



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

56ème promotion
2017/2018

RECHERCHES-ACTIONS

en protection sociale

MUTATIONS CULTURELLES, RENOUVELLEMENT GENERATIONNEL ET TRANSFORMATIONS MANAGERIALES

Membres du groupe de travail

Alexandre BURNET

Marion GUYOMARD (Cheffe de projet)

Emilie RAOUL

Géraldine TAUBER

Antoine TONDEUR

Directeur de la recherche - action

Jérôme FRITEAU

DRH de la CNAV

Formation initiale

Mutations culturelles, Renouvellement générationnel et Transformations Managériales

Les attentes de nos usagers, les contraintes organisationnelles et budgétaires et l'arrivée d'une nouvelle génération de collaborateurs nous invitent à repenser *nos pratiques managériales*



Aujourd'hui

18 ans
d'ancienneté
en moyenne

6000
Départs en
retraite

Culture numérique

Demain

GEN Y
(1981 - 1995)
50 % des effectifs
en 2020

Les Enjeux

- Un Management au Service de la Cohésion
- Une Gestion Agile des Emplois et des Compétences
- La Formation comme outil d'adaptation
- La prospective au Service de l'évolution des Métiers

NOS PROPOSITIONS

01 Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs

- Mentorat & Tutorat inversé
- MOOC de formation continue
- Serious Game Recrutement
- Ateliers Numériques
- Rencontres Métiers
- Lab RH

02 Dynamiser la culture d'entreprise des organismes

- Marketing RH
- Parcours d'Intégration Modernes
- Labels Great place to Work
- Com' Interne
- Observatoire QVT
- Partenariats Prospectifs

03 Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des équipes

- Conférence collaborateurs
- Réseaux sociaux d'entreprise
- Comité d'innovation
- Codir Miroir
- Modèle Subsidaire
- Plateaux agiles
- Coding Dojo & Hackathon
- Rendez-vous des salariés

REMERCIEMENTS

Le groupe projet tient tout d'abord à remercier le Directeur de recherche-action Jérôme Friteau pour sa disponibilité et son accompagnement bienveillant, ainsi que la direction de la formation initiale et plus particulièrement Agnès Cardineau qui a grandement facilité nos travaux.

Nous souhaitons aussi remercier l'ensemble des personnes de l'Institution qui nous a accordé de son temps et transmis son savoir au cours des entretiens que nous avons réalisés : Pierre Mayeur, Marie Rappy, Renaud Villard, Didier Malric, Philippe Renard, Erika Sam, Agnès Basso-Fattori, Thibaut Quey, Bernard de Ryck, Laura Riberi, Tahar Benboudjema, Hervé Langlois. Un remerciement particulier est adressé à Julien Le Cozannet qui nous a accueilli dans son organisme pour effectuer notre expérimentation.

Nous tenions également à remercier les personnes de secteurs et d'horizons différents qui nous ont permis d'élargir notre réflexion : les membres de la startup Boson Project, Alain Tedaldi directeur de l'Institut Esprit Service, Laetitia Villa responsable ressources humaines au groupe Wrigley et Ludovic Herbil chef de produit « management des talents » à Cubiks.

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction.....	5
Méthodologie retenue.....	7
1. Renouvellement démographique, numérique et réseaux : des mutations questionnant les organismes de sécurité sociale	8
1.1. Une structure des effectifs en plein renouvellement : une cohésion interne à réinventer.....	8
1.2. Le système d'information et le numérique : entre déstabilisation et opportunités pour les Organismes de Sécurité sociale	11
1.3. Territoires, dimensionnement, gouvernance : un réseau d'organismes disparates	15
2. Contraintes de moyens, exigences métiers et injonctions parfois paradoxales : des enjeux managériaux à relever pour répondre à des attentes multiples.....	18
2.1. Adéquation charge-ressources, tutelle nationale, performance opérationnelle et sociale : des managements sous tension.....	18
2.2. Attentes des collaborateurs et des usagers : forces et faiblesses des organismes pour y répondre	23
3. Problématiques de mutations culturelles, de renouvellement générationnel et de transformations managériales : des éléments de réponse au travers d'un panel de propositions concrètes	27
3.1. Notre proposition de boîte à outils : des préconisations à disposition des organismes.....	27
3.2. Une réflexion sur le rôle du manager et de l'agent de direction de demain : un référentiel amené à évoluer.....	30
3.3. Le dispositif du CoDir Miroir : focus sur la démarche déployée.....	31
3.4. Le modèle subsidiaire : comment identifier les niveaux adéquats pour les prises de décision	35
Conclusion.....	38
Bibliographie.....	39
Annexes	42
Résumé	106

"Dans les démocraties, chaque génération est un peuple nouveau"
Alexis de Tocqueville

Des évolutions culturelles et sociétales majeures sont actuellement à l'œuvre dans notre société. Celles-ci ont un impact important sur le monde du travail et les entreprises. Il s'agit de **mutations structurelles tant culturelles, sociétales que technologiques qui se cumulent pour entraîner des bouleversements significatifs au sein des entreprises.**

Tout d'abord, le numérique constitue un aspect essentiel de ce changement de paradigme. **Une « troisième révolution industrielle » fondée sur le numérique** serait par ailleurs en marche selon Jeremy Rifkin¹. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) vont prendre une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne de chacun, y compris dans le milieu professionnel. Ainsi, elles engendrent plusieurs bouleversements dans la façon de travailler et sur le contenu même du travail. Dans le secteur de la Sécurité sociale cela engendre, par exemple, une évolution profonde des métiers, compte tenu de l'impact de la dématérialisation et de l'automatisation sur les cœurs de métiers. La liquidation et le traitement de dossiers seront de plus en plus pris en charge par les outils numériques (coproduction des assurés, liquidation automatique, etc.). Dès lors, les techniciens vont être amenés à gérer essentiellement les anomalies, et les besoins des organismes pourraient être à terme centrés sur des fonctions d'expertise, de service et de conseil, alors que la majorité des effectifs exerce actuellement dans des services de production ou d'accueil.

Le développement des outils numériques a aussi un impact sur les méthodologies et les cultures de travail. L'avènement d'outils tels que les réseaux sociaux, l'accès rapide à l'information induisent un changement dans les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur manager, dans une relation de travail plus collaborative et horizontale. Cela bouleverse tant le management des organisations que celui des hommes. Il est entendu que le management des organisations se définit comme *« l'art de créer le contexte optimal pour mettre en œuvre une stratégie : structure les responsabilités, dispositifs et flux, processus, moyens, pilotage et gouvernance... et le management des hommes comme l'art d'animer une équipe pour atteindre un objectif et de permettre à chacun de progresser »*².

Ensuite, d'autres évolutions, sociétales et culturelles notables contribuent à ce changement de paradigme : **la mondialisation entraîne une différenciation des territoires de plus en plus nette**³, **la société est marquée par une individualisation accrue**⁴, **par une culture**

¹ RIFKIN Jeremy (2012), *La troisième révolution industrielle, Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Paris : Les liens qui libèrent Editions, 380 p.

² DETRIE Philippe Détrie (2014), *Manager au XXIe siècle, un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention, de coopération*, Paris : Éditions Eyrolles, 208 p.

³ GUILLUY Christophe (2015), *La France périphérique : comment on a sacrifié les classes populaires*, Paris : Flammarion, 185p.

⁴ GAUCHET Marcel (2002), *La démocratie contre elle-même*, Paris : Gallimard, 385 p.

de l'urgence et de l'immédiateté⁵, avec un rapport au travail désacralisé, notamment pour les générations les plus jeunes. **Les modèles de hiérarchie et de leadership sont transformés.** Ces évolutions induisent des transformations à la fois sur le service rendu à l'utilisateur et sur le management.

Viennent s'ajouter à ces mutations culturelles des problématiques démographiques et générationnelles. **Un renouvellement générationnel se produit au sein des organismes amplifié par le contexte de nombreux départs à la retraite.** L'ensemble des organismes est ainsi confronté à plus de 6000 départs à la retraite par an, vagues de départs qui ont commencé à la fin des années 2000 et devraient s'étendre jusqu'en 2030. De fait, un chassé-croisé a lieu entre les baby-boomers qui partent à la retraite et une arrivée massive de collaborateurs appartenant à des générations plus jeunes (environ 5000 embauches dans le réseau par an). Cette situation vient entériner et amplifier l'impact des mutations culturelles précitées.

Il s'agit d'un défi majeur auquel les organismes doivent répondre : **garantir une certaine cohésion au sein des entreprises quand plusieurs générations de collaborateurs cohabitent, garantir la transmission des savoirs et aussi assurer une attractivité des métiers ainsi qu'une fidélisation des nouveaux collaborateurs.**

Ainsi, ces évolutions touchent les organismes de Sécurité sociale, qui doivent non seulement les intégrer, et aussi les concilier avec certaines contraintes ainsi qu'avec leurs propres particularités.

Un paradoxe apparaît alors. D'une part, la réponse à ces évolutions semble passer par une recherche de souplesse et d'agilité dans les organismes : il s'agirait de favoriser l'autonomie et la prise de risque et de s'approprier les initiatives innovantes des collaborateurs. Cette nécessité est renforcée par l'accélération des échéances et la recherche d'innovation dans un contexte de contraintes croissantes sur les moyens. D'autre part, le phénomène d'industrialisation de la liquidation des prestations se renforce alimenté par la recherche de gains de productivité et par la professionnalisation de la maîtrise des risques. Ce développement du management par les processus, et aujourd'hui le SMI (système de management intégré), est susceptible de constituer un risque de rigidité et donc un obstacle à l'agilité et à l'autonomie des collaborateurs.

Dès lors, face à ce paradoxe, il convient de s'interroger sur les moyens pour répondre à ces mutations dans les organismes de Sécurité sociale. L'objet de ce rapport est donc de dresser un diagnostic plus précis de ces éléments (partie 1), de s'interroger sur les attentes des différents acteurs en présence (partie 2) et de présenter des préconisations concrètes (partie 3).



⁵ BOUTON Christophe (2013), *Le temps de l'urgence*, Paris : Le bord de l'eau, 298 p.

Le sujet appelle à adopter une **démarche prospective en tenant compte des réalités de terrain**. Pour ce faire la démarche retenue s'est articulée autour de plusieurs points.

Dans un premier temps, **une revue de la littérature a été réalisée**. Il s'agissait de construire un socle de connaissances commun autour des théories managériales ainsi que des études et des réflexions sur le management intergénérationnel et les thématiques connexes. Une analyse des différents documents internes aux organismes de sécurité sociale (BSI, rapports Ucanss...) a également été menée afin d'aboutir à un diagnostic quantitatif et qualitatif des situations et des attentes des organismes.

Dans un second temps, suite à **l'identification de plusieurs enjeux pour les organismes, la formulation de postulats ainsi que des propositions d'action**, ont été faites pour ensuite être confrontées au cours de **seize entretiens**.

Ainsi, il est possible de classer les différents entretiens en quatre groupes. Ce panel a vocation à représenter une pluralité d'acteurs et de réalités :

- **des agents de direction des caisses nationales,**
- **des agents de direction des caisses locales,**
- **des think-tank et des starts-up,**
- **des entreprises privées.**

Parallèlement, **un travail de benchmarking des organismes et des pratiques managériales innovants** a été réalisé.

Enfin, cette phase de diagnostic a abouti à **la formalisation de préconisations dont une a été expérimentée au sein d'un organisme**.



Cette première partie permet de situer le contexte pour comprendre les changements en cours. D'une part, le renouvellement générationnel et les évolutions technologiques touchent l'ensemble de la société et expliquent les bouleversements qui affectent les organisations de travail, dont celles des organismes de Sécurité sociale. D'autre part, le réseau des caisses est amené à connaître des mutations particulières dont il est nécessaire de faire l'état des lieux pour mieux identifier ses besoins et problématiques spécifiques et de faire des propositions d'outils adaptés.

1.1. Une structure des effectifs en plein renouvellement : une cohésion interne à réinventer

Des évolutions démographiques majeures sont à l'œuvre aujourd'hui au sein de la société et dans les organisations. Un renouvellement des effectifs s'opère : les « baby boomers » partent et partiront à la retraite de façon massive dans les années à venir et seront en partie remplacés. Ce mouvement est déjà bien amorcé. La génération Y - personnes nées entre 1980 et 1995 - constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025, soit dans moins de dix ans⁶. Ces jeunes générations pourraient être porteuses de nouvelles valeurs et attentes, avec lesquelles les managers seraient amenés à composer.

1.1.1. Etat des lieux : les caractéristiques des effectifs au sein de la Sécurité sociale, les évolutions à l'œuvre et à venir

Actuellement, la structure des effectifs au sein de la Sécurité sociale présente certaines caractéristiques qui structurent la politique d'emploi des organismes. La durée de carrière est importante, 18,4 ans en moyenne, et la moyenne d'âge élevée, plus de 45,2 ans. En ce qui concerne les niveaux et la rémunération, on remarque une concentration des salariés sur les niveaux 3 et 4 : 92,5 % des collaborateurs sont répartis sur les niveaux 1 à 4. Les moins de 26 ans représentent encore seulement 2% des effectifs en 2016⁷, le renouvellement des générations en est donc encore à ses prémices dans les organismes de Sécurité sociale.

Selon les chiffres de l'Ucanss issus des « rapports emploi », les organismes de Sécurité sociale connaissent une évolution du niveau d'étude des nouveaux entrants. Ainsi, **sur un poste équivalent, le niveau d'étude a tendance à être plus élevé pour les nouveaux recrutements par rapport à celui des agents déjà en poste depuis plusieurs années.** Comme l'explique le paradoxe d'Anderson⁸, les nouveaux arrivants seront donc plus diplômés et qualifiés que leurs aînés pour un même poste.

⁶ Institut esprit service (2016), « La vague du siècle s'amplifie ! Agilité, culture, générations, mutations, talents ».

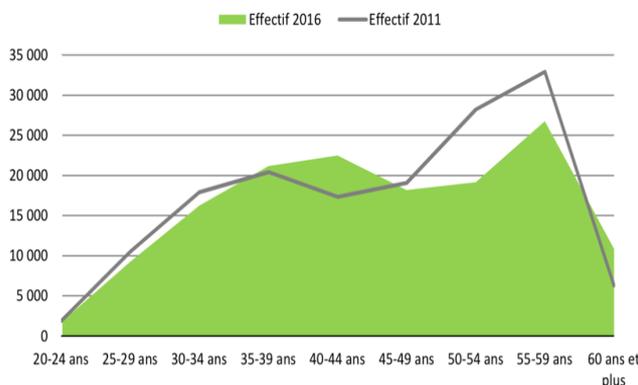
⁷ Rapport Emploi Ucanss 2017

⁸ Le lien entre diplôme et emploi a évolué dans le temps : autrefois, il n'était pas nécessaire d'avoir un diplôme élevé pour occuper une position sociale élevée alors qu'aujourd'hui, cela apparaît de plus en plus comme une nécessité.

On constate également **un vieillissement des effectifs** : le rapport emploi 2017 souligne que la tranche d'âges la plus représentée est celle des « 55-59 ans » avec 18,4 % (26 762 salariés). Cette pyramide des âges induit que les organismes sont entrés dans un phénomène de départs en retraite d'ampleur et leurs pendant que sont les recrutements, tout en respectant la contrainte fixée par leur contrat pluriannuel de gestion (CPG). Près de 6000 salariés du Régime général partent à la retraite chaque année, 5780 en 2016, soit 72% des départs de l'institution.

C'est un véritable enjeu RH et d'efficacité pour les caisses. Le rapport emploi 2017 de l'Ucanss le confirme : « *le Régime général est confronté à un défi démographique d'ampleur. Symptôme du renouvellement générationnel en cours, il enregistre pour la troisième année consécutive un volume important d'embauches (+ 6 708) qui compense partiellement le flux conséquent des départs à la retraite. Le Régime général reste ainsi un recruteur important, sur des fonctions très variées, correspondant à la diversité des missions de ses organismes.* »

Ces évolutions ont un caractère inédit dans l'histoire de la Sécurité sociale. Elles engendrent **des défis importants de recrutement, d'intégration et de gestion des emplois** auxquels les organismes commencent à être confrontés.



Répartition des effectifs par âge – Source : Ucanss

1.1.2. L'arrivée de nouvelles générations : des caractéristiques, valeurs et attentes différentes

Les générations qui vont arriver massivement sur le marché du travail pour pallier les départs à la retraite risquent de bousculer les pratiques en portant de nouvelles valeurs, de nouvelles formes de travail et de nouvelles attentes. Mais au-delà des questions générationnelles, il s'agit de penser l'intégration de nouveaux arrivants dans les organismes de Sécurité sociale, quels qu'ils soient et quel que soit leur âge, et de réfléchir aux impacts de cette intégration sur la cohésion au sein des différentes entités.

Il doit être précisé qu'**une génération ne forme pas un tout homogène**⁹. Au sein d'une même génération cohabitent des personnes d'horizons très différents, notamment du fait de leur origine sociale ou de leur parcours scolaire et on ne saurait considérer qu'elles partagent toutes les mêmes attentes et les mêmes valeurs. Pour autant, des similitudes, partagées par un nombre significatif de personnes, peuvent être relevées et servir de prisme pour une analyse des perspectives en ressources humaines et des évolutions des pratiques managériales. Il est à noter que le concept de génération ne peut pas constituer l'unique angle d'approche pour comprendre les changements culturels qui touchent les entreprises.

