2012 »

- **Privilégier la réflexion au niveau des groupes de travail et le niveau de réflexion le plus «bas» possible (groupe de travail, pilote, AD, COPIL) :**
le COPIL valide ou arbitre mais ne «décide» qu'en cas de carence
- **Organiser des remontées régulières des demandes de décisions au COPIL pour permettre l'avancée des travaux**

Gewählte Strategie für das Projekt «Carsat 2012»

- Überlegungen sollten innerhalb der Arbeitsgruppen stattfinden, auf möglichst niedrigster Ebene (Arbeitsgruppe, Steuerung, AD, COPIL) :
Das COPIL (Steuerungskomitee) beschließt oder schlichtet aber trifft nur Entscheidungen wenn es an Einigung fehlt
- Das Ersuchen nach Beschluss der Entscheidungen wird regelmäßig an das COPIL weitergeleitet, um die Arbeiten stets voranzutreiben

La méthode retenue pour le projet « Carsat 2012 »

- **Déconnecter au maximum la réflexion des situations individuelles :**
 - demander aux groupes de travail de réfléchir en premier lieu sur les organisations fonctionnelles (pas de noms)
 - attendre avant de désigner les futurs responsables de services
- **Afficher que les organisations définies pourront être revue rapidement si elles ne s'avèrent pas efficaces**

Gewählte Strategie für das Projekt «Carsat 2012»

- Soviel wie möglich die Überlegungen von den individuellen Verhältnissen trennen:
 - Die Arbeitsgruppen müssen vor allem über die Ablauforganisation nachdenken (ohne Namen zu nennen)
 - sich Zeit lassen und die zukünftigen Abteilungsleiter erst später ernennen
- Mitteilen, das die festgesetzten Strukturen jederzeit schnell geändert werden können, falls sie nicht effizient sind

4. L'accompagnement
du changement :

4. **Begleitung
des Veränderungsprozesses**

4.1. Impliquer les acteurs

4.1. Einbeziehung der Beteiligten

Laisser les décisions stratégiques aux conseils d'administration

- ➔ **Des décisions mais uniquement «stratégiques» :**
 - le choix du siège (approche technique / approche politique)
 - l'engagement de maintenir une activité sur tous les sites

- ➔ **Une information régulière sur l'avancement**
 - vers les cadres
 - vers les instances représentatives du personnel

Strategisch wichtige Entscheidungen werden von den Verwaltungsräten getroffen

- ➔ **Nur strategische Entscheidungen:**
 - Die Wahl des Hauptsitzes(technische Betrachtungsweise/ politische Betrachtungsweise)
 - Das Engagement eine Aktivität an allen Standorten zu erhalten

- ➔ **Regelmäßige Mitteilungen über das Vorgehen**
 - An die Führungskräfte
 - An die Vertreter des Personals

Laisser la place à la concertation avec les IRP tout au long de la démarche

- ➔ **La création d'une «commission de concertation»**
 - IRP Cram/Crav
 - pour anticiper les questions et préparer les résolutions de problèmes en amont des avis requis

- ➔ **Une présentation systématique aux instances «officielles»**
 - présentation des grandes étapes (organisations fonctionnelles, organigrammes)
 - CE/CHSCT : réunions spécifiques

↳ **Ecoute et prise en compte des remarques**

Während der ganzen Vorgehensweise müssen Absprachen mit den Vertretern des Personals eingeleitet werden

- ➔ **Gründung einer «Kommission zur Absprache»**
 - IRP (Personalvertreter) Cram/Crav
 - Fragen voraussehen und nach den herangezogenen Stellungnahmen, Lösungen der Probleme vorbereiten

- ➔ **Eine systematische Darstellung an die «offiziellen» Instanzen**
 - Darstellung der wichtigsten Etappen, (Ablauforganisation, Organisationsplan)
 - CE/CHSCT (Betriebsausschuss/ Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz): Spezifische Besprechungen

↳ **Zuhören und Bemerkungen berücksichtigen**

«être acteur du changement» : une approche participative dans la phase d'élaboration des organisations fonctionnelles

- ➔ Des groupes de travail mixte Cram/Crav**
 - 8 chantiers chargés de réfléchir aux nouvelles organisations et de réaliser les travaux préalables (RH, comptabilité, informatique...)
 - déclinaison en 35 projets