⁹ Entretien n°8

Les caractéristiques globales et les attentes des différentes générations peuvent être résumées ainsi :

Génération	Baby boomers (nés entre 1946 et 1964)	X (nés entre 1965 et 1980)	Y (nés entre 1981 et 1995)	Z (nés à partir de 1996)
Contexte	Plein emploi, croissance économique, droits civils...	Crises pétrolières, défis globaux, Guerre froide...	Mondialisation, réseaux sociaux, crise des subprimes...	Révolution technologique, défis environnementaux, crise de la démocratie
Valeurs	Succès matériel, équité, libre expression, sens du collectif	Equilibre de vie, attachement aux compétences	Partage, équilibre de vie	Epanouissement personnel, plaisir au travail...
Faits marquants	Optimisme, réussite sociale, estime de soi, importance de la carrière	Diversité, informalité, scepticisme, individualisme, désir d'équilibre	Confiance en soi, immédiateté, niveau de scolarité élevé, recherche de reconnaissance, les nouvelles technologies font partie de leur vie	Immédiateté, accès direct à l'information, recherche de reconnaissance et de sens, individualisme, inséparables des nouvelles technologies
Aspirations et attitudes au travail	Style collégial et consensuel, qualité du climat social, partage des responsabilités, respect de l'autonomie de chacun...	Justice, compétence, attitude directe, volonté de relever des défis, acceptation du changement...	Relation polie avec l'autorité, prédilection pour le désir de changement, donner un sens à leur action, progression rapide, expérimentation, coopération transverse.	Génération entrepreneuriale, volonté d'évoluer rapidement, de développer leurs compétences personnelles, regard sur les espaces et temps de travail, volonté d'horizontalité, créativité...

Ces attentes et valeurs différentes selon les générations peuvent bouleverser les codes dans les organismes et appellent donc à des formes de management et à des manières de travailler différentes sans remettre en cause la cohésion des entités.

1.1.3. Cohabitation des générations : des enjeux importants en termes de cohésion

Des interrogations apparaissent alors en termes de cohabitation des générations. Le premier enjeu est celui de la cohésion des équipes afin d'éviter un possible conflit de générations. L'enquête BVA pour l'Ucanss menée auprès des salariés de la Sécurité sociale en début de carrière en décembre 2013 souligne que : *« des tensions entre générations peuvent apparaître : les salariés ayant plus d'ancienneté vivent mal les orientations prises par l'institution, ils s'estiment en décalage par rapport à la nouvelle génération jugée ambitieuse et ayant peu de considération pour ses aînés. Les salariés plus jeunes et nouvellement arrivés sont plus actifs, ils s'adaptent mieux aux changements, d'autant que certains ont eu des expériences dans d'autres entreprises. Au niveau relationnel, ils ne comprennent pas leurs collègues plus âgés, qu'ils jugent souvent rétifs à toute forme de changement. Enfin, ils pensent que la charge de travail est mal équilibrée à leur détriment,*

car ils s'estiment plus malléables »¹⁰. Sur ce point, on peut noter **l'absence de problématique de tension soulignée par les interlocuteurs des différentes Directions rencontrés au cours de l'étude.**

Deuxièmement, il y a un **enjeu de transmission des compétences et des savoirs**. Les organismes doivent assurer cette transmission afin d'éviter la perte de compétences. L'expérience des collaborateurs qui partent en retraite doit être prise en compte d'autant plus que beaucoup des savoirs sont des savoirs informels qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'organisation.¹¹ *In fine*, la pérennité de ces savoirs doit permettre de garantir la culture de l'organisme.

Troisièmement, il y a un **enjeu de fidélisation des nouveaux arrivants**. Globalement, la satisfaction au travail baisse fortement au bout de trois ou quatre années d'ancienneté¹². Les nouveaux arrivants sont relativement désenchantés par la nature et le contenu du travail (tâches répétitives, manque de sens...), par le caractère obsolète de certains outils informatiques, par le manque de perspectives d'évolution et par le manque de reconnaissance au travail. Il y a donc des enjeux de confiance, d'intégration, d'intérêt au travail, de perspectives professionnelles, et de formation.

Des solutions existent déjà pour faire face à ces changements. Pour appréhender ces enjeux, les organismes de Sécurité sociale, ont déjà commencé à apporter certaines réponses. A titre d'exemple, les contrats de génération, les procédures de tutorat, etc. permettent déjà d'appréhender les phénomènes de remplacement des salariés partant à la retraite et de cohabitation de plusieurs générations aux valeurs et attentes différentes. Les politiques de parcours et de mobilité permettent également de répondre aux souhaits de certains collaborateurs.

Cependant, on peut **s'interroger sur le caractère suffisant de ces procédés et s'il ne faudrait pas aller plus loin au regard des évolutions majeures et irréversibles attendues**. L'impact seul de l'arrivée des jeunes générations est à minimiser. En effet, ce phénomène n'est pas nouveau, des générations plus jeunes ont toujours remplacé les anciennes, mais il intervient dans un contexte de renouvellement massif et s'additionne à d'autres phénomènes profonds provoquant des mutations culturelles majeures, notamment la révolution numérique.

1.2. Le système d'information et le numérique : entre déstabilisation et opportunités pour les Organismes de Sécurité sociale

Les organismes ont connu depuis plusieurs décennies des mutations profondes de leurs systèmes d'informations. Celles-ci comportent des opportunités d'amélioration du service rendu. Néanmoins, elles viennent aussi déstabiliser les organismes dans leur

¹⁰ UCANSS/BVA (2013), Enquête spécifique auprès des salariés de la Sécurité sociale en début de carrière.

¹¹ Entretien n°2

¹² UCANSS/BVA (2013), Enquête spécifique auprès des salariés de la Sécurité sociale en début de carrière.

fonctionnement et, ont un impact sur les métiers, donc sur la gestion des ressources. Enfin, la culture numérique commence à se diffuser mais n'est pas encore très ancrée en interne.

1.2.1. Systèmes d'information : des opportunités d'amélioration du service rendu dont les conséquences déstabilisent les organismes

Depuis la fin des années 2000, **les évolutions informatiques structurent les activités**. Le système de production des organismes de Sécurité sociale a, comme celui de nombreuses entreprises privées, fortement évolué dans le sens d'une systématisation de la numérisation des données entrantes et du développement des téléprocédures (services en ligne simplifiant les démarches des usagers). Mais **il existe aujourd'hui encore peu de liquidations automatiques complètes, ou « autoliquidations » par l'utilisateur**. L'agent en charge du traitement a alors une partie des informations pré-remplies mais la prise de décision lui incombe. Il s'agit d'une production triangulaire client-système-gestionnaire. L'objectif visé est l'augmentation progressive de ce traitement automatisé qui présente l'intérêt, outre sa rapidité et son coût de traitement moindre, de réduire considérablement le risque d'erreur d'appréciation des droits, dans un contexte de complexification réglementaire.

L'ensemble des évolutions de ces outils et méthodes de production n'ont pas été sans effets sur les métiers. **Les organismes ont connu une importante phase de modernisation, puis d'industrialisation des activités**, passant inévitablement par un ordonnancement plus précis de la production, des outils de maîtrise du stock, une supervision plus poussée des activités, un suivi de la productivité collective et individuelle. Cette gestion de la production, de plus en plus outillée, questionne le rôle du manager qui devient un véritable pilote d'activités.

Par ailleurs, l'industrialisation a eu certains effets sur les conditions de travail : la nécessaire adaptation aux nouveaux portails et postes de travail informatisés, le travail sur double écran, le traitement de fichiers ou listings qui contribue à « dépersonnifier » l'utilisateur, et la perte de sens qui accompagne parfois le déploiement des plans de maîtrise de la charge. Dès lors, ces changements structurels nécessitent de **développer des temps d'accompagnement au changement et de formation aux nouveaux outils et également de saisir l'occasion pour déployer de nouvelles formes d'organisation et des pratiques managériales plus agiles**.

La volonté de simplification de l'action publique au cœur des préoccupations politiques de ces dix dernières années conduit les organismes de Sécurité sociale à repenser leurs systèmes d'information. L'évolution des SI influe sur le management des organismes. L'exemple de la liquidation unique des régimes alignés (LURA) dont l'objectif vise une demande et une liquidation unique, c'est-à-dire la délivrance par un seul et même régime, des droits à la retraite des assurés relevant des régimes alignés, est une illustration. Cette réforme **engage les régimes à internaliser la complexité et à développer des outils performants de communication informatisés pour un service unique à l'assuré**. Cette évolution implique de développer les collaborations interbranches voire inter-régimes, de décloisonner les activités et donc dans un certain sens ouvrir le champ de vision des collaborateurs. Cependant, ces évolutions conduisent aussi à l'apparition de nouvelles coordinations, nécessitant parfois la formation des équipes à cette nouvelle dimension, à ses

publics et à ses législations. Des opportunités de partage d'expérience en naissent indéniablement.

1.2.2. Évolution des métiers : une réinvention du service public se profile

Dans ce contexte de mutations culturelles importantes, en lien avec l'avènement du numérique au sein des organismes, un nouveau panel de métiers doit bientôt reconstituer l'environnement des caisses de Sécurité sociale.

Le métier principalement représenté au sein des organismes de Sécurité sociale, auparavant **nommé « technicien », et aujourd'hui « gestionnaire conseil » est le métier le plus concerné par les évolutions en marche**. Cette catégorie de salariés dont le métier a connu une automatisation croissante des tâches, une industrialisation des processus de travail, puis un système de management de la qualité, l'éloignant peu à peu de la relation bilatérale à l'usager par le fait de la spécialisation, devra s'adapter à de nouveaux changements¹³. En effet, l'automatisation voire l'autoliquidation des demandes, conduit **le salarié à ne plus traiter de demandes simples mais uniquement les dossiers qui nécessitent une étude approfondie ou une résolution d'anomalies du système**. Et un autre mouvement est à prendre en compte, il s'agit du **besoin accru d'accompagnement des assurés** au vu de l'augmentation des parcours disruptifs et de la personnalisation du droit. Ces métiers pourraient **s'orienter vers un véritable rôle de conseil, d'accompagnement attentionné des usagers**, affichant une plus-value indéniable de la prise en charge du dossier par le collaborateur.

Par ailleurs la nécessité de très bien connaître le public, le territoire, est mise en avant dans une logique de réponse aux besoins particuliers. La branche famille s'oriente dès à présent vers la définition d'une segmentation des publics en fonction de leur degré d'autonomie numérique, et de dépendance aux prestations afin de définir des offres de services différenciées. Ainsi, une logique de « parcours client » se développe dans l'ensemble des branches. En Urssaf, on parle de « prestation de service adaptée » aux entreprises. La branche recouvrement souhaite être plus pro-active dans la définition d'une organisation et d'une offre de service particulière pour lesquelles la compétence métier devient plus relationnelle que technique¹⁴. Si la transition du métier de gestionnaire à celui de conseiller a été préparée par les intitulés de postes, elle ne consiste pas moins un défi majeur de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à relever par les organismes. **Les recrutements d'aujourd'hui doivent tenir compte des besoins de demain, et de la capacité qu'auront les équipes à s'adapter aux nouveaux métiers**. Et les accords de GPEC ambitieux transmis à l'Ucanss sont encore peu nombreux à stade¹⁵.

Il n'est pas interdit de se projeter à moyen terme, lorsque l'ensemble des services numériques à l'usager sera déployé, lorsque l'automatisation des demandes aura atteint son apogée dans un contexte de réduction de la fracture numérique avancée, grâce à l'ensemble

¹³ Entretien n°14

¹⁴ Entretien n°7

¹⁵ Entretien n°6

des efforts aujourd'hui déployés sur le terrain. Cette perspective constitue une part de l'avenir à court terme, auquel seront confrontés les équipes et leurs managers.

1.2.3. Culture numérique : une démarche encore à mener au sein de l'entreprise Sécurité sociale

La quantité des évolutions à mettre en œuvre pour répondre à l'ensemble des besoins métiers mais aussi aux nouveautés législatives impliquent **la construction de plans informatiques nationaux sur des horizons de moyen à long terme, dépassant les COG**, la plupart du temps à dix ans. La qualité de service peut en être affectée car au bout de deux ans, les interactions proposées sont parfois déjà obsolètes et peut naître une forme de découragement chez certains collaborateurs. Seuls 62% des salariés jugent leurs outils adaptés¹⁶, et cette proportion est variable selon les branches : 66% pour la branche famille, 51% pour la branche recouvrement. Le temps long des plans informatiques nationaux vient en contradiction avec les besoins des caisses.

Le développement de circuits courts et l'appropriation de méthodes dites « agiles » semblent naturels. Ainsi, des partenariats avec des startup ou hackatons émergent. **Ce type de partenariats et de méthodes de travail peuvent se révéler être de véritables leviers pour l'agilité des organismes** mais aussi des salariés qui accompagnent ces transformations. Toutefois, ces nouvelles formes de travail font appel à des compétences et des modes d'organisation qui dépassent le cadre *stricto sensu* de la fiche de poste et nécessitent un accompagnement et un portage managérial. En effet, le constat d'une transformation numérique d'ampleur qui engendre des transformations au sein des entreprises est acté. Depuis 20 ans, de nouveaux outils se sont propagés, comme les intranets et les messageries tandis que les transformations digitales s'accélèrent : arrivée de nouvelles générations dans l'entreprise, les "natifs du numérique", la wébisation, l'utilisation du cloud, etc.¹⁷

Au-delà d'Internet, **c'est tout un "écosystème numérique" qui s'est imposé**, et il faut le transposer dans l'entreprise pour favoriser de nouvelles formes de management. Au cœur de ces évolutions se trouve l'humain. Il faut trouver des managers engagés pour mener l'accompagnement vers les outils du numérique, les utilisant eux-mêmes et les promouvant. La transformation digitale doit s'orchestrer de façon différenciée selon les entreprises, en fonction de leur culture et de leur maturité numérique. Le bénéfice de l'agilité du numérique se concrétisera avec le développement des compétences métiers. Cette démarche reste encore à mener au sein des organismes de Sécurité sociale, sachant que le réseau comporte des « types » d'organismes très divers.

¹⁶ Synthèse du BSI 2016, enquête administrée par BVA pour l'Ucanss auprès de 56102 salariés du régime général, soit 47% de répondants

¹⁷ REYRE Isabelle et LIPPA Marc (2015), *E-management, comment la révolution numérique transforme le management*, Paris : Dunod, 228 p.

1.3. Territoires, dimensionnement, gouvernance : un réseau d'organismes disparates

La France est marquée par des disparités territoriales en matière d'emploi, plus ou moins persistantes dans le temps, et corrélées à des écarts en matière de développement économique. Or, dans un contexte où le pilotage national se resserre depuis environ dix ans, les domaines du management et des ressources humaines restent des leviers d'action majeurs pour les directeurs d'organismes locaux. De fait, la gestion des emplois et des compétences se positionne comme un enjeu de taille et doit donc tenir compte des réalités locales tout en cherchant à s'appuyer sur la mise en réseau des partenaires locaux compétents pour parvenir aux meilleurs recrutements pour les organismes de Sécurité sociale.

1.3.1. Diversité des territoires : une influence marquée sur les politiques salariales des organismes

Un des phénomènes les plus structurants est celui de « métropolisation » : quatre régions et trente-quatre zones d'emploi concentrent plus de la moitié des embauches des demandeurs d'emploi. Ce phénomène est caractérisé par un mouvement de concentration de populations, des activités stratégiques (conseil aux entreprises, numérique, ingénierie, etc.) et de valeurs dans des ensembles urbains de grande taille de telle sorte qu'il existe une forte corrélation entre la taille et le dynamisme des aires urbaines en matière d'emploi. Il y a donc **une dichotomie rural/urbain de plus en plus prégnante**. Les organismes de Sécurité sociale n'échappent pas à cette dynamique et les plus grandes caisses se situent également dans ces métropoles, en corrélation avec la population d'utilisateurs couverte.

Différents indicateurs pointent l'opposition entre marchés de l'emploi urbains mobiles et marchés ruraux stagnants¹⁸. Suivant cette logique, certains organismes parisiens connaissent un turn-over atteignant 10%¹⁹, sachant que la moyenne régionale se situe autour de 6%. A l'inverse, dans les territoires plus ruraux les mouvements salariaux sont proportionnellement moins élevés, d'autant plus que le secteur tertiaire est sous-représenté dans ces zones. En région Auvergne par exemple, le taux de départs hors retraite est de 0,6% alors qu'il est de l'ordre de 1,6% en moyenne en Ile-de-France²⁰.

Ces dynamiques territoriales ont conduit les organismes de Sécurité sociale à développer des stratégies inter-caisses. A titre d'exemple, plusieurs Caf rencontrant des problématiques de recrutement sur leurs plateformes téléphoniques en région parisienne, ont mutualisé leur réponse avec un organisme en territoire rural. La plateforme téléphonique mutualisée se pourvoit aujourd'hui facilement en téléconseillers, réglant ainsi les questions de recrutement, d'attractivité et donc de turn-over liés à des faibles niveaux de rémunération et permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi sur le territoire.

¹⁸ Zone faiblement urbanisée pouvant inclure des petites villes

¹⁹ Entretien n°12

²⁰ Données issues des bandes paie Ucanss, rapport entre entrées et sorties de l'institution

Le bassin d'emploi influe sur la politique de recrutement des organismes qui, pour une même mission, peuvent difficilement prétendre aux mêmes exigences en matière de compétences et de politiques salariales. Dans les zones sous tension, les organismes peuvent être amenés, particulièrement pour les cadres techniques, à recruter sur des niveaux de rémunération plus élevés que dans des régions moins attractives. Le pourcentage de cadres recevant des points de compétence lors d'une première embauche en région parisienne est de 30,1 % contre 19,7 % en moyenne au sein du régime général. **Ces leviers d'action peuvent être mobilisés dans une certaine mesure puisque ces pratiques sont fixées par le cadre de la convention collective ou des référentiels emploi nationaux.**

Dans la continuité du départ à la retraite de plus de 25% des salariés sur la période 2014-2017, la prochaine période s'annonce, certes, comme un temps de recrutements pour pallier les futurs nouveaux départs mais avec une contrainte forte sur le taux de remplacement (un recrutement pour deux voire trois départs envisagé). Toutefois, on ne saurait aborder les questions de recrutement et de management générationnel de manière identique pour tous les organismes compte tenu des diversités organisationnelles, territoriales et de gouvernance.

1.3.2. Positionnement, attractivité, pratiques managériales : des disparités importantes au sein du réseau

Les différents réseaux des quatre branches du Régime général se caractérisent par leur hétérogénéité. L'appréhension des problématiques de recrutement et de management des effectifs doit donc tenir compte de ces différences.

Les organismes de Sécurité sociale se positionnent sur des **réseaux à différentes mailles territoriales**. Ainsi, les Urssaf et les Carsat alignées sur les anciennes régions sont, de fait, des organismes de plus grande taille : 81% sont de catégories A et B. Les Caf et les Cnam, de maille départementale, sont des réseaux de taille plus hétérogène puisque seule 35% des caisses sont de catégorie A ou B.

Néanmoins, depuis plusieurs années, le Régime général se restructure afin de tendre vers une gouvernance optimale entre présence territoriale et allocation de ressources. Ce mouvement se traduit par une réduction du nombre d'organismes, - 23,6 % depuis 2011, actuellement au nombre de 330. **Les 145 741 salariés du Régime général se concentrent différemment selon les régions.** Par ordre décroissant, les régions qui regroupent les effectifs les plus importants : Ile-de-France (21,1% des effectifs), Auvergne-Rhône Alpes (11 %), Grand Est (9,5 %), Hauts-de-France (8,6 %) puis Nouvelle Aquitaine et Provence Alpes Côte d'Azur à 8,3 %.

Les différences entre les organismes s'observent également en termes de gouvernance : nombre de niveaux hiérarchiques, instances de dialogue, projets collaboratifs, etc. Dans cette dynamique, les organismes ont la liberté de mettre en œuvre des formes de pratiques managériales innovantes. Ces décisions sont à la discrétion des comités de directions. Ainsi, certaines Caf ont fait le choix d'installer un Caf Lab sur le modèle proposé par la caisse nationale, un club des managers et des outils comme un guide

des pratiques managériales et des espaces de co-working²¹. Dans la même lignée, un organisme local a souhaité développer un Observatoire QVT avec la participation des instances représentatives du personnel et aussi des ateliers prospectifs sur les thématiques des évolutions à moyen terme des métiers au sein de l'organisme²².

Plus globalement, **l'aplatissement des lignes hiérarchiques**, des instances transverses de dialogue, un discours mettant en avant le changement voire l'innovation managériale sont des réalités qui diffèrent d'un organisme, d'un réseau ou d'une région à l'autre. A titre d'exemple, le taux d'encadrement moyen du régime général est de 13,5% en 2016 pour des équipes moyennes de 7 à 8 collaborateurs, et connaît une baisse tendancielle faible de l'ordre de 1,67% sur la période 2011-2016²³. Or, certaines régions enregistrent une baisse significative de plus de 5% de leur taux d'encadrement sur la période, les ex-régions Nord-Pas-de-Calais (-6,74%), Basse-Normandie (-5,47%), Poitou-Charentes (-5,09%) et Bourgogne (-6,48%).

Ainsi, cette disparité du réseau des organismes de Sécurité sociale conduit à concevoir des réponses plurielles et adaptées à chacun.

*

**

La mise en regard des éléments de contexte évoqués, à savoir la structure des effectifs en pleine transformation, un impact fort des systèmes d'information et du numérique sur les réseaux, ainsi que des territoires, dimensionnement d'organismes et gouvernances différenciées, avec les contraintes de moyens et les exigences métiers permettra sans doute de mieux percevoir les enjeux managériaux que connaissent aujourd'hui les organismes.



²¹ Entretien n°10

²² Entretien n°12

²³ Données issues de la bande paie Ucanss, rapport entre les effectifs de la famille 17 hors chefs de projets et les effectifs globaux.

2. CONTRAINTES DE MOYENS, EXIGENCES METIERS ET INJONCTIONS PARFOIS PARADOXALES : DES ENJEUX MANAGERIAUX A RELEVER POUR REpondre A DES ATTENTES MULTIPLES

Cette seconde partie a pour objectif de spécifier les enjeux particuliers de gestion que connaît le réseau des organismes de Sécurité sociale. La Sécurité sociale évolue dans un environnement contraint en termes d'organisation et de moyens, faisant naître des enjeux managériaux multiples tels que la conciliation des objectifs de qualité et de quantité en période de réduction de moyens.

2.1. Adéquation charge-ressources, tutelle nationale, performance opérationnelle et sociale : des managements sous tension

L'adéquation charges-ressources, loin d'être une préoccupation nouvelle, complétée par les exigences de service au public et de performance organisationnelle comme sociale, viennent ensemble, percuter un certain nombre de modèles managériaux préétablis. Dans ce contexte, la recherche d'innovation en management des ressources est de plus en plus présente.

2.1.1. Contraintes nationales et exigences métiers : des marges de manœuvre organisationnelles en réduction

La réduction des coûts de gestion et donc la contrainte de moyens engagée depuis deux COG dans les organismes sociaux est toujours plus pressante. **La contrainte budgétaire s'exprime principalement sur les effectifs car la masse salariale représente presque 85% du budget de fonctionnement des organismes.** Celle-ci est, en partie, justifiée par des gains de productivité, mais la vitesse de réduction des effectifs semble parfois dépasser ces gains. En effet, les gains engendrés par les réorganisations, départementalisations, régionalisations, mutualisations, ou implémentations de nouveaux outils, se font souvent à moyen terme.

Différentes questions viennent s'ajouter à cette problématique. Les organismes recherchent la meilleure répartition des effectifs entre fonctions métier et fonctions support. De même, l'atteinte de la taille critique minimale pour fonctionner fait l'objet d'analyses différentes. En économie, la taille critique est communément entendue comme la taille d'une entreprise (ou d'un service) la plus adaptée pour s'assurer une productivité qui lui permette de rester compétitive. La plupart de temps on parle de taille critique minimale²⁴, mais il émerge au sein des organismes l'idée d'une taille critique maximale au-delà de laquelle l'organisation ne peut objectivement plus être optimale²⁵. Le réseau pourrait être amené à questionner l'existence des caisses les plus importantes.

²⁴ Démarches de mutualisations devant concerner 30% des effectifs métiers en MSA en fin de COG 2016-2020

²⁵ Inerties observées dans les structures multi-sites de grande taille comme les plus grandes Urssaf régionales

Par ailleurs, les organismes de Sécurité sociale ont aujourd'hui besoin d'agilité. **Les évolutions législatives récurrentes, les progrès techniques et les évolutions organisationnelles rendent nécessaire une très forte réactivité des organismes.** La prime d'activité a par exemple dû être mise en œuvre en moins de six mois. Dans ce contexte, de plus en plus de managers stratégiques deviennent des gestionnaires de projet. On remarque toutefois qu'une association des parties prenantes, dont les collaborateurs, est mise en place pour "garantir" la réussite des projets. Mais, il s'agit d'un changement de culture managériale qui reste à mener dans de nombreux services.

La volonté d'agilité rencontre la rigidité du management par les processus. Pourtant, la démarche tend vers une plus grande association des parties prenantes. Le « lean management ²⁶» est caractérisé par des ateliers d'optimisation qui s'organisent dans un objectif de meilleure efficacité opérationnelle, faisant appel aux « acteurs de terrain ». Cette démarche, souvent apparentée au toyotisme²⁷, est critiquée pour sa logique industrielle malgré les avantages qu'elle présente. Tendre vers le « Lean startup » serait une des options possibles. Cette démarche repose à l'origine sur la conception d'une offre minimum pour tester un marché, puis l'ajustement du produit avec acceptation de l'erreur, jusqu'à trouver la meilleure idée à vendre. Cela rejoint la dynamique de l'expérimentation mise en œuvre dans de nombreux domaines dans certains organismes du réseau. Libéraliser, généraliser la démarche d'expérimentation, suppose l'intégration de la culture de l'essai dans les pratiques managériales.

De leur côté, les caisses nationales sont soumises à la démarche de certification des comptes, dont les résultats et le rapport annuel de la Cour des comptes sont attendus chaque année et exercent une influence notable sur les propositions présentes dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale. De fait, **les caisses nationales exercent sur leurs réseaux respectifs un pilotage de plus en plus resserré.** Une enquête réalisée en 2017²⁸ montre que 70% des agents de Direction des organismes considèrent que les caisses nationales ont un impact très important sur leur activité quand le pourcentage est de 48% pour ce qui est de l'Etat ou 27% des corps de contrôle. Si les agents de direction approuvent les réorganisations, ils ont plus de mal à voir les impacts positifs de ces dernières sur les relations en interne.

Dans cette logique, l'introduction des COG a marqué un tournant dans le pilotage des organismes, instaurant un cadre contractuel entre l'Etat et la Sécurité sociale, modernisant et clarifiant son pilotage. Pour autant **les COG sont considérées comme des outils de plus en plus lourds, dont le manque de souplesse n'est pas adapté à l'agilité attendue de l'opérateur Sécurité sociale.** En termes de contenus, il y'a eu une accélération croissante

²⁶ Le terme Lean, de l'anglais signifiant « maigre », sert à qualifier une théorie de gestion de la production qui se concentre sur la gestion sans gaspillage ou « gestion au plus juste »

²⁷ Système d'organisation du travail accordant une plus grande autonomie aux agents productifs (contrairement au fordisme et au taylorisme). Mis en place par la firme automobile japonaise Toyota à partir des années 1950 sous l'impulsion de l'ingénieur Taiichi Ohno, il a pour objectif les « cinq zéros », zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro défaut, zéro panne

²⁸ UCANSS/BVA, enquête spécifique auprès des agents de direction des organismes réalisée en 2017, 1189 répondants, soit 67% participation

du nombre d'indicateurs à partir de la deuxième COG. Les objectifs contenus sont extrêmement précis. Se pose la question de la lisibilité des conventions et du rôle du collaborateur. Dans une étude IGAS portant sur l'évaluation du dispositif des COG présentée à La Direction de la Sécurité sociale en janvier 2017²⁹, il a été proposé de recentrer les COG sur un seul objectif, en exportant certains contenus sur d'autres documents avec un seul horizon de changement à 4 ou 5 ans et la détermination de quelques actions phares. Il est également proposé de dynamiser la négociation et le suivi, de tenir compte de l'arrivée de nouveaux projets, nouvelles législations, ou encore d'identifier plus précisément les gains de productivité en étudiant les impacts escomptés.

Dans un souci d'exemplarité du service public, les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE)³⁰ se sont très largement diffusées au sein de la Sécurité sociale. Il ressort de ces expériences qu'il y a globalement **un équilibre à trouver entre investissement dans la RSE et le soutien au « travail » dans une recherche de performance sociale plus globale**. Du point de vue de la responsabilité sociale, les organismes de Sécurité sociale gagnent surtout à accompagner les salariés en poste, et à recruter selon leurs besoins, la première problématique étant la capacité de la personne à remplir ses fonctions dans les meilleures conditions. Cette démarche permettrait de **passer de l'employeur socialement responsable à socialement efficace**, la recherche d'un contexte favorable à l'épanouissement, sinon au bien-être professionnel permettant d'atteindre une meilleure performance d'ensemble.

La mesure de la performance globale, y compris sociale des organismes n'est pas encore complètement réalisée³¹. **L'idée d'un indicateur composite d'évaluation de la performance sociale**³² des organismes a émergé dans la branche retraite il y a quelques années, et s'est traduit par l'intégration du taux de satisfaction des salariés issu du BSI au calcul de la part variable des Directeurs³³. **La démarche poursuivie est d'investir sur l'humain pour gagner en efficacité globale**.

En définitive la question de l'identification des marges de manœuvre des organismes est déterminante dans ce contexte largement normatif, et l'ensemble des parties prenantes en a conscience. Par conséquent, il est nécessaire de rechercher des solutions innovantes pour faire face à ces contraintes de divers ordres.

²⁹ Etude menée par Pierre Mayeur, alors Inspecteur général des affaires sociales

³⁰ La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs, appelés "parties prenantes".

³¹ Entretien n°11

³² Exemples de sous-indicateurs envisagés : absentéisme courte durée, nombre de jour de grève pour motifs locaux, taux de satisfaction des employés dans l'organisme par le baromètre social, taux de participation au BSI

³³ Entretien n°1

2.1.2. La recherche d'innovation en management des ressources : innovation RH, nouvelles formes de management

Les organismes de Sécurité sociale ont depuis une dizaine d'années largement investi le champ des projets d'entreprise qui sont une déclinaison directe des objectifs stratégiques et opérationnels des CPG et COG ou des projets parallèles visant le décloisonnement des services et le développement de la transversalité. **La difficulté réside dans l'articulation des différentes démarches**, qu'elles aient trait au pilotage global, à la formulation d'engagements réciproques, à la recherche d'innovation, ou à la qualité de vie au travail, afin de les mettre en cohérence et les rendre lisibles pour l'ensemble des collaborateurs.

Conscientes **des enjeux d'adéquation charges-ressources et d'innovations techniques ou managériales**, certaines Directions des ressources humaines s'outillent pour l'avenir. La GPEC commence véritablement à émerger. Deux branches, recouvrement et famille, se sont unies pour proposer à compter de 2016 à leurs organismes, un outil de GPEC appelé « SI Talent ». Ce progiciel RH est composé de trois modules : gestion du plan de formation, GPEC, et gestion des entretiens. Ce déploiement poursuit plusieurs objectifs : améliorer le pilotage des RH par une vision prospective, dématérialiser les processus internes, de formation notamment, apporter de nouveaux services aux collaborateurs et faciliter le travail du management dans l'accompagnement à la montée en compétences de leurs collaborateurs.

Le rôle de l'Ucanss dans ce domaine est de susciter la discussion : cette préoccupation a donné lieu à la création du Lab RH dans le cadre de sa nouvelle COG avec l'Etat. L'idée phare est de **permettre un partage des préoccupations ayant trait à la GPEC** en s'intéressant à toutes les répercussions comme le recrutement et les critères de sélection, la formation, les parcours de carrière, etc. En parallèle, l'Ucanss gère **une bibliothèque de référentiels emplois**, qui est ensuite réinvesti par les caisses nationales. Cette bibliothèque permet de définir des « aires de mobilité ». Il s'agit de pré-identifier les emplois vers lesquels les agents en poste ou en cours de recrutement peuvent évoluer. Cela donne de la visibilité sur l'évolution professionnelle possible des personnes en poste.

La mission recrutement des ressources humaines se professionnalise également, et de plus en plus d'organismes se font accompagner par un cabinet spécialisé. Le principe de la mise en situation, de la détection de potentiel, voire de « l'assessment » dans sa version la plus complète³⁴, présente un intérêt bien identifié par les organismes, celui de **sécuriser leur processus de recrutement, que ce soit pour la promotion interne ou un recrutement externe**. En termes de formation, au-delà du développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et des certificats de qualification professionnelle (CQP) de branche ou interbranche via l'Institut 4.10, les formations-actions et les « pickings » selon les besoins identifiés se multiplient.

Le développement des talents gagne du terrain car l'enjeu stratégique est de faire le lien entre la formation de talents et l'exécution de la stratégie. On ne peut plus

³⁴ Assessment : méthode de recrutement associant des simulations menées par plusieurs assessseurs et une batterie de tests de logique et de personnalité

s'appuyer uniquement sur le recrutement, le turn-over global étant très faible au sein de la majorité des organismes de Sécurité sociale, il y a nécessité de détecter et de développer les talents en interne. Les organismes, comme les entreprises du secteur privé, ont besoin de **devenir des organisations apprenantes**, cela par le biais de MOOC ou d'outils de formation numériques (mobile learning), ou la combinaison présentiel – e-learning (blended learning), par exemple. L'Institut 4.10 qui propose déjà ce type de modalités pédagogiques, mène actuellement une réflexion avec les caisses nationales et l'Ucanss sur l'utilisation de ces nouvelles modalités³⁵. Expérimenter ces nouveaux outils, sources d'innovation grâce aux nouvelles utilisations et potentialités qu'ils proposent, représente une opportunité à saisir pour les organismes.

De même, **expérimenter des échanges plus réguliers et moins formalisés entre managers et salariés répondrait sans doute mieux aux attentes de chacun**. Certains organismes comme la Cnav³⁶, se lancent dans la démarche par diverses portes d'entrées. Les collaborateurs ont récemment expérimenté le plateau agile³⁷ pour des projets SI d'envergure, comme le RGCU, et considéré cette méthode comme un « *extraordinaire générateur de circuits courts* » et « *exhausteur d'intelligence collective* ». Par ailleurs, la mise en place d'un réseau social d'entreprise pour l'ensemble du réseau de l'Assurance retraite, a pour but d'accroître les interactions entre les salariés via l'utilisation de cet outil. Il intervient comme un outil collaboratif et permet de gagner en productivité par rapport au groupe mail³⁸.

Il s'agit de **développer les outils collaboratifs et en réseaux dans un contexte de cohabitation entre la centralisation et transversalité**. On peut parler de passage de la société de l'information à la société de la recommandation et du partage. Il est possible de favoriser les « intra-preneurs », les créateurs utilisant les outils du numérique pour innover. De nouveaux outils du quotidien sont à développer, comme l'Intranet 2.0, qui permet de faire émerger des innovations et d'avoir des espaces personnalisés, des réseaux sociaux internes, des forums participatifs... Et en même temps, il faut adapter les pratiques managériales à l'utilisation de ces outils : la coéducation intergénérationnelle par l'usage des outils du numérique pour les plus jeunes, et la connaissance des jeux politiques et expérience professionnelle pour les plus âgés, le développement de la formation continue, des MOOC...

Le collaborateur, levier de la transformation à quelque position qu'il soit, permettra sans doute de mieux relever le défi de l'égalité de traitement, notamment si la mission sur l'inclusion numérique des publics fragilisés lui est confiée. Reste à savoir quelles sont les forces et les faiblesses des organismes pour répondre aux attentes des collaborateurs mais aussi des usagers.

³⁵ Bilan de l'année 2016 pour l'Institut 4.10 par Florence Ouvrard, Directrice, Ucanss Rapport Formation 2017

³⁶ FRITEAU Jérôme (2017), « Transformation digitale et relations humaines », LinkedIn.