- ➔ Un équilibre Cram/Crav dans le pilotage des groupes**
 - 4 chantiers «pilotes» par des cadres Cram(copilote Crav)
 - 4 chantiers «pilotes» par des cadres Crav (copilote Cram)

«sich an den Veränderungen beteiligen» : Mitwirken bei der Ausarbeitung der Ablauforganisation


- ➔ gemischte Arbeitsgruppen Cram/Crav**
 - 8 Arbeitsgruppen die über die neuen Organisationen nachdenken und die vorhergehenden Arbeiten vollbringen (Personalabteilung, Buchhaltung, Informatik...)
 - Umsetzung in 35 Projekte

- ➔ Gleichgewicht Cram/Crav bei der Steuerung der Arbeitsgruppen**
 - 4 Arbeiten werden von Führungskräften der Cram «gesteuert» (Beihilfe Crav)
 - 4 Arbeiten werden von Führungskräften der Crav «gesteuert» (Beihilfe Cram)

«être acteur du changement» : une approche participative dans la phase d'élaboration des organisations fonctionnelles

 **Une large implication des acteurs directement concernés (250)** (un agent sur deux des services supports a été impliqué)

«sich an den Veränderungen beteiligen» : Mitwirken bei der Ausarbeitung der Ablauforganisation

 **Hohe Partizipation der Beteiligten die direkt betroffen sind(250)** (ein Angestellter auf zwei der Supportabteilungen war daran beteiligt)

«L'écoute» dans la phase d'élaboration des organigrammes et la mise en œuvre

- ➔ **Des rencontres individuelles avec chaque agent concerné**
– par les agents de direction ou les pilotes de chantier
- ➔ **Le recensement des freins à la mobilité**
- ➔ **Le recours à une organisation en «râteau» dans certaines situations**

«Zuhören » bei der Ausarbeitung der Ablauforganisation und seiner Durchführung

- ➔ **Jeder Angestellte der davon betroffen war wurde zu einem persönlichen Gespräch eingeladen**
– und zwar von den leitenden Führungskräften oder denjenigen die die Arbeiten gesteuert haben
- ➔ **Alles was zu Behinderung bei der Mobilität führt wurde aufgelistet**
- ➔ **In manchen Fällen wurde eine «Flat-Struktur» angewandt**

4.2. L'effort de communication

4.2. Kommunikationsaufwand

La «transparence» pour limiter les rumeurs et les inquiétudes

- ➔ **La mise en place d'un intranet dédié au projet rendant l'information accessible à tous**
 - outils de communication du projet
 - publication de tous les livrables des chantiers

- ➔ **Une communication auprès des agents**
 - message du directeur
 - flash hebdomadaire informant des mises à jour de l'intranet
 - news-letter

↳ **Elle ne remplace pas la communication directe par les cadres...**

«Transparenz» um Gerüchte und Ängste zu begrenzen

- ➔ **Eine interne Netzverbindung ermöglicht dem gesamten Personal Informationen über das Projekt zu erhalten**
 - Kommunikationsmittel über das Projekt
 - Veröffentlichung der Leistungserbringung bei den Arbeiten

- ➔ **Kommunikation an alle Angestellten**
 - Mitteilung des Direktors
 - Wöchentliche Kurzmeldung über den neuesten Stand im Intranet
 - news-letter

↳ **Doch all dies ersetzt nicht die direkte Kommunikation durch die Führungskräfte ...**

**«donner du sens au changement» :
la communication directoriale porte le
projet**

**→ Expliquer les intérêts du projet, et
la méthode**

→ Rassurer sur les conséquences

↳ au moyen de rencontres avec les
cadres et agents par groupes d'une
cinquantaine de personnes
(18 rencontres) animées par le
Directeur

↳ réunion trimestrielle des cadres

**«Sinn der Veränderung erkennen » :
die leitende Führungskraft trägt das
Projekt durch gezielte Kommunikation**

**→ Die Nutzen und Vorgehen des
Projekt es erklären**

**→ Über die Folgen sprechen und
Ängste beseitigen**

↳ Indem der Direktor zu
Besprechungen mit den
Führungskräften und Angestellten
einlädt. (18 Treffen von ungefähr 50
Personen, vom Direktor geleitet)

↳ Vierteljährliche Besprechungen der
Führungskräfte.