³⁷ Mise en œuvre d'un plateau projet commun où l'ensemble des acteurs du projet sont physiquement réunis dans le but de faciliter la compréhension et donc l'efficacité. Voir : FRITEAU Jérôme (2017), « Le plateau agile : une innovation managériale », LinkedIn.

³⁸ Entretien n°3

2.2. Attentes des collaborateurs et des usagers : forces et faiblesses des organismes pour y répondre

Si les organismes de Sécurité sociale, en tant qu'opérateurs du service public doivent porter une attention particulière aux attentes des usagers (rapidité, qualité et efficacité, contexte de digitalisation), ils sont aujourd'hui, en tant qu'employeurs, amenés à être de plus en plus attentifs aux préoccupations de leur salariés. Il est possible de se demander si une réponse commune est envisageable face à ces injonctions qui pourraient sembler paradoxales.

2.2.1. Une meilleure prise en compte des attentes usagers : le développement de la notion de service client

Bien qu'il n'y ait pas de point de rupture précis, **les dernières COG opèrent un basculement de plus en plus marqué en faveur d'une prise en compte accrue des attentes des usagers**. La qualité du service rendu par les organismes Sécurité sociale n'est plus contingentée à la performance de gestion mais doit être associée à une amélioration continue de la relation client.

Ainsi, le rapport de l'IGAS portant sur la qualité de service aux usagers de l'assurance maladie (2013) enjoint les organismes à une meilleure prise en compte des attentes des assurés, ainsi qu'à une analyse plus fine de leur situation afin de proposer des services personnalisés. Ces conclusions peuvent être étendues à l'ensemble des branches de la Sécurité sociale.

La charte Marianne en quelques mots

Le référentiel Marianne comporte 19 engagements destinés à améliorer et à pérenniser la qualité d'accueil et de service. Elle s'organise autour de 5 principes :

- ✓ des horaires adaptés ;
- ✓ un accueil courtois ;
- ✓ des informations claires ;
- ✓ des délais garantis ;
- ✓ une écoute permanente.

En conséquence, par des initiatives locales ou des politiques mises en œuvre au niveau des branches, **de nombreux organismes ont augmenté leur niveau d'exigences en matière de qualité de service rendu** (boucle d'amélioration de la qualité, la mise en place de certifications Afnor telle que la norme ISO 9001, charte Marianne, etc.)

Suivant cette logique, les politiques déployées ont contribué à renforcer la satisfaction des usagers vis-à-vis du service rendu dans les différentes caisses du Régime Général. Ainsi, les résultats du Baromètre Kantar public - Paul Delouvrier montrent que **le taux de satisfaction des usagers pour les services proposés par la Sécurité sociale est supérieur à 75%**. Toutefois, cette même étude met en exergue sept champs d'actions prioritaires pour mieux répondre aux attentes des usagers et renforcer leur satisfaction : la qualité de l'accueil, la rapidité des remboursements et des prestations, les possibilités d'effectuer des démarches à distance, le niveau des remboursements et des prestations, la clarté et la simplicité des documents administratifs, la maîtrise des frais de fonctionnement, et des prestations et cotisations justes et adaptés. Face à ces constats, il y a eu un effort de modernisation de la relation de service aux usagers portant sur les capacités de gestion et les ressources humaines pouvant être affectées aux emplois d'accueil du public.

La politique d'accueil en Caf permet d'illustrer les nouveaux rapports entre les organismes de Sécurité sociale et les usagers notamment en ce qui concerne la prise en compte de la fracture numérique chez les publics précaires et/ou âgés. On observe ainsi **une double dynamique : d'une part une autonomisation accrue des usagers** avec de véritables dispositifs en faveur d'une coproduction tels que les téléservices ; d'autre part, **un suivi attentionné sur des problématiques liées au non accès aux droits** : Agence de Recouvrement des Impayés de Pensions Alimentaires (ARIPA), Plan Local d'Accompagnement du Non recours, des Incompréhensions, des Ruptures (PLANIR), Personnes Âgées en Risque de Perte d'Autonomie (PAERPA). *In fine*, le déploiement des téléprocédures et de politiques visant la réduction de la fracture numérique illustre un mouvement de fond qui modifie la nature des métiers de la Sécurité sociale, de la relation organisme-usagers ainsi que des pratiques managériales devant répondre à ces nouveaux objectifs.

2.2.2. La satisfaction au travail : un point d'appui pour les organismes, avec toutefois des actions à mener concernant les questions salariales et la reconnaissance au travail

Les organismes de Sécurité sociale se caractérisent par **une satisfaction globale élevée et stable depuis plusieurs années**. Le baromètre social institutionnel montre que cette satisfaction est alimentée par le sentiment de fierté de travailler à la Sécurité sociale (76%, chiffre qui augmente avec la fierté de travailler dans sa branche). Le sentiment d'être utile joue également un rôle important dans la motivation (87%) notamment lorsqu'il est couplé à un travail adapté aux compétences (73%) et de variété des emplois (72%).

Face à une satisfaction relativement élevée, des points de mécontentement chez les salariés existent et peuvent être des freins au fonctionnement et à la cohésion au sein de l'organisme. Tout d'abord, 40% des agents ont le sentiment de pas être suffisamment accompagnés sur le développement de leurs compétences professionnelles par leur hiérarchie, un chiffre qui augmente pour les agents les plus anciens. **La question de l'accompagnement est d'autant plus prégnante dans un environnement où les organismes doivent intégrer des changements majeurs** (organisationnels, législatifs, technologiques) et ont besoin d'une forte technicité et d'une adaptabilité de leurs collaborateurs. Malgré l'importance donnée à la formation du personnel à travers un budget s'élevant à 5 % des dépenses de personnel en moyenne³⁹, une réflexion doit être menée sur les formes et le contenu des formations pour qu'elles soient adaptées aux besoins du terrain et également tournée vers le futur pour répondre aux enjeux des métiers et l'employabilité des agents.

L'étude pointe également **des faiblesses en matière de communication**. Cette dernière est ressentie comme insuffisante pour un tiers des salariés notamment pour tout ce qui concerne les possibilités d'évolution et de mobilité professionnelle. Une meilleure communication interne permettrait à la fois de partager les valeurs et la culture d'entreprise mais également de soutenir un management plus participatif en fédérant les équipes autour

³⁹ Rapport formation Ucanss 2017

d'objectifs communs. La communication externe devrait également servir l'image employeur dans une dynamique marketing pour renforcer l'attractivité des caisses.

Enfin, **les questions salariales sont celles qui soulèvent le plus de mécontentement.**

70% des salariés jugent qu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur et dans le même temps, pour plus d'un tiers d'entre eux la prime d'intéressement n'est pas une source de motivation. Les réponses sont ici limitées puisque la politique salariale locale est fortement tributaire de l'échelon national. Cependant ce sentiment pourrait être nuancé car la comparaison avec l'ensemble des secteurs ne reflète pas ce sentiment existant : le salaire moyen au sein du Régime général s'établit en 2016 à 36 925 euros brut annuel, en progression de 0,1 % par rapport à 2015. En 2015, le salaire moyen annuel des français s'élevait à 35 976 €.

Ces insatisfactions localisées sur quelques items interrogent la capacité des organismes et surtout des managers, à susciter de la motivation chez leur collaborateur, outre celle qu'ils trouvent eux-mêmes dans l'utilité de leurs fonctions. Cette question est d'autant plus prégnante lorsque l'on sait que la motivation et la satisfaction décroissent fortement après cinq ans d'ancienneté.

2.2.3. Réussir à penser la satisfaction des usagers et des salariés comme interdépendantes

Si la satisfaction des usagers et des salariés est bonne, cette dernière peut être fragile face aux mutations environnementales et culturelles. Il est nécessaire d'aborder une réflexion plus globale : **comment la performance sociale peut être mise au service de la performance économique.** Appréhender la satisfaction des clients internes et des clients externes comme interdépendante permettrait d'avoir un regard nouveau sur la façon de manager, la qualité de service et la réponse aux nouveaux objectifs assignés.

Dans cette optique, **les outils à disposition des managers s'orientent essentiellement autour des thématiques de qualité de vie au travail (QVT).**

« La Symétrie des Attentions© est un concept popularisé en 2007 par Charles Ditandy et Benoît Meyronin en 2007 dans l'ouvrage « Les Employés d'abord, les Clients ensuite » et selon lequel la qualité de la relation entre les salariés et leur employeur impacte fortement la qualité de la relation client et leur satisfaction. La symétrie des attentions induit même que les qualités des deux types de relations sont égales ou proportionnelles »

<https://www.definitions-marketing.com/definition/symetrie-des-attentions/>

Pour gérer au mieux la diversité des profils, corolaire de la cohabitation de différentes générations, la QVT se positionne comme un moyen de redonner du sens au travail et, *in fine*, d'être au service de « la performance des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment »⁴⁰. Actuellement, cette réflexion s'oriente autour de plusieurs mouvements : l'autonomisation des salariés, la conciliation vie professionnelle-vie privée, le développement du dialogue avec les lignes managériales et/ou sur des thématiques ciblées. A travers

⁴⁰ Accord national interprofessionnel sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi (janvier 2013)

la QVT ce sont les pratiques managériales qui sont questionnées par le prisme du « mieux travailler ensemble ». Néanmoins, **toute innovation managériale doit s’asseoir sur un socle solide de principes et d’acquis** (droit à l’erreur, espaces de communication, adaptation des espaces et horaires de travail aux nouvelles exigences sociales, etc.).

Plus largement, la QVT peut être envisagée sous un angle plus large : des salariés maîtrisant au mieux leur poste de travail et conscient du sens de leur mission permet d’arriver à une meilleure qualité de service rendu à l’usager. Cette approche qualifiée de **« symétrie des attentions » permet d’anticiper une amélioration de la relation client par une amélioration des compétences en interne** : si les collaborateurs acquièrent une pleine maîtrise de leurs outils de travail et sont motivés par la satisfaction qu’ils retirent de leur situation dans l’entreprise alors la qualité de service rendue aux clients ne pourra qu’en être améliorée.

Ainsi, l’arrivée massive de nouveaux salariés et une relation client tournée de plus en plus vers téléprocédures pourraient exacerber les inégalités technologiques. Il convient donc de cerner à la fois les deux extrémités de ces populations – **les insiders et les outsiders technologiques – sans pour autant ignorer la majorité qui a une maîtrise plus ou moins précise de ces nouveaux outils**. Un point d’entrée par la formation et l’accompagnement au numérique des agents de la Sécurité sociale permet d’en faire les premiers promoteurs des e-services, des métiers de demain liés à l’automatisation des traitements et d’un positionnement des agents davantage tourné vers la personnalisation de la relation-client.

Par ailleurs, un autre versant est d’accepter du passage à **une démarche de « design thinking » basée sur l’association plus directe de l’usager et du collaborateur dans la conception de son service et de son évaluation**, les organismes seront alors capables d’aligner la stratégie de développement avec les attentes des usagers et des agents locaux.

*

**

Le manager, quel que soit son niveau d’intervention (opérationnel, stratégique, direction), s’inscrit donc en garant de cette nouvelle expérience salarié/assuré. Il doit, pour ce faire, se doter de nouveaux outils.



3. PROBLEMATIQUES DE MUTATIONS CULTURELLES, DE RENOUVELLEMENT GENERATIONNEL ET DE TRANSFORMATIONS MANAGERIALES : DES ELEMENTS DE REPONSE AU TRAVERS D'UN PANEL DE PROPOSITIONS CONCRETES

Cette partie est consacrée aux propositions d'actions élaborées par le groupe à partir des entretiens réalisés auprès des organismes et de partenaires du secteur privé, ainsi que sur la base d'une recherche documentaire.

Il est construit autour de quatre axes. Tout d'abord, une boîte à outils recense les actions, outils, techniques découverts dans les différentes recherches menées. Ensuite, un focus est réalisé sur la fonction de manager, ses évolutions et son adaptation aux mutations. Par la suite, une restitution de l'expérimentation du CoDir Miroir permet d'appréhender le dispositif et aussi de penser aux possibilités de mise en œuvre dans les caisses. Enfin, une réflexion autour du modèle subsidiaire permet d'éclairer une nouvelle forme de management collaboratif.

Cette partie a été conçue pour s'adresser à l'ensemble des organismes quelles que soient leurs pratiques managériales. Elle offre une variété de propositions qui peuvent s'adapter à différents contextes. Toutes les actions ne sont pas transposables dans tous les organismes mais la diversité devrait permettre à chacun de trouver des pistes de réflexion.

3.1. Notre proposition de boîte à outils : des préconisations à disposition des organismes

La boîte à outils reprend une quinzaine d'actions. Elles ont été sélectionnées parmi une centaine de dispositifs recensés par rapport à leur adéquation aux enjeux actuels et à venir des organismes. Le choix a été fait de les développer via des fiches outil pour une possible mise en œuvre en organisme (disponibles en annexe). Certaines vont plutôt relever d'actions « quick win », d'autres seront à porter sur plusieurs années.

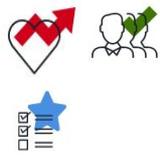
Le tableau présenté ci-dessous permet une double lecture. Tout d'abord, on y retrouve une entrée par les objectifs poursuivis, identifiés comme répondant aux besoins des entreprises, aux attentes des collaborateurs et des usagers :

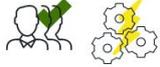
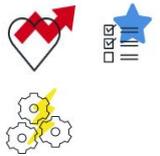
- **Dynamiser la culture d'entreprise des organismes**
- **Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs**
- **Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des équipes**

Il permet d'affiner les enjeux identifiés au démarrage de l'étude et de faire un choix plus opérant :

- **Management au service de la cohésion** 
- **Gestion agile des emplois et des compétences** 
- **Formation comme outil d'adaptation** 
- **Evolution des métiers et la prospective** 

Présentation synthétique de la boîte à outils

OBJECTIFS	ACTION	DESCRIPTION	ENJEUX
Dynamiser la culture d'entreprise des organismes	1.1 Parcours d'intégration innovants	Il s'agit d'imaginer des façons innovantes pour intégrer les nouveaux collaborateurs dans l'organisme. Cet outil peut permettre une meilleure fidélisation des collaborateurs et une diffusion efficace de la culture d'entreprise et des valeurs de l'institution, en donnant du sens au travail. Des outils spécifiques peuvent être élaborés, comme des MOOC ou des ateliers d'intégration originaux (théâtre forum, jeux, etc.).	
	1.2 Média sur l'emploi	Développer le marketing de l'emploi en créant une plateforme de communication dédiée à la valorisation des offres d'emploi offertes par les organismes en les associant à la marque employeur afin de toucher davantage les nouvelles générations	
	1.3 Labellisation employeur	Certifier par un label reconnu nationalement ou internationalement permet de se différencier et d'être reconnu sur le marché de l'emploi. L'OSS est plus à même d'attirer les talents, les fidéliser et contribuer à leur engagement	
	1.4 Développer des partenariats prospectifs	Mettre en place des services innovants à destination des salariés qui seront développés en externe (investissement moindre en services informatiques) par le biais de partenariats avec structures agiles, de type startup ou école de développement, permettant de travailler par itérations, et non la livraison de services clés en main (type sous-traitance classique)	
	1.5 Observatoire QVT avec les instances représentatives du personnel	Création d'un comité chargé de veiller au suivi du plan d'action QVT, de son évaluation et de son renouvellement. Le principe est d'associer les représentants du personnel à cet outil structurant des caisses.	
	1.6 Vidéos de communication interne	Réaliser des vidéos de communication interne par les salariés des différents services. Cela doit permettre de transmettre l'information de manière ludique et d'associer les collaborateurs	
Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs	2.1 Ateliers numériques	Organisation d'ateliers thématiques portant sur l'utilisation du numérique à l'instar des ateliers techniques qui peuvent exister pour la liquidation des prestations. Il permet de diffuser dans les organismes une culture du numérique en s'appuyant sur l'offre de service proposée aux usagers	
	2.2 MOOC sur la formation continue	Création d'un MOOC de formation continue sur l'ensemble des processus tant techniques que managériaux ou de pilotage. La validation des formations en ligne permettrait d'alimenter les VAE mais aussi d'identifier des aires de mobilité ou de détecter des potentiels.	
	2.3 Serious game recrutement	Le Serious Game permet de compléter la stratégie de recrutement. Il s'agit d'une épreuve de recrutement sous un format plus ludique. Il peut prendre la forme d'un jeu en ligne comme « Reveal » proposé par L'Oréal ou Energy Task Force d'EDF, voire même d'un Escape Game mis en place par l'entreprise Sopra Steria, l'objectif étant de repérer les soft skills.	

	2.4 Lab' RH	Création d'un espace d'innovation sur les dimensions RH et management permettant de mobiliser les équipes.	
	2.5 Rencontres métiers	Faire intervenir les professionnels de l'organisme auprès de leurs collègues pour présenter leur métier et interagir avec eux ensuite. Cet outil répond à un besoin de transversalité et de communication interne souvent remonté dans le BSI	
	2.6 Mentorat et tutorat inversé	Organiser un partage croisé des compétences et connaissances entre des salariés plus expérimentés sur les questions de législation, et des collaborateurs plus jeunes disposant d'une meilleure connaissance des nouvelles technologies	
Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des équipes	3.1 Comités d'innovation	Moyen de partager des idées et de travailler différemment, sous la forme de comités physiques, mais les outils numériques offrent de nombreuses possibilités en termes de partage d'idées et de projets (forums, applications, blog...).	
	3.2 Conférence collaborateurs	La mise en place par une groupe de salariés de conférences thématiques à destination des autres collaborateurs : Instrument de communication interne, il permet de faire de la pédagogie sur une thématique précise	
	3.3 Plateaux agiles	Rassembler en un même lieu, ouvert et adapté aux travaux de groupes, l'ensemble des acteurs d'un même projet. Ce format de réunion de travail doit permettre une meilleure transversalité, particulièrement dans un contexte de membres pluridisciplinaires, d'équipes multi-sites, et de temps partagé sur plusieurs projets	
	3.4 Réseaux sociaux d'entreprise	Les réseaux sociaux d'entreprise sont des outils numériques de réseautage spécifiques. Leurs membres sont regroupés en communautés à des fins professionnelles et sont liés par une plate-forme applicative réunissant les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires. Il s'agit d'une nouvelle façon de communiquer et de travailler. Indiqué dans le cas des groupes de travail à distance.	
	3.5 Rendez-vous des salariés	Renforcer la place du manager dans la démarche d'accompagnement de carrière des collaborateurs par l'intermédiaire de rendez-vous individuels plus réguliers. Il s'agit de tendre vers une adéquation entre les besoins exprimés lors des rendez-vous des salariés avec ceux de l'organisme	
	3.6 Coding DOJO Hackathon	Il s'agit de réunir pendant une courte durée (deux jours en général) plusieurs équipes pluridisciplinaires et de les inviter à concourir pour apporter une réponse à un problème. En sus de l'occasion de susciter l'innovation, un hackathon est également l'occasion de repérer des talents	

3.2. Une réflexion sur le rôle du manager et de l'agent de direction de demain : un référentiel amené à évoluer

Les mutations culturelles, la société du numérique, et le renouvellement générationnel dans une moindre mesure, entraînent une remise en question des pratiques managériales qui les feront tendre vers un plus fort accompagnement des parcours individuels des équipes, une animation du collectif en donnant du sens au travail, ainsi qu'une plus forte association des collaborateurs à la prise de décision. Dans notre réflexion, les agents de direction (sens statutaire) doivent être considérés comme des managers de direction (au sens de la fonction et du rôle).

La mutation des métiers réorientant une grande partie de la production vers des métiers à plus grande valeur ajoutée tels que ceux de l'expertise et du conseil⁴¹, impose au manager d'être en capacité d'accompagner la transformation des emplois, la montée en compétences et l'objectivation de nouveaux attendus, d'ordre plus qualitatifs⁴². **Le manager de demain aura à accompagner le développement des soft skills**⁴³. Favoriser la capacité d'étonnement dans les dispositifs de développement des compétences est un des moyens de faire grandir la créativité, le sens de l'innovation et l'intérêt des apprenants.

Aujourd'hui, les principales missions du manager à la Sécurité sociale sont les suivantes :

- Elaborer les objectifs de son secteur d'activités et/ou de l'organisme
- Fixer, organiser ou négocier les moyens
- Mobiliser les personnels autour des missions du service public, et veiller à développer leurs compétences et leurs performances collectives et individuelles
- Animer son (ou ses) équipe(s)
- Impulser et conduire les changements contribuant au développement de son secteur et/ou de l'organisme
- Mettre en œuvre des démarches de résolution de problèmes pour optimiser l'action de son secteur d'activités
- Définir une stratégie de communication de l'organisme orientée clients

Les attentes des collaborateurs et les besoins des organisations plaident pour **une plus grande association des salariés à la réflexion et à la prise de décision**. Il est donc nécessaire de définir le bon niveau de délégation et de prise de décision afin que chacun sache quel est son rôle et l'étendue de ses marges de manœuvre. Le manager devra gérer une plus large dichotomie entre les niveaux collectifs et individuels car il s'agit de permettre l'innovation et l'expression des talents dans les équipes, tout en veillant à préserver la cohésion. Cela nécessite pour les managers d'avoir une attitude adaptée aux différents profils.

Une nouvelle culture managériale s'installe, caractérisée par le partage de l'information, l'horizontalité et la volonté d'autonomiser les collaborateurs⁴⁴. Plusieurs théories sur le management font leur apparition, comme le "happy management", et sont en

⁴¹ Voir partie 1.2 du présent rapport

⁴² Nouvelles compétences développées par les collaborateurs telles que l'autonomie organisationnelle, la priorisation des situations à traiter, l'argumentation orale, la gestion des situations difficiles, la pédagogie etc.

⁴³ Désignent des qualités humaines intrinsèques qui font la personnalité d'un individu. Elles relèvent de l'intelligence émotionnelle.

⁴⁴ RIBON Damien (2016), « Vers de nouveaux horizons organisationnels », Blog Deloitte.

partie des effets de mode, mais permettent tout de même de mesurer les évolutions qui vont toucher les pratiques managériales dans les années à venir. Il est attendu du manager qu'il instaure un climat de confiance, de bien-être, et s'impose par sa présence et sa capacité à mener les personnes. Enfin, il sera attendu du manager qu'il ait **une vision à moyen terme au moins pour pouvoir anticiper les changements** qui vont influencer son organisme et les façons de travailler.

Le manager voit également son métier évoluer avec **la montée en puissance du SI qui devient un nouveau levier de management**. Désormais, **le manager est acteur** : il s'assure que le SI est correctement maîtrisé pour dégager de la valeur ajoutée et que la réglementation est correctement appliquée. **Le manager est également consommateur** : le SI devient un outil de management quotidien en offrant des solutions numériques (communication, supervision, outils spécifiques, etc.) qui permettent d'affiner son management. Enfin, **le manager est prescripteur et médiateur** : il est le rouage essentiel de la transmission d'une culture numérique en s'assurant de la conciliation entre la perception opérationnelle (relation agents et usagers) et la conception centrale du SI.

Les directions des ressources humaines, mais aussi les collaborateurs attendent certaines qualités de leurs managers : l'écoute, la bienveillance, l'exemplarité, la flexibilité, la réactivité, la responsabilité... Il s'agira alors **pour les organismes de recruter les bons profils pour lesquels il conviendrait de privilégier les "soft skills"⁴⁵ (qualités humaines) à la technicité**. Les organismes mènent alors une réflexion sur les critères de sélection et sur les qualités et compétences attendues des futurs managers.

Pour accompagner ces évolutions importantes sur le long terme, plusieurs instances sont en première ligne et ont un rôle essentiel à jouer dans la réflexion stratégique autour des fonctions managériales. L'Ucanss, les caisses nationales et l'EN3S⁴⁶ ont, chacune à leur niveau, engagé des réflexions sur ces sujets et doivent également porter de façon concrète, par les dispositifs de formation et de recrutement, les changements à venir.

3.3. Le dispositif du CoDir Miroir : focus sur la démarche déployée

Au cours de nos recherches, nous avons découvert le dispositif du Shadow ComEx ou CoDir Miroir qui nous semble pouvoir être un outil intéressant pour accompagner certaines mutations en œuvre dans les organismes de Sécurité sociale. Le Shadow ComEx est un comité exécutif composé de jeunes salariés dont l'objectif est de challenger des sujets stratégiques pour l'entreprise. Ce comité a vocation à éclairer les décisions prises par les dirigeants. Pour ce faire, ils sont chargés d'effectuer un travail en amont du ComEx mensuel et disposent donc d'un accès aux mêmes informations que les directeurs. Cette expérience traduit notamment la volonté du directeur de mettre en avant le tutorat inversé au niveau des plus hautes instances de décisions de son entreprise.

⁴⁵ Entretien n°9

⁴⁶ Entretien n°2

3.3.1. Pourquoi ce dispositif pourrait intéresser les organismes de Sécurité sociale

La mise en place d'un CoDir Miroir à travers l'engagement des salariés, la valorisation des potentiels, l'apport des nouvelles générations sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, peut **constituer une réponse adaptée aux enjeux de modernisation des organismes de Sécurité sociale**. Au-delà de cet apport stratégique, elle contribue également à la transmission des valeurs et du « sens » de nos missions et favorise l'accroissement de l'intelligence collective. Enfin, la mise en œuvre d'un dispositif innovant participe du **développement de la marque employeur par son caractère novateur**.

3.3.2. L'expérimentation d'un CoDir Miroir dans un organisme local

Après avoir effectué une recherche documentaire sur le dispositif, le groupe projet a contacté plusieurs organismes pour expérimenter l'action. Des temps d'échange autour du CoDir Miroir ont été effectués auprès de trois organismes et une expérimentation a été réalisée (cf. comparatif en annexe).

L'expérimentation

Un représentant de la direction de la caisse et trois membres du groupe projet ont construit deux CoDir Miroirs dans la caisse expérimentatrice.

L'offre de service des élèves a été de proposer l'ensemble des supports d'information et d'animation du CoDir Miroir en accord avec les directives de l'organisme. Ils ont ensuite assuré l'animation des deux instances, puis réalisé l'évaluation à chaud. Une évaluation à froid est prévue pour le mois de mars.

Fiche de présentation de l'expérimentation



Le projet a consisté à organiser deux jours de Codir miroir impliquant **des techniciens, des référents techniques et superviseurs** pour proposer un nouveau modèle de production. L'animation a été organisée autour de 3 ateliers dont les objectifs respectifs étaient les suivants :

- **définir un modèle-type de service** : taille des équipes, encadrement nécessaire, nombre de superviseurs, nécessité de nouveaux métiers (référents réglementation, moniteurs, par exemple) ;
- **modéliser un parcours de techniciens et réfléchir aux modalités de formation continue nécessaire aux rotations interservices** ;
- **réfléchir à la gestion des corbeilles et à la réaffectation des pièces.**

Cette expérimentation nous a permis de confirmer quelques hypothèses. Le CoDir Miroir peut être un outil pour :

- **faire adhérer** les équipes à de nouveaux projets, notamment de réorganisation. Lors de l'animation des ateliers, nous avons pu constater une forte implication des salariés. Le taux de satisfaction global sur les deux jours est de 93%⁴⁷ .
- **accompagner le changement**. Les deux jours ont permis aux équipes de prendre conscience d'une grande partie des composantes qu'impliquent un projet de modélisation d'un nouveau système de production. Lors de l'évaluation les équipes ont mis en avant : « la complexité de mettre en œuvre une nouvelle organisation et la disparité entre les agents » ou encore la « prise de consciences des multiples problématiques relative à la mise en place d'une nouvelle organisation »
- **développer les « soft skills »**. Nous avons pu observer lors de l'animation la mobilisation de savoirs tels que l'esprit d'analyse, l'audace, les capacités de communication, la créativité ou la vision.

L'expérimentation a aussi mis en lumière les résistances que l'on peut rencontrer dans les organismes de Sécurité sociale.

- Il existe, au sein du réseau, une culture d'entreprise assez partagées, bien que certains organismes s'en détachent. Ainsi, dans la majorité des retours que nous avons pu avoir, **la cooptation** n'a pas été validée. C'est un mode de recrutement qui est actuellement peu usité. L'appel au volontariat ou la candidature restent privilégiés. Pour autant la cooptation peut permettre d'asseoir la légitimité d'un salarié ou d'inciter des collaborateurs à prendre des initiatives.
- De même en ce qui concerne **le choix des profils**, les organismes contactés souhaitent majoritairement, ne pas faire de distinctions liées à l'âge ou à l'expérience. Seul un organisme a semblé intéressé par le regard disruptif que pouvait apporter de nouveaux salariés sur les organisations existantes.
- Enfin, ce type de dispositif nécessite de la part tant de la direction que des managers un certain lâcher-prise. Parallèlement, il **implique que les salariés osent** faire des propositions novatrices sur des sujets stratégiques. Cela peut conduire à une révision de la gouvernance décisionnelle.

⁴⁷ Cf. Evaluation à chaud du CoDir Miroir, annexe p. 105

En dépit des résistances statutaires, les salariés ayant contribué au Codir Miroir ont pu constater la proximité ou similitude des solutions proposées dans les deux situations. Ils expriment notamment le fait que « *les choix managériaux et des salariés sont sensiblement identiques et se recoupent* »⁴⁸.

3.3.3. Préconisation sur la mise en œuvre d'un Codir Miroir

A la lecture des constats effectués, voici quelques préconisations de mise en œuvre

PORTAGE PROJET DIRECTION	FORT PAR LA	DU LA	Donner une légitimité aux collaborateurs pour qu'ils s'emparent pleinement du sujet et leur permettre de s'exprimer sans autocensure sur le sujet et qu'ils deviennent ambassadeurs La nouvelle instance doit trouver sa place au sein de la comitologie de l'organisme
COMPOSITION MIROIR MAJORITAIREMENT JEUNES EMBAUCHES	DU MIROIR	CODIR INTEGRANT DES	Intégrer les collaborateurs nouvellement embauchés doit permettre d'apporter un regard disruptif et neuf tout en favorisant leur fidélisation
DUREE DU CODIR MIROIR			Ancrer le dispositif en programmant a minima 5 séances de travail en privilégiant des temps court de travail pour favoriser un véritable travail de réflexion
ORDRE DU JOUR DE MIROIR			Choisir un sujet suffisamment large pour laisser une autonomie aux participants , leur permettre de faire des propositions innovantes et d'intéresser un maximum de services
RECOURS PERSONNE EXTERIEURE	A UNE	UNE PERSONNE EXTERIEURE	Accompagner la maturation des projets lors des sessions de travail en faisant appel à une personne extérieure à l'organisme (consultant, coach)
ADAPTER LES SUPPORTS DE D'INFORMATION			Familiariser les collaborateurs avec le contexte, les problématiques, les enjeux et les contraintes. Pour ce faire, la documentation doit être choisie de telle sorte qu'elle soit complète et reprenne l'ensemble des éléments d'une décision (réglementation, SI, RH...) de manière claire, précise et succincte
COMMUNICATION AMONT		EN	Communiquer en interne (intranet, réseaux sociaux) sur l'objet de la session du CoDir Miroir afin de favoriser l'engagement et encourager les participations
COMMUNICATION A POSTERIORI			Faire des retours sur les travaux et les décisions prises en CoDir Miroir ainsi qu'un retour statistique sur les décisions suivies ou jugées exploitables

Le CoDir Miroir permet de **mobiliser les collaborateurs autour de projets stratégiques**. Il peut aussi initier une première réflexion sur les instances de gouvernance. En effet, avec ce dispositif, les collaborateurs sont associés à l'étude de projets stratégiques, en revanche la prise de décision reste majoritairement centralisée auprès du comité de direction. C'est pour cela que la dernière partie de notre rapport portera sur une possible révision de la gouvernance décisionnelle.

⁴⁸ Cf. Evaluation à chaud, annexe p. 105

3.4. Le modèle subsidiaire : comment identifier les niveaux adéquats pour les prises de décision

Les réponses que nous proposons dans ce rapport, tant dans le panel d'outils que dans la réflexion sur le rôle du manager, ont pour point commun la mise en exergue de principes que nous considérons comme fondamentaux au sein des organisations. Ces principes - autonomie et responsabilisation des agents, développement du leadership et des compétences d'accompagnement des managers et agents de direction, plus grande agilité des structures - font écho aux théories du management subsidiaire.

3.4.1. Présentation du modèle : une approche centrée sur la place des individus dans les organisations et sur la prise de décision.

Les origines du modèle subsidiaire se basent sur une réflexion autour de la contribution des individus à l'intérêt collectif. Ce schéma cherche à définir la place de l'homme dans un système afin d'en garantir le fonctionnement optimal. Historiquement, **ce principe énonce que l'organisation et la décision doivent se placer au plus près de l'action afin de préserver la capacité d'agir des individus.** Ainsi, il faut déterminer le bon niveau d'action de chacun pour ne pas le priver de cette capacité d'agir. L'autonomie se manifeste automatiquement en fonction du degré de responsabilité effectif des salariés et donc de ce qu'ils ont réellement la capacité de faire, échelon par échelon. Ce modèle encourage donc une logique « bottom up » : la décision est prise au niveau hiérarchique où l'action est effectuée. Conséquemment, dans une logique de responsabilisation, les collaborateurs se doivent de prendre les décisions qui leur reviennent et ne doivent pas laisser cette charge à l'échelon supérieur. Le supérieur hiérarchique n'intervient que lorsque la capacité à agir dépasse l'échelon concerné.

C'est dans ce dernier point d'intervention de l'autorité supérieure que le modèle de management subsidiaire se différencie des théories de l'entreprise libérée. Isaac Getz définit l'entreprise libérée, comme « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils considèrent comme être les meilleures* »⁴⁹. La mise en œuvre d'un modèle subsidiaire implique donc un dialogue constructif sur le champ de compétences des acteurs, et donc leur niveau de délégation.

En revanche, les deux théories se rapprochent sur la vision qu'elles proposent du manager et sur la réflexion développée précédemment⁵⁰. **Ce dernier doit désormais développer son leadership.** Il est moins dans une logique de contrôle que dans celle de l'accompagnement des équipes. Il fournit ainsi les informations nécessaires à la réalisation du travail et s'assure de la maîtrise des connaissances et des outils par ces collaborateurs. Il est responsable des tâches qui ne peuvent être effectuées à un échelon inférieur.

⁴⁹ GETZ Isaac (2009), "Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted", California Management Review, Vol. 51, n°4, pp. 32-58.

⁵⁰ Voir partie 3.2 du présent rapport.

3.4.2. Applications possibles : vers une mise en œuvre du modèle subsidiaire dans les organismes de Sécurité sociale.

En prenant en considération ces différentes contraintes qui induisent un possible manque de cohérence entre la vision d'un management subsidiaire au sein de l'entreprise et la gouvernance des organismes de Sécurité sociale, la question de la mise en œuvre du principe de subsidiarité peut légitimement être posée.

Comme précisé précédemment, la gouvernance de la Sécurité sociale se caractérise actuellement par une forte centralisation des instances de décision. Dans une certaine mesure, notamment en ce qui concerne le déploiement des politiques de protection sociale, cette centralisation s'avère nécessaire : en tant qu'entreprises chargées de mission de service public, les organismes de Sécurité sociale doivent garantir une équité de traitement des usagers sur l'ensemble du territoire. Cependant en ce qui concerne le domaine de la gestion, ces modes de fonctionnement basés sur une prise de décision centrale et qui s'imposeraient à tous les organismes quelle que soit leur taille ou leurs contraintes locales semblent en opposition avec la mise en œuvre d'un principe de subsidiarité qui promeut une prise de décision au plus proche de l'action.