4.3. La formation

4.3. Die Berufsausbildung

La formation

- ➔ **La formation aux nouveaux outils pour permettre le «démarrage» de la fusion**
 - outils bureautiques
 - outils métiers

- ➔ **La formation des cadres (des deux organismes) à l'accompagnement du changement**
 - Comprendre le changement et la notion de résistance** : définition, lien avec la gestion de projet, notion de résistance, processus du changement (les étapes de la résistance), accompagnement du changement, valeur ajoutée du changement et occasion d'apprentissage

Die Berufsausbildung

- ➔ **Sich mit den neuen Mitteln vertraut machen um den Zusammenschluss «in Gang» zu bringen**
 - Mittel fürs Büro
 - Berufsmittel

- ➔ **Fortbildung der Führungskräfte (beider Dienststellen) zur Begleitung des Veränderungsprozesses**
 - Veränderungen verstehen, sowie Widerstandsverhalten**: Beschreibung, sich mit der Projektleitung vertraut machen, Widerstandsverhalten begreifen, die verschiedenen Stufen des Widerstands während dem Änderungsprozess verstehen, die Veränderungen begleiten, zusätzliche Hilfe zur Veränderung und Möglichkeit zur Ausbildung geben .

La formation

- **Mettre en œuvre le changement** : comprendre les attitudes et réactions individuelles face aux changements, modalités d'accompagnement , comportements managériaux face aux résistances, Incontournables de l'accompagnement du changement, communication en situation de changement, motivation et changement

Die Berufsausbildung

- **Die Veränderung durchführen** : die Veränderung bringt verschiedene Verhalten und Reaktionen mit sich. Deshalb muss das Management lernen mit dem Verhalten eines jeglichen klar zu kommen, ihn bei den Veränderungen begleiten, Widerstände, die bei Änderungen unvermeidlich sind, versuchen abzubauen , mit ihnen kommunizieren , und sie motivieren.

5. Les points de vigilance

5. Punkte die besondere
Wachsamkeit erfordern

Des inquiétudes

- ➔ **Le déroulement du projet :**
 - charge de travail
 - «tout est déjà décidé» ou paradoxalement «on en sait pas où l'on va»
- ➔ **L'absorption (par la Crav) et la perte de l'identité :**
 - outils et méthodes de travail de la branche vieillesse
 - le poids des organismes
 - la CRAMAM est « unique »
- ➔ **Pertes de perspectives professionnelles / de statut**

Ängste

- ➔ **Beim Ablauf des Projektes :**
 - Arbeitsbelastung
 - «alles ist schon entschieden» oder paradoxaler weise «man weiß nicht wohin das führt»
- ➔ **Die Übernahme (von der Crav geschluckt) und verlorene Identität :**
 - Arbeitsmittel und Methoden bei dem Zweig Alterssicherung
 - Einfluss der Anstalten
 - die CRAMAM ist « einzigartig »
- ➔ **Die professionellen Perspektiven gehen verloren genauso wie der Status**

Des inquiétudes

- ➔ **Les conditions de travail futures :**
- des mobilités imposées (géographiques et professionnelles)
 - horaires, chèques déjeuner, temps de déplacement
 - mode de management

Ängste

- ➔ **Die zukünftigen Arbeitsbedingungen :**
- Mobilität (sowohl geographisch wie professionell)
 - Arbeitsplan, Essensgutscheine, Fahrdauer zur Arbeit
 - andere Managementstile

Des attentes

- ➔ **Sur le sens :**
connaître le sens de la fusion
- ➔ **Sur la «méthode» :**
 - anticiper la transition
 - être acteur et faire valoir ses spécificités / Écoute
 - transparence (traçabilité des décisions)
- ➔ **Sur la suite :**
 - management plus participatif
 - moins de bureaucratie

Erwartungen

- ➔ **Sinn :**
den Sinn der Fusion verstehen
- ➔ **Die «Methode» :**
 - dem Übergang vorgreifen
 - mitwirken und seine Spezifität geltend machen / Zuhören
 - Transparenz (die Entscheidungen mitteilen und sie zurückfolgen können)
- ➔ **Wie geht es weiter :**
 - partizipatives Management
 - weniger Bürokratie