Au demeurant, et en dépit de ces différentes injonctions, **de nombreuses marges de manœuvre subsistent notamment dans les champs des ressources humaines, de l'organisation et donc du management.** Une organisation plus subsidiaire est donc envisageable au sein des organismes de Sécurité sociale et est compatible avec de nombreux métiers.

La démarche subsidiaire nécessite, face à la multitude des processus, **une exigence d'adaptabilité et d'agilité organisationnelles.** Elle répond aux problématiques citées par l'autonomie accrue accordée aux agents. Elle peut permettre d'améliorer la qualité de la réponse apportée aux usagers grâce à une décision plus rapide prise avec des informations qui n'ont pas été biaisées par le temps nécessaire à la remontée des différents échelons hiérarchiques.

3.4.3. Quelques pistes de mise en œuvre : quatre démarches concrètes pour remettre de la subsidiarité dans les organisations

Encourager des discussions sur le travail bien fait

Création d'**espaces de discussions** récurrents entre le manager et ces collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.

Ces espaces animés par le manager ont vocation à être de véritables lieux de **co-construction** où les agents présentent les difficultés rencontrées au quotidien et proposent conjointement des **solutions**.

Les problèmes qui ne peuvent être résolus à ce niveau sont remontés à la hiérarchie et discutés de façon similaire avec l'échelon supérieur

J-L. Merceron, Principes de subsidiarité et management des organisations

Réfléchir à la prise de décision

Organiser des circuits de validation autour du principe de **limitation des validations** à une double lecture.

La validation a pour objet d'assurer la **cohérence de la décision** avec la stratégie déployée au sein de l'entreprise.

Au-delà du deuxième niveau de lecture, les décisions prises sont remontées **pour informations**.

Le schéma présenté implique une formalisation claire des processus de validation et de remontée d'information par le biais d'une **cartographie des décisions** par exemple.

Repenser la délégation

Formaliser un véritable **contrat de délégation** qui définit clairement les ressources confiées, les résultats attendus mais également le périmètre de délégation.

Le contrat de délégation est le fruit d'une **négociation** entre les parties. Il implique donc une responsabilisation des collaborateurs et du délégant.

Le **contrôle** n'est effectué qu'*a posteriori* lors de bilans d'étape ou du bilan final. Il se fait sous forme de **feedback** en prenant en compte le droit à l'erreur

Institut Montalembert, Subsidiarité et management

Développer une vision claire de la stratégie déployée et des objectifs à atteindre

Le modèle subsidiaire induit le développement d'une culture de la **performance et du résultat**.

Il faut parallèlement assurer une **cohérence** entre la vision partagée par l'équipe de direction et les actions quotidiennes des agents.

L'organisation subsidiaire doit laisser également une place importante **développement de l'humain** (soft skills) au-delà de ces compétences techniques.

Elle implique donc de définir clairement le **rôle du manager** (leadership, sens donné au travail, droit à l'erreur)

CONCLUSION

En conclusion, la mise en regard des éléments de contexte évoqués, à savoir une structure des effectifs en pleine transformation, un impact fort des systèmes d'information et du numérique sur les métiers, ainsi qu'un réseau disparate, avec les contraintes de moyens et les exigences métiers permet de mieux percevoir les enjeux managériaux que connaissent aujourd'hui les organismes. C'est une triple mutation qui est à l'œuvre : une mutation technologique, démographique et culturelle. Ce rapport présente des propositions qui peuvent permettre aux organismes de s'adapter à ces mutations. Les organismes de Sécurité sociale ont aujourd'hui besoin d'agilité pour rester réactifs dans un contexte d'évolutions législatives récurrentes et de métamorphoses organisationnelles. Mais avant tout, la première étape pour les organismes reste d'en prendre pleinement conscience et d'avoir une vision à long terme et une vraie stratégie à porter. Une association des parties prenantes, dont les collaborateurs, est mise en place pour "garantir" la réussite des projets, mais il s'agit d'un changement de culture managériale encore à mener dans de nombreux services. Le manager, quel que soit son niveau d'intervention opérationnel, stratégique, ou de direction, est amené à porter cette nouvelle culture. Il doit, pour ce faire, se doter de nouveaux outils. Cette recherche-action propose un certain nombre de techniques, dont certaines nécessitent peu de moyens pour être mises en place. Elle est également une invitation à la réflexion et à l'anticipation. La révolution numérique est encore devant nous et d'autres mutations sont à envisager à moyen terme.

Livres et ouvrages :

- BOUTON Christophe (2013), *Le temps de l'urgence*, Paris : Le bord de l'eau, 298 p.
- CHATELAIN Gaël (2017), *Mon boss est nul mais je le soigne, Comment transformer le pire des patrons en manager bienveillant*, Paris : Marabout, 224 p.
- DETRIE Philippe (2014), *Manager au XXIe siècle, un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention, de coopération*, Paris : Éditions Eyrolles, 208 p.
- DRUGMAND Christian et ROUAUT Franck (2016), *Management optimal : concilier performance et bien-être*, Paris : Afnor, 110 p.
- GAUCHET Marcel (2002), *La démocratie contre elle-même*, Paris : Gallimard, 385 p.
- GILLET-GOINARD Florence (2016), *Happy management : Osez manager par l'enthousiasme*, Paris : Dunod, 202 p.
- GUERIN Serge et TAVOILLOT Pierre-Henri (2017), *La guerre des générations aura-t-elle lieu ?* Paris : Calmann-Lévy, 240 p.
- GUILLUY Christophe (2015), *La France périphérique : comment on a sacrifié les classes populaires*, Paris : Flammarion, 185p.
- LAHOUEZ-HUMBERT Elisabeth (2014), *Le choc générationnel, Faire travailler ensemble trois générations*, Paris : Editions Maxima, 243 p.
- LECOMTE Jacques (2016), *Les entreprises humanistes : comment elles vont changer le monde*, Paris : Les Arènes, 527 p.
- LUNGU Virgile (2016), *Gestion de la formation 2.0, Améliorer la performance des collaborateurs avec le Learning Management System*, Paris : Gereso, 138 p.
- MARBOT Eléonore (2005), *Les DRH face au choc démographique - 20, 40, 60... comment les faire travailler ensemble*, Paris : Editions d'Organisation, 261 p.
- REYRE Isabelle et LIPPA Marc (2015), *E-management, comment la révolution numérique transforme le management*, Paris : Dunod, 228 p.
- RIFKIN Jeremy (2012), *La troisième révolution industrielle, Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Paris : Les liens qui libèrent Editions, 380 p.
- MERCERON Jean-Luc (2016), *Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat, Nantes : Université Bretagne-Loire, 483 p.

Articles :

- Abilways Digital (2016), « Infographie : Quel est le futur du management ? ».
- ARCE Charlotte (2017), « Au travail, ce n'est pas l'argent qui fait le bonheur mais... l'autonomie », Terrafemina.
- ARNAUD Nicolas (2017), « Un monde sans managers : malheur ou bonheur au travail ? », LinkedIn.
- BARATOUX Pascal (2017), « Le digital... Pour plus de bienveillance ? », RH info.
- BERTHELOT Vincent (2016), « La bêtise de la pensée managériale », LinkedIn.
- BETBEZE Jean-Paul (2016), « Le capital humain est capital », Blog Deloitte.
- BIA FIGUEIREDO Marie et MORLEY Chantal (30 août 2013), « Génération Y en entreprise, entre préjugés et réalité », Les Echos.
- BIGOT Yannick (2016), « Design Thinking : comment (ré)enchanter l'expérience collaborateur », Blog Deloitte.

BLAISE-MARTIN (2015), « Formation : le développement des talents gagne du terrain », Blog Deloitte.

BOUCHEZ Jean-Pierre (2017), « L'entreprise libérée, « entre excès d'honneur et excès d'indignation » », Le Monde.

BURGER Philippe (2016), « Hommes, organisations, espaces : trois leviers pour une entreprise plus agile », Blog Deloitte.

BURGER Philippe (2017), « Peut-on se passer des processus ? », Blog Deloitte.

BURGER Philippe (2017), « Vers plus d'efficience : les grandes tendances organisationnelles de la fonction RH », Blog Deloitte.

Cadreo (2017), « Il n'existe que deux solutions pour garder vos meilleurs salariés selon Google ».

CASTILLO Amanda (2016), « L'étonnante journée de travail des «digital natives» », Le Temps.

FAUCHEUX Carole (3 mai 2015), « Générations X, Y et Z : l'équation du management intergénérationnel », Les Echos.

FRITEAU Jérôme (2016), « Etre DRH aujourd'hui », LinkedIn.

FRITEAU Jérôme (2017), « La QVT : levier de performance économique et thème phare de négociation sociale », LinkedIn.

FRITEAU Jérôme (2017), « Le plateau agile : une innovation managériale », LinkedIn.

FRITEAU Jérôme (2017), « Transformation digitale et relations humaines », LinkedIn.

GETZ Isaac (2009), "Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted", California Management Review, Vol. 51, n°4, pp. 32-58.

GETZ Isaac (2016), « Management : comment se désintoxiquer des modèles », Le Monde.

GETZ Isaac (2016), « Que coûte et que rapporte l'entreprise libérée ? », Le Monde.

GOUIN Jean-Philippe (2016), « Evaluation de la performance : quelles nouvelles pratiques ? », Blog Deloitte.

GRET Agnès (2017), « Big Boss: La génération Y a un message à te transmettre », LinkedIn.

GUESDON Vincent (2016), « Innovation : place aux intrapreneurs ! », Blog Deloitte.

RIBON Damien (2016), « Leadership : de nouveaux modèles sont attendus », Blog Deloitte.

RIBON Damien (2016), « Vers de nouveaux horizons organisationnels », Blog Deloitte.

ROUSSEL Patrice (2016), « Jusqu'où peut-on « libérer » l'entreprise ? », Le Monde.

SEGOND Valérie (2016), « Les « digital natives » changent l'entreprise », Le Monde.

SERIEYX Bertrand (2017), « Les conditions de travail chez les bons élèves de la QVT », Blog Parlons RH.

SIBUET Aude (2017), « Bien-être au travail : l'erreur médiatique », Contrepoints.

STAAT Véronique (2016), « Formation : les apprenants aux commandes », Blog Deloitte.

URICK Michaël J., HOLLENSBE Elaine C., MASTERSON Suzanne S. & LYONS Sean T. (2016), "Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies", Work, Aging and Retirement, Volume 3, Issue 2, 1 April 2017, Pages 166–185.

INSTITUT MONTALEMBERT (2014), « Subsidiarité et management ».

Rapports officiels et textes juridiques :

Accord national interprofessionnel sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi (janvier 2013)

Annexe 2 du PLFSS pour 2017

DATAR (2003), *Quelle France rurale pour 2020 ?*, Etude prospective.

DAVEZIES Laurent et ESTEBE Philippe (2014), *Les nouveaux territoires de la croissance : vers un retournement historique de la géographie économique ?* L'observatoire de l'économie et des institutions locales.

France Stratégie (2015), *Quelle action publique pour demain ? Cinq objectifs, cinq leviers*.

France Stratégie (2017), *Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ?*

LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PENICAUD Muriel (2010), Rapport fait à la demande du Premier ministre, *Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*.

Documentation relative aux organismes de Sécurité sociale :

CNAV (2016), Le référentiel manager CNAV, Un référentiel par les managers pour les managers.

CNAV (2016), Protocole d'accord relatif à la qualité de vie au travail à la CNAV.

OUVRARD Florence (2017), Bilan de l'année 2016 pour l'Institut 4.10.

SDRH 2015/2018 de la branche retraite, 2015.

SDRH 2015/2018 de la branche maladie, 2015.

UCANSS, Rapports Emploi, 2008, 2011, 2012, 2014, 2015, 2016 et 2017

UCANSS/BVA (2013)., Enquête spécifique auprès des salariés de la Sécurité sociale en début de carrière.

UCANSS/BVA, Synthèse du BSI 2016.

UCANSS (2017), Campagne des observatoires régionaux.

UCANSS, Rapport Formation 2017

UCANSS/BVA (2017), Enquête spécifique auprès des agents de direction des organismes.

Documents divers :

Colloque "Héritages et trajectoires rurales en Europe" Montpellier, 6 et 7 septembre 2007.

Conférence d'Emmanuelle Duez (2016), « La CNAV vue par ses Y », The Boson Project/CNAV.

Hudson (2014), « Le choc des générations : en quoi les différentes générations vont-elles remodeler le marché du travail ? ».

Institut esprit service (2016), « La vague du siècle s'amplifie ! Agilité, culture, générations, mutations, talents ».

La grande invaZion (2015), Enquête BNP Paribas et the Boson Project sur la génération Z et sa vision de l'entreprise.

LAURENCEAU Céline et FANON Julien (2017), « Gen Z rising », Accenture strategy.

ManpowerGroup (2016), Étude « Génération Y et Carrières : Vision à l'horizon 2020 ».

ManpowerGroup (2016), Étude « Génération Y et Travail » 2e volet : « Une carrière pour moi ».

MEDEF et ANDRH (2008), « Place aux jeunes », Questions de management.

Rapport de Recherche-Action, 54^{ème} promotion de l'EN3S, « Qualité de vie au travail et pratiques managériales innovantes ».

Tableau récapitulatif des entretiens	43
Boite à outils	46
Comparatif codir miroir	83
Note d'intention	85
Méthodologie Codir miroir	89
Proposition d'animation de codir miroir	94
Evaluation du Codir Miroir	101
Résultat de l'évaluation du Codir Miroir.....	105

Tableau récapitulatif des entretiens

ENTRETIEN	NOM	ORGANISME ET FONCTION	DATE ET LIEU	THEMATIQUES
1	Pierre MAYEUR	Directeur général OCIRP IGAS Ex-directeur de la CNAV Ex-Président du Comex Ucanss	16 mai 2017 EN3S	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux des mutualisations/régionalisation • Intranet comme vecteur identitaire • Pilotage de la gestion des effectifs • Les indicateurs composites • Pédagogie sur les missions du service public • Formation des dirigeants syndicaux • Le dialogue social : coordination entre le national et le local
2	Marie RAPPY	Directrice de la formation initiale à l'EN3S	17 mai 2017 EN3S	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de l'école orientée vers la QVT • Maintien de l'équilibre générationnel au sein des promotions • Communication sur les problématiques RH • Tutorat informel • Déculpabilisation des agents sur la baisse de la productivité • Accompagnement du métier de technicien
3	Renaud VILLARD	Directeur Général de la CNAV	18 mai 2017 EN3S	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement du changement • Les chaînes hiérarchiques • Fidélisation des agents • Virage numérique • Importance des managers de proximité • Approche globale : performance économique / performance sociale
4	Tahar BENBOU DJEMA	DRH Carsat Pays-de-la-Loire	31 mai 2017 Carsat Pays-de-la-Loire	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport au responsable et la légitimité du chef • Réussir à attirer certains profils • Faiblesse du dialogue social comme mode de régulation • Distance entre les IRP et le personnel
5	Thibaut QUEY	Directeur du développement RH Carsat Rhône-Alpes	1 ^{er} juin 2017 Carsat Rhône-Alpes	<ul style="list-style-type: none"> • Repenser les délégations et développer l'autonomie • Développement de l'employabilité • Coaching individuel et collectif • Un réseau 'entreprise comme préalable à l'accompagnement managérial • Enjeu sur la mixité

6	Didier MALRIC	Directeur Ucanss	7 juin 2017 Ucanss	<ul style="list-style-type: none"> • Redonner du sens et laisser des marges d'autonomie • Développement des modes collaboratifs • Evolutions managériales et portage par les caisses nationales • Recrutement à penser sous l'angle de la capacité à évoluer • Mobilité fonctionnelle et mobilité géographique dans la progression des carrières • Enjeu du tarissement des recrutements dans les années à venir • Accords locaux • Formation des syndicats
7	Philippe RENARD	Directeur Urssaf Ile-de-France Ex-directeur UCANSS Ex-directeur du réseau ACOSS	7 juin 2017 Urssaf Ile-de-France	<ul style="list-style-type: none"> • Association large des agents au projet d'entreprise • Spécialisation ou polyvalence des agents • Réorganisation d'un organisme
8	Boson Project	Start-up Cabinet de conseil	7 juin 2017 Boson Project	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de génération à nuancer • Importance du sens de l'action • Besoin de vision commune • Shadow comex • Modèle subsidiaire
9	Erika SAM	Directrice du développement RH CNAV	7 juin 2017 CNAV	<ul style="list-style-type: none"> • Désinvestissement de la ligne managériale au profit de la DRH • Compétence première : le savoir-faire émotionnel et savoir-être • Module sur les soft-skills • Importance de la diversité dans l'entreprise • Fluidification de la ligne managériale • Managers doivent prendre le virage culturel
10	Agnès BASSO-FATTORI	Directrice Caf Seine-et-Marne	8 juin 2017 Caf Seine-et-Marne	<ul style="list-style-type: none"> • Mix générationnel comme rôle de régulation • Création de vrais collectifs de managers • Intégration des jeunes : effet d'absorption et moins d'adhésion aux valeurs de la Caf • Aplatissement de la hiérarchie • Difficulté de recrutement sur l'expertise technique • Capitalisation des pratiques • Formation interne sur le comportemental • Perspectives et tournant technologique • Place, rôle et nombre de managers • Mix entre contrats professionnels et personnes qui ont de l'expérience
11	Bernard DE RYCK	DA Caf Seine-Saint-Denis	21 juin 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutions des attentes des clients internes • Besoin d'une unité commune • Performance sociale / performance globale • Nouvelle méthode d'analyse de la production •

12	Laura RIBERI	DRH Caf Paris	21 juin 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Atypisme des grosses caisses de la région parisienne : question du turn-over • Management visuel pour donner du sens aux objectifs • Directions supports porteuses d'innovation • Enjeu des recrutements • Enjeu : encaisser les rendus de postes de la prochaine COG • Réorganisation du service RH avec la création d'un pôle « accompagnement au changement » • Observatoire QVT avec les IRP • Innovathon
13	Alain TEDALDI	Directeur général de l'Institut Esprit Service	29 juin 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Le management n'est pas enseigné • 4 leviers de motivation : argent / responsabilisation / épanouissement / perspective de progression • Le contact client est source de bien-être pour les collaborateurs • Les résistances au nomadisme
14	Hervé LANGLOIS	Directeur ressources Urssaf Bretagne	28 juin 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutions plus importantes pour les métiers de gestionnaire de compte et développement de la relation client • Introduction du droit à l'erreur • Accompagnement au changement est primordial • Aplatissement de la ligne hiérarchique • Assurer la transmission du savoir • Développement du professionnalisme (vs. Spécialisation)
15	Ludovic HERBIL	Product manager Cubiks	7 octobre 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills et modèle de potentiel • Adaptation de la méthode de recrutement en fonction des recrutements internes ou externes • Problématique de rétention des talents • Welcome to the jungle : start-up RH pour attirer des candidats sur une communication transparente de ce que l'entreprise à offrir
16	Laëtitia VILLE	HR Manager support - Wrigley	9 octobre 2017 Entretien téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> • Line manager : investissement le plus important en termes de formation car le rouage le plus important • Cibler prioritairement les soft skills lors des recrutements • Manager-recruteur : manager doit participer à la définition des profils recherchés • Méthode de recrutement par cooptation • Formation aux profils MBTI pour faciliter la communication • RH marketing et label pour être plus attractif lors des recrutements • Importance des événements fédérateurs • Accompagnement des nouveaux recrutés les deux premières années

Boite à outils

Objectifs	Fiche outil	Enjeux	Numéro de page
Dynamiser la culture d'entreprise des organismes	1.1 Parcours d'intégration innovants		47
	1.2 Média sur l'emploi		49
	1.3 Labellisation employeur		51
	1.4 Développer des partenariats prospectifs		53
	1.5 Observatoire QVT avec les instances représentatives du personnel		55
	1.6 Vidéos de communication interne		57
Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs	2.1 Ateliers numériques		59
	2.2 MOOC de formation continue		61
	2.3 Serious game recrutement		63
	2.4 Lab' RH		65
	2.5 Rencontres métiers		67
	2.6 Mentorat et tutorat inversé		69
Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des équipes	3.1 Comités d'innovation		71
	3.2 Conférence collaborateurs		73
	3.3 Plateaux agiles		75
	3.4 Réseaux sociaux d'entreprise		77
	3.5 Rendez-vous des salariés		79
	3.6 Coding DOJO Hackathon		81



PARCOURS D'INTEGRATION INNOVANTS

Description de l'outil



- Il s'agit d'imaginer des façons innovantes et originales d'intégrer de nouveaux collaborateurs dans l'organisme.
- Cet outil peut permettre une meilleure fidélisation des collaborateurs et une diffusion efficace de la culture d'entreprise et des valeurs de l'institution, en donnant du sens au travail.
- Des outils spécifiques peuvent être élaborés, comme des MOOC ou des ateliers d'intégration originaux (théâtre forum, jeux, etc.).

Acteurs Concernés



- Les nouveaux embauchés
- Les services RH
- Les managers

Mise en œuvre



Phase 1 : Elaboration Des Outils Et Des Stratégies

Penser le contenu et la forme des parcours d'intégration en identifiant les attentes des personnes concernées

Phase 2 : Test Et Evaluation

Il s'agit de tester ces nouveaux outils et d'en réaliser une évaluation pour mesurer leur pertinence et éventuellement faire des ajustements

Phase 3 : Pérennisation

Systematisation du dispositif

Résultats attendus



Compétences développées :

Pédagogie / Créativité

Changements pour l'entreprise :

Cet outil permet de fidéliser davantage les nouveaux collaborateurs en expliquant de manière plus dynamique le sens de leur travail. Cela doit renforcer la culture d'entreprise. L'outil peut aussi profiter à l'ensemble des collaborateurs.



MEDIA SUR L'EMPLOI

Description de l'outil



- Développer le marketing de l'emploi en créant une plateforme de communication dédiée à la valorisation des offres d'emploi proposées par les organismes en y associant à la marque employeur afin de toucher davantage les nouvelles générations
- Ré-enchanter la recherche d'emploi en dépassant la simple mise en ligne de l'offre d'emploi pour découvrir l'organisme et valoriser ce qu'il a à offrir en termes de cadre de travail, de l'univers, de culture d'entreprise...

Acteurs Concernés



- Service des ressources humaines
- Pilote de processus
- Service de communication

Mise en œuvre



Phase 1 : Création D'une Plateforme

Développer une plateforme design et simple d'utilisation recensant l'ensemble des offres d'emploi des organismes de Sécurité sociale et permettant aux candidats de postuler en ligne.

Phase 2 : Dynamiser La Culture D'entreprise

Création de l'univers employeur pour faire découvrir le cadre de travail aux potentiels candidats au travers de photos, de vidéos, de portraits et de témoignages ainsi que des statistiques sur les données de l'organisme.

Phase 3 : Réflexion Autour De L'offre D'emploi

Formalisation de l'offre de l'emploi et mener une réflexion en matière de compétences attendues, de profil recherché et d'évolution possible.

Résultats attendus



Compétences développées :

Stratégie de Communication / Prospective RH / Sourcing de candidatures / Connaissance de l'entreprise / Web Design

Changements pour l'entreprise :

Penser et développer la marque employeur pour valoriser la qualité du poste, les équipes ainsi que la vision, les valeurs et la culture de l'organisme.

A terme, la plateforme peut devenir une véritable banque de « data management » permettant de sélectionner au mieux les profils et les compétences.



LABELLISATION EMPLOYEUR

Description de l'outil

- La certification par un label reconnu permet de montrer à l'extérieur ce qui est réalisé à l'intérieur et donc de se différencier et d'être reconnu sur le marché de l'emploi. Ainsi, elle est plus à même d'attirer les talents, les fidéliser et contribuer à leur engagement
- Dans les organismes rencontrant des difficultés de recrutement ou un turn-over élevé, une reconnaissance qualitative permet de jouer sur l'attractivité de l'employeur, la rétention et l'engagement des salariés
- Les labels tels que « Great Place to Work » ou « Top employeur » certifient la qualité de l'entreprise et son investissement sur les thématiques de bien-être au travail ou de d'investissement RH

Acteurs Concernés

- Direction générale
- Service ressources humaines
- Service communication

Mise en œuvre

• Phase 1 : Inscription

L'organisme sélectionne le label souhaité et se porte candidat au processus de labellisation.

• Phase 2 : Evaluation

L'organisme est soumis à un audit qui s'appuie sur un cahier des charges selon le label demandé.

• Phase 3 : Analyse

La candidature est étudiée par l'institut certificateur et le label est attribué en fonction des résultats.

• Phase 4 : Résultat et prix

Le résultat de l'audit est disponible et en cas de réussite à la labellisation, l'organisme apparaît dans le palmarès aux côtés des autres entreprises.

Résultats attendus

Changements pour l'entreprise :

Pour les candidats, il est intéressant de savoir que l'entreprise dispose d'une démarche ambitieuse. En termes de communication externe, cela peut être valorisé sur les outils de marque employeur, ainsi que dans les forums de recrutement.

Pour les salariés, le label peut être mis en avant au moment des événements et sur les supports de communication interne, ce qui valorise l'engagement de l'entreprise et les efforts fait en la matière contribuant à la performance globale.



DEVELOPPER LES PARTENARIATS PROSPECTIFS

Description de l'outil



- Créer des partenariats avec des startups
- Mettre en place des services innovants à destination des salariés qui seront développer en externe (investissement moindre en services informatiques)
- Co-innovation s'appuyant sur les besoins exprimés par les collaborateurs et une mise en œuvre disruptive par une startup dans une logique gagnant/ gagnant.

Acteurs Concernés



- Direction
- Service RH
- Service Communication
- Service informatique
- Agence comptable
- Services juridiques

Mise en œuvre



Phase 1 : Cadrage Du Projet

Recherche des partenaires éventuels, définition du besoin, cadrage budgétaire sur le soutien apporté à la startup, cadrage juridique sur les éventuels brevets et sur la propriété intellectuelle des outils développer

Phase 2 : Pilotage Du Projet

Mise en place d'un équipe projet commune, visite et travaux sur les sites des deux équipes (cross compétences, partage sur les cultures d'entreprises différentes), déploiement en méthode agile

Exemples De Partenariats Possibles

Welcome to the Jungle, Never Eat alone, Boson project, Workwell, Mobiliwork

Résultats attendus



Compétences développées :

Capacité d'innovation / Gestion du stress / Prise d'initiative / Rigueur et organisations / curiosité / autonomie /

Changements pour l'entreprise :

Culture de l'innovation et culture startup
Impact sur la *culture d'entreprise*
Amélioration de la qualité de vie de travail



OBSERVATOIRE QVT AVEC LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

Description de l'outil

- Créer un observatoire de la qualité de vie au travail pour suivre l'exécution du plan, son évaluation et son renouvellement
- Associer les instances représentatives du personnel à l'ensemble de ce projet structurant pour l'organisme
- Collaboration étroite avec le comité de direction

Acteurs Concernés

- Direction
- Services généraux
- Service Communication
- Ensemble des équipes

Mise en œuvre

Phase 1 : Cadrage Du Projet

Présentation du projet aux IRP

Réalisation d'un appel à volontariat après la rédaction d'une note de cadrage et la nomination d'un chef de projet.

Phase 2 : Pilotage Du Projet

Mise en place d'une équipe projet. Restitution régulière auprès du comité de direction et à l'ensemble des équipes via les réseaux sociaux d'entreprise ou l'intranet.

Résultats attendus

Compétences développées :

Gestion de projet / association au projet d'entreprise / prise de parole en public

Changements pour l'entreprise :

Impact sur la culture d'entreprise

Instauration d'un mode collaboratif avec les IRP

Renforcement de la démarche QVT au sein de l'organisme



VIDEOS DE COMMUNICATION INTERNE

Description de l'outil



- Cet outil consiste en la réalisation de vidéo de communication interne par les salariés des différents services
- Il permet de faire intervenir les personnes concernées par l'actualité de la caisse, rendre la transmission de l'information ludique et y associer les collaborateurs

Acteurs Concernés



- Direction générale
- Service communication
- Responsables de secteur
- Membres du personnel tous secteurs confondus

Mise en œuvre



Phase 1 : Préparation

Constitution d'un groupe projet permanent et d'un planning pour la vidéo
Analyse des besoins et état des lieux des outils techniques disponibles
Identification des sujets de communication interne à traiter

Phase 2 : Construction

Réunions du groupe projet permanent avec les participants aux thématiques une à une. conception commune des « *pitchs* » et de la mise en scène. Tournage. Montage.

Phase 3 : Diffusion

Campagne de diffusion au personnel. Relai de l'information dans l'intranet, la messagerie.

Résultats attendus



Compétences développées :

Communication orale, association à la stratégie de l'entreprise, mise en avant des opérationnels

Changements pour l'entreprise :

Amélioration de la cohésion, connaissance des métiers et des rôles de chacun dans l'organisme, développement d'une culture d'entreprise



ATELIERS NUMERIQUES

Description de l'outil



- Cet outil consiste en l'organisation d'ateliers thématiques portant sur l'utilisation du numérique à l'instar des ateliers techniques qui peuvent exister concernant la liquidation des prestations
- Il permet de diffuser dans les organismes une culture du numérique en s'appuyant par exemple sur l'offre de service proposée aux usagers : applications Caf.fr, Amelie.fr, etc.

Acteurs Concernés



- Membre du service communication
- Membre du service informatique ou volontaire ayant une appétence sur le sujet
- Responsable en charge de la relation aux usagers

Mise en œuvre



Phase 1 : Validation Du Principe

Définir la thématique, les intervenants

Phase 2 : Préparation Des Ateliers

Identifier les besoins et créer les conditions de la réalisation des ateliers (Salles, postes informatiques, smartphones, tablettes, identifiants de connexion test, inscriptions, etc.)

Phase 3 : Réalisation Des Ateliers

Assurer l'animation des ateliers avec la possibilité de s'appuyer sur les compétences internes

Phase 4 : Evaluation

Questionnaire de satisfaction à chaud sur smartphone, puis évaluation à froid via un test de connaissances

Résultats attendus



Compétences développées :

Animation d'ateliers, utilisation des outils numériques, connaissance de l'offre de service aux usagers

Changements pour l'entreprise :

Nouvelle modalité de formation interne et adaptation au nouvel environnement numérique



MOOC SUR LA FORMATION CONTINUE

Description de l'outil



- Création d'un MOOC de formation continue sur l'ensemble des processus tant techniques que managériaux ou de pilotage.
- La validation des formations en ligne permettrait d'alimenter les VAE mais aussi d'identifier des aires de mobilité ou de détecter des potentiels.

Acteurs Concernés



- Direction des ressources humaines
- La ligne managériale
- Ensemble des équipes

Mise en œuvre



Phase 1 : Cadrage du projet

Définition des principes, notamment un projet interbranches

Phase 2 : Expérimentation sur un catalogue restreint de formations

Choix des formations, réalisation des supports de formation pour une plateforme MOOC, création du système de validation en ligne

Phase 3: Evaluation puis généralisation

Evaluation de l'expérimentation puis conception d'une phase de généralisation

Partenariats envisageables

Pour que ce dispositif fonctionne et puisse réellement faciliter la mobilité des équipes au sein de l'ensemble du réseau des organismes de Sécurité sociale, l'Ucanss pourrait être positionné en chef de file

Résultats attendus



Compétences développées :

Apprentissage en autonomie / Développement de l'employabilité

Changements pour l'entreprise :

Accompagner les collaborateurs vers plus d'agilité, détection de potentiels



SERIOUS GAME RECRUTEMENT

Description de l'outil



- Le Serious Game permet de compléter la stratégie de recrutement. Il s'agit d'une épreuve de recrutement sous un format plus ludique. Il peut prendre la forme d'un jeu en ligne comme « Reveal » proposé par L'Oréal ou Energy Task Force d'EDF, voire même d'un Escape Game mis en place par l'entreprise Sopra Steria
- La « gamification » du processus de recrutement n'a pas pour autant la mise en place d'un jeu. Il s'agit avant tout d'utiliser des ressorts innovants pour détecter des compétences, notamment comportementales (soft skills) et d'articuler les enjeux de la communication de recrutement à ceux de la communication institutionnelle et surtout de construire une figure de l'employé idéal
- Certains dispositifs d'assessment center comme ceux proposés par Cubiks peuvent constituer une étape intermédiaire entre les processus traditionnels de recrutement et le Serious Game

Acteurs Concernés



- Services Ressources humaines
- Partenariat avec une entreprise spécialisée dans ce type d'outil : Origamix
- Service informatique : intégration de l'outil au site internet de l'organisme

Mise en œuvre



Phase 1 : Définition De La Stratégie De Recrutement

Définition de la stratégie de recrutement, des compétences à évaluer, des valeurs à communiquer aux participants
Recherches des partenaires pour la réalisation du Serious Game

Phase 2 : Elaboration Du Dispositif

Construction du dispositif de recrutement en fonction des besoins exprimés par le partenaire choisi.
Conception du scénario du jeu, du concept du jeu, du design et du gameplay en association avec les managers opérationnels et les RH

Phase 3 : Mise En Place Du Serious Game

Déploiement de la solution retenue en lien avec la stratégie de recrutement. Il convient en parallèle de communiquer sur la session de recrutement

Résultats attendus



Changements pour l'entreprise :

Amélioration de la marque employeur
Attrait de profils spécialisés ou augmentation du nombre de candidats en fonction de la stratégie de recrutement
Détection simplifiée des compétences techniques mais aussi des compétences comportementales dans le processus de recrutement.



LAB' RH

Description de l'outil

- Création d'un espace d'innovation sur les dimensions RH et management
- Mobilisation des équipes autour des évolutions des métiers et des organisations

Acteurs Concernés



- Services Ressources humaines
- Ligne managériale
- Ensemble des équipes

Mise en œuvre



Phase 1 : Création Du Lieu

Rédaction d'un cahier des charges
Mise en place du lieu

Phase 2 : Mobilisation Des Equipes

Création de notes de cadrages par projet d'innovation puis appel à volontariat

Phase 3 : Restitution Auprès Du Comité De Direction

Afin que les propositions soient étudiées et/ou appliquées des restitutions régulières auprès du comité de direction ou d'un délégué est à prévoir

Résultats attendus



Développement des compétences

Innovation / Prise d'initiative

Changements pour l'entreprise :

Mobilisation des équipes / Développement de la culture de l'innovation / Renforcement d'une démarche prospective



RENCONTRES METIER

Description de l'outil

- Il s'agit de faire intervenir les professionnels de l'organisme auprès de leurs collègues pour présenter leur métier et interagir avec eux ensuite
- Cet outil répond à un besoin de transversalité et de communication interne souvent remonté dans le BSI
- Il est mis en œuvre pour améliorer la communication interservices, et contribue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en permettant aux collaborateurs de se projeter à moyen terme dans d'autres fonctions. (Détection de potentiels et volontés d'évolution, de formation)

Acteurs Concernés

- Membre du service RH
- Responsables de fonction
- Binômes de collaborateurs intervenants
- Membre du service communication

Mise en œuvre

Phase 1 : Validation Du Principe

Déterminer le métier à aborder

Phase 2 : Préparation Et Organisation

Définir la période de réalisation et associer les volontaires à la préparation.

Fournir une base de support de présentation commune.

Préparer le planning d'interventions (sites, salles, horaires...)