Respecter le processus de maturation

- ➔ **Processus classique de changement (la rapidité de l'évolution est propre à chacun) :**
Refus ⇨ résistance ⇨
décompensation ⇨ résignation ⇨
intégration ⇨ expérimentation ⇨
engagement ⇨ réussite
- ➔ **Elaboration des organisations cibles**
(octobre 2011 à février 2012)
- ➔ **Accords collectifs à négocier après la fusion**

Der Reifeprozess braucht seine Zeit

- ➔ **Klassischer Vorgang einer Veränderung (wie schnell die Dinge vorangehen, kommt auf jeden einzelnen an) :**
Ablehnung ⇨ Widerstand ⇨
Entspannung ⇨ Resignation ⇨
Integration ⇨ Experimentieren ⇨
Verpflichtung ⇨ Erfolg
- ➔ **Erstellen von bestimmten Organisationsplänen**
(Oktober 2011 bis Februar 2012)
- ➔ **Die Tarifverträge werden nach dem Zusammenschluss verhandelt**

6. Le bilan de la fusion

6. Der Zusammenschluss :
Bilanz

Des mobilités géographiques

- ➔ 16 agents de «l'action sociale vieillesse» se sont installés au siège de l'ex-Cram
- ➔ 40 agents des services supports de la Cram (comptabilité, RH, formation, logistique, pilotage) se sont installés rue du Doubs

↳ **7% de l'effectif de la Carsat a été concerné directement (mobilité sur Strasbourg même)**

Geographische Mobilität

- ➔ 16 Angestellte der «action sociale vieillesse» sind an den Hauptsitz der CRAM übergesiedelt
- ➔ 40 Angestellte der Supportabteilungen der Cram (Buchhaltung, Personalabteilung, Bildung, Logistik, Steuerung) sind in die rue du Doubs übergesiedelt

↳ **7% der Belegschaft der Carsat wurde direkt betroffen (Mobilität innerhalb der Stadt Straßburg)**

Mais l'ensemble du personnel est impacté par :

- ➔ le changement des affectations des agents de Direction
- ➔ l'évolution des usages internes (gestion du temps, déplacements...)
- ➔ l'évolution managériale

doch das gesamte Personal ist betroffen durch :

- ➔ die leitenden Führungskräfte wechseln ihren Aufgabenbereich
- ➔ die internen Gepflogenheiten entwickeln sich (Zeiteinteilung, Beweglichkeit....)
- ➔ das Management ändert seinen Stil

Une nouvelle organisation

- ➔ La constitution d'une grande direction «retraite et carrière»
- ➔ Une regroupement des missions «sociales et santé»
- ➔ Une direction dédiée au pilotage
- ➔ La réorganisation des activités «juridiques» (réglementation, contentieux, fraudes)
- ➔ Le redéploiement des cadres du secteur «études»

Eine andere Einteilung

- ➔ es wird eine große Geschäftsleitung «retraite et carrière» (Rente und Versicherungslauf) geben
- ➔ Die Aufgabenbereiche «Soziales und Gesundheit» werden zusammengelegt
- ➔ Eine Geschäftsführung allein zuständig für die «Steuerung»
- ➔ Neue Organisation der Rechtsabteilungen (Grundsatz, Regress, Betrug)
- ➔ Die Führungskräfte des Bereiches «Studien» werden anders eingeteilt

Une nouvelle organisation

- ➔ Le rapprochement imprimerie-communication
- ➔ De nouveaux organigrammes dans la plupart des activités «supports»

Eine andere Einteilung

- ➔ Druckerei und Kommunikation werden einander nähergebracht
- ➔ Neue Organisationspläne in den meisten Supportabteilungen

Ce qui reste à faire

- ➔ Négocier les protocoles d'accords locaux
- ➔ Réorganiser les secteurs fonctionnels (processus et procédures)
- ➔ Continuer à faire évoluer le management (gestion de projets et gestion des ressources humaines)

Was noch bevoortsteht

- ➔ Lokale Tarifverträge verhandeln
- ➔ Die funktionellen Bereiche neu organisieren (Verfahren und Verfahrensweisen)
- ➔ Das Management muss sich noch verändern (Projektleitung, Personalmanagement)

Carsat Retraite
& Santé
au travail

— *Alsace-Moselle* —