Phase 3 : Communication

Communiquer sur l'évènement via l'intranet, la messagerie, des affiches

Gérer les inscriptions en ligne

Phase 4 : Réalisation Et Evaluation A Chaud

Accompagner les rencontres, administrer un questionnaire de satisfaction à chaud

Résultats attendus

Compétences développées :

Organisation, préparation et réalisation d'interventions orales en public

Changements pour l'entreprise :

Valorisation des collaborateurs et des métiers de l'entreprise, meilleure connaissance des processus de travail, échanges interservices/transversalité



MENTORAT ET TUTORAT INVERSE

Description de l'outil



- Le mentorat consiste à favoriser des actions de soutien et d'entraide entre les salariés afin de développer les compétences de chacun et de favoriser la cohésion.
- Plus spécifiquement, l'idée du tutorat inversé est d'organiser un partage croisé des compétences et connaissances entre des salariés plus expérimentés sur les questions de législation, et des collaborateurs plus jeunes disposant d'une meilleure connaissance des nouvelles technologies par exemple.
- Ces outils favorisent la cohésion et assurent une transmission des savoirs informels et de la culture de l'organisme tout en accompagnant le virage numérique.

Acteurs Concernés



- Les salariés les plus récents
- Les salariés les plus expérimentés
- L'ensemble de l'organisme

Mise en œuvre



Phase 1 : Communication Préalable

Bien communiquer en amont, expliquer la démarche et les bénéfices attendus pour chacun. Il s'agit de promouvoir une culture du partage.

Phase 2 : Mise En Œuvre Concrète

Lancement des actions en veillant à ce qu'elles puissent se dérouler dans de bonnes conditions (locaux, matériel, temps dédié...).

Phase 3 : Suivi Des Actions Et Relances Régulières

Suivre les différentes actions de mentorat ou de tutorat inversé et collecter les avis des parties prenantes afin de les analyser. Pour pérenniser ces actions, il peut être utile de relancer les initiatives régulièrement, par exemple via une campagne de communication interne annuelle.

Résultats attendus



Compétences développées :

Pédagogie / Relationnel

Changements pour l'entreprise :

Mentorat et tutorat inversé offrent de nombreux apports : cohésion, transmission des savoirs, valorisation des compétences, virage numérique...



COMITES D'INNOVATION

Description de l'outil

- Les comités d'innovation sont un moyen de partager des idées et de travailler différemment. Chacun peut s'y exprimer et faire des commentaires.
- Cela peut être réalisé sous la forme de comités physiques, mais les outils numériques offrent de nombreuses possibilités en termes de partage d'idées et de projets (forums, applications, blog...). La branche vieillesse a développé l'outil JUMP, qui peut être inspirant.
- Une nouvelle culture d'entreprise : collaboration, décloisonnement, travail en commun.

Acteurs Concernés

- Les managers
- Les salariés, les équipes
- L'équipe de direction

Mise en œuvre

Phase 1 : Elaboration De L'outil

Elaboration de l'outil en s'inspirant éventuellement de l'exemple de la branche vieillesse (outil JUMP)

Phase 2 : Mise En Œuvre Concrète

Communication autour de l'outil, pédagogie pour expliquer l'intérêt collectif de la démarche ainsi que les bénéfices individuels potentiels

Phase 3 : Suivi Et Modération

Besoin d'un modérateur et d'un comité de sélection des idées pour filtrer les idées et structurer les échanges. Recontacter les auteurs des projets si besoin (faisabilité, pertinence...)

Résultats attendus

Compétences développées :

Autonomie / Créativité / Gestion de projets

Changements pour l'entreprise :

Cet outil permet d'apporter plus de transversalité dans les organismes, de partager des idées dans une démarche constructive permettant l'expression de chacun. Cela engendre une émulation au sein des équipes et une facilitation des innovations,



CONFERENCES COLLABORATEURS

Description de l'outil

- Les conférences collaborateurs consistent en la mise en place par une groupe de salariés de conférences thématiques à destination des autres collaborateurs
- Instrument de communication interne, il permet de faire de la pédagogie sur une thématique précise (SI, législations, ...)
- Il est intéressant de le mettre en œuvre pour valoriser le travail effectué par un service ou un groupe de travail sur une thématique précise et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

La fiche présente l'organisation de conférence mais peut être étendue à tout projet géré de façon autonome par une équipe de collaborateur.

Acteurs Concernés

- Direction (portage du projet)
- Service communication (appui à la création de la conférence)
- Services informatique & logistique (Support matériel le jour de la mise en œuvre)

Mise en œuvre

Phase 1 : Préparation De L'animation

La thématique traitée est choisie en lien avec l'actualité de l'organisme ou de la branche. Une équipe est constituée pour préparer la conférence : définir les objectifs visés, inviter des intervenants, s'assurer de la logistique (lieu, date, menu, nombre de participants, etc.)

Phase 2 : Animations

Le jour de la conférence, un animateur s'assure du suivi de l'ordre du jour et du respect des horaires. Il recueille les questions et prévoit éventuellement un temps d'échange. Une conclusion par le Directeur est un plus

Résultats attendus

Compétences développées :

Organisation d'évènement / Gestion d'un budget / Expression orale en public / Aisance relationnelle / Coordination de différents acteurs

Changements pour l'entreprise :

Amélioration de l'engagement des salariés / Autonomisation des équipes sur la gestion d'un projet / Développement d'une culture de partage de l'information / Valorisation des travaux et de la prise d'initiative.



PLATEAUX AGILES

Description de l'outil



- Il s'agit de rassembler en un même lieu, ouvert et adapté aux travaux de groupes, l'ensemble des acteurs d'un même projet. Celui-ci peut concerner tout type de projet.
- Cela facilite la communication, la compréhension entre les différentes parties prenantes et donc permet une meilleure efficacité
- Un organisme peut adopter ce format de réunion de travail afin permettre une meilleure transversalité, particulièrement dans un contexte de membres pluridisciplinaires, d'équipes multi-sites, et de temps partagé sur plusieurs projets.

Acteurs Concernés



- Ensemble des acteurs d'un projet : chefferie, informatique, logistique, communication, autre métier
- animateur en charge de la pédagogie de travail pouvant être un prestataire extérieur

Mise en œuvre



Phase 1 : Choix De La Phase Projet

Déterminer une phase adaptée à la mise en œuvre du plateau agile, les situations d'interdépendances en termes d'avancement étant les plus propices (chef de projet)

Phase 2 : Préparation Des Conditions Matérielles De Travail

Trouver le lieu de réalisation : de préférence une grande salle, équipée de connexion réseau, de mobilier amovibles, espaces modulables, panneaux d'affichages ainsi que de panneaux anti-bruit.

Phase 3 : Réalisation

Rassembler les acteurs du projet avec une personne en charge de l'animation pédagogique tout au long du déroulement. Alternier les phases de travail en sous-groupes avec interactions possibles entre eux et phases de mise en commun

Résultats attendus



Compétences développées :

Agilité dans les processus de travail. Autonomie des collaborateurs.

Changements pour l'entreprise :

Intégration d'une gestion de projet auto-adaptative visant une constante amélioration. Responsabilisation motivante de l'équipes, détection des problèmes au plus tôt et solutions collectives. Management visuel en temps réel



LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

Description de l'outil



- Les réseaux sociaux d'entreprise sont des outils informatiques de réseautage spécifiques. Ils incitent à un fonctionnement collaboratif au sein de l'organisation. Ce sont des instruments de partage
- Ces réseaux permettent de créer du lien et garantissent l'expression de chacun. Il s'agit d'une nouvelle façon de communiquer et de travailler. Ils sont indiqués dans le cas d'organismes multi-sites, de groupes de travail à distance...
- Les membres d'un réseau social d'entreprise sont regroupés en communautés à des fins professionnelles et sont liés par une plate-forme applicative réunissant les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires.

Acteurs Concernés



- Les salariés
- Les managers
- L'équipe de direction
- Les services communication

Mise en œuvre



Phase 1 : Elaboration De L'outil Et Prérequis

Penser le réseau social susceptible de correspondre le mieux possible aux besoins de l'organisme. En termes de prérequis il est nécessaire de veiller aux exigences de confidentialité et de protection des données.

Phase 2 : Préparation

Concevoir l'organisation globale de l'outil : administrateurs, modalités de création de communautés, présence d'un modérateur ou non

Phase 2 : Mise En Œuvre

Tester l'outil et le diffuser, communiquer et expliquer la démarche. Une fois le réseau mis en place, en faire l'évaluation assez rapidement pour identifier les améliorations possibles.

Phase 3 : Suivi Et Modération

Il s'agit ensuite de pérenniser le dispositif et d'en contrôler *a minima* le contenu.

Résultats attendus



Compétences développées :

Créativité / Transversalité

Changements pour l'entreprise :

Ces réseaux sociaux peuvent permettre de susciter l'innovation et changent les façons de travailler.

Le réseau social d'entreprise peut être un outil au service de la QVT et de transmission d'une culture d'entreprise



RENDEZ-VOUS DES SALARIES

Description de l'outil

- Renforcer la place du manager dans la démarche d'accompagnement de carrière des collaborateurs par l'intermédiaire de rendez-vous individuels plus réguliers (minimum 4 par an).
- La collecte des besoins en formation et son traitement est appelée à occuper une place plus importante. Il s'agit de tendre vers une adéquation entre les besoins exprimés lors des rendez-vous des salariés avec ceux de l'organisme.
- Objectif / résultat / Autonomie → subsidiarité, initiative meuh ou à mettre dans résultats attendus / changement de culture.

Acteurs Concernés

- Service des ressources humaines
- Manager opérationnel
- Service informatique

Mise en œuvre

Phase 1 : Création d'un outil

Création d'un outil permettant de recueillir, de gérer et d'analyser les besoins exprimés par le collaborateur

Phase 2 : Analyse

Mettre en place une méthodologie d'analyse des rendez-vous des salariés et donner les moyens aux managers de donner un premier niveau de réponse aux projets d'évolution de leurs collaborateurs

Phase 3 : Synthèse

Identifier dans les rendez-vous des salariés les rubriques aidant à l'élaboration du plan de formation et au suivi de l'acquisition des compétences du collaborateur

Résultats attendus

Compétences développées :

Management / Prospective RH / Accompagnement

Changements pour l'entreprise :

Il s'agit d'un outil majeur de dialogue sur le parcours professionnel des collaborateurs et le développement de leurs compétences. Il va permettre de développer l'employabilité des salariés en ciblant mieux les actions de formation et d'accroître la capacité de l'entreprise à anticiper ses besoins de ressources humaines.



CODING DOJO & HACKATHON

Description de l'outil

- Il s'agit de réunir pendant une courte durée (deux jours en général) plusieurs équipes pluridisciplinaires et de les inviter à concourir pour apporter une réponse à un problème.
- En sus de l'occasion de susciter l'innovation, un hackathon est également l'occasion de repérer des talents,
- Enfin, le hackathon permet de faire émerger l'intelligence collective, de faire se rencontrer des collaborateurs qui n'ont pas l'habitude travailler ensemble et de mobiliser des compétences que les salariés ne mobilisent pas d'habitude.

Acteurs Concernés

- Equipe de Direction
- Service RH, informatiques et logistique et communication
- Un équipe de facilitateurs le jour de l'évènement

Mise en œuvre

Phase 1 : Préparation Amont

Conception de la méthodologie, de l'ordre du jour et du timing / Sélection des thématiques à traiter avec un objectif clair / recherches des conférenciers éventuels et des animateurs des ateliers / Plan de communication (interne et externe) sur l'évènement (amont et aval) / Choix d'un système de restauration et éventuellement de moyens d'hébergement.

Phase 2 : Déroule Type

Présentation du sujet à traiter / constitution des équipes / présentation de conférences / participation à des ateliers thématiques / présentation « pitch » des solutions proposées par les équipes / choix du jury et récompense

Résultats attendus

Compétences développées :

Argumentation et force de conviction / aisance relationnel / expression orale / travail en équipe / créativité et innovation / gestion du stress / autonomie / prise d'initiative

Changements pour l'entreprise :

Engagement des collaborateurs, Cohésion d'équipe, culture d'innovation, marque employeur, changement de culture d'entreprise
Proposition de solutions innovantes à des problèmes identifiés

Comparatif codir miroir

	Thématiques	Les bases théoriques	L'expérimentation	Le benchmarking
	Modalités de recrutement	Cooptation	Appel à candidature	Appel à candidature
	Critère d'âges	25 à 35 ans	Pas de critères d'âge	Pas de critère d'âge
	Critère d'expérience	Entre 5 en 12 ans	Au moins 2 ans d'expérience	Pas de critère d'expérience
	Critères d'expertises	Tous les services de l'entreprise	Agent du service de production	Tous les services de l'entreprise
	Profils	Jeunes recrues	Non cadres	Tout profil
	Nombre de participants	12	1 groupe de 12 1 groupe de 14	<i>Non documenté</i>
	Choix du sujet	De tout ordre (axe numérique privilégié)	Organisation de la production	Eviter les sujets des confiés à d'autres instances
	Saisine de la thématique à traiter	Auto-saisine par le Codir Miroir	Par le directeur	<i>Non documenté</i>
	Dimension stratégique (impact sur l'activité)	Impact Fort sur la stratégie globale de l'entreprise. Décisions déployées.	Impact potentiel sur l'activité de production. (arbitrages à venir)	<i>Non documenté</i>
	Objectifs poursuivis	Décisions opérationnelles Meilleures prises en compte des enjeux actuels Engagement et valorisations des jeunes collaborateurs	Décisions opérationnelles Meilleures prises en compte des enjeux actuels Engagement et valorisations des collaborateurs	Décisions opérationnelles Mobilisations des membres Regard nouveau au sein du CoDir
	Documentation	Le groupe à accès aux mêmes informations que le CoDir	Le groupe a accès à toutes les informations concernant le projet	<i>Non documenté</i>

	Thématiques	Les bases théoriques	L'expérimentation	Le benchmarking
	Fréquence et durée	Tous les mois avant le Codir	1 séance en amont de la prise de décision	<i>Non documenté</i>
	Insertion dans le système de décision	Auprès du Codir	Auprès du Directeur des Prestations	Auprès du Codir
	Articulation avec les autres instances	<i>Non documenté</i>	En complément d'un séminaire cadre	Pédagogie auprès du Codir compte tenu de l'impact sur la culture d'entreprise
	Coaching	<i>Non documenté</i>	Animation par des facilitateurs et présence du directeur des prestations	<i>Non documenté</i>

Note d'intention

Objet : Mise en œuvre, dans le cadre de la recherche action, d'un « CoDir Miroir »
au sein d'un organisme du réseau.

Dans le cadre du projet de recherche action « Mutation culturelle, renouvellement générationnel et transformation managériale », le groupe projet prévoit une série de préconisations proposant notamment des techniques managériales innovantes. Au cours de nos recherches, nous avons découvert le dispositif du Shadow ComEx ou CoDir Miroir qui semble pouvoir être un outil intéressant pour accompagner les mutations des organismes de Sécurité sociale.

Le Shadow ComEx est un comité exécutif composé de jeunes salariés à potentiel dont l'objectif est de challenger des sujets stratégiques pour l'entreprise. Ce comité a une vocation « inspirationnelle » pour les dirigeants.

Pourquoi ce dispositif pourrait intéresser les organismes de Sécurité Sociale ?

Nos organismes doivent aujourd'hui faire face à des enjeux induits par les transformations en œuvre dans la société. La stratégie déclinée par les directeurs doit répondre aux évolutions des cœurs de métiers, à l'appréhension du numérique pour les usagers et les salariés ou encore aux problématiques de recrutement et de fidélisation de nouveaux collaborateurs.

La mise en place d'un CoDir Miroir à travers l'engagement des salariés, la valorisation des potentiels, l'apport des nouvelles générations sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication peut constituer une réponse adaptée à ces enjeux.

Au-delà de cet apport stratégique, elle contribue également à la transmission des valeurs et du « sens » de nos missions et favorise l'accroissement de l'intelligence collective. Enfin, la mise en œuvre d'un dispositif innovant participe du développement de la marque employeur par son caractère novateur.

En définitif, un CoDir Miroir permet d'aborder les transformations, notamment numériques, avec une vision nouvelle et apporte un élément de réponse aux nouvelles aspirations des salariés.

Comment cette action peut enrichir le projet de recherche action ?

A travers ce projet, notre intention est de pousser la logique de la recherche-action jusqu'au bout en proposant à nos futurs lecteurs un retour d'expérience sur certaines de nos préconisations. L'ensemble de l'action pourra être décrite dans un journal de bord permettant d'identifier ce qui fonctionne et les écueils à éviter. Il conviendra de questionner le choix du sujet, les acteurs à associer, la durée et la fréquence des actions, les techniques d'animation, les informations et documents à mettre à disposition...

Encart réservé à l'En3S :

Au-delà de cette volonté, cette expérimentation permettrait d'accentuer le développement de notre capacité à mener un projet, à interagir avec des partenaires institutionnels et extérieurs, mais également de certains « soft skills » nécessaires au métier de managers (leadership, coaching, esprit d'équipe, etc.)

Enfin, en fonction des retours de l'expérience, le format peut être transférable à la scolarité des futures promotions.

Nous souhaitons également préciser que ce projet ne constitue qu'une des préconisations qui seront proposées dans le cadre de la recherche.

Un diagnostic partagé sur les mutations en œuvre

La problématique de transformations numériques et les effets de l'arrivée d'une nouvelle génération de collaborateurs dans les entreprises ne se circonscrivent pas aux seuls organismes de Sécurité sociale. Plusieurs grandes entreprises de secteurs d'activité différents ont vu leur environnement bouleversé par l'arrivée de nouvelles technologies et de nouveaux acteurs plus innovants et plus agiles, capables de proposer rapidement des modèles disruptifs. Si nos organismes sont peu exposés à la concurrence, il demeure essentiel de rester attentifs aux attentes des usagers sur la qualité du service qui leur est rendu.

Le shadow Comex : une solution innovante expérimentée dans le secteur privé

Pour répondre à ce diagnostic, le PDG d'AccorHotels a initié un « Shadow ComEx » : 12 cadres de l'entreprise, âgés entre 25 et 35 ans, ayant une ancienneté de 5 à 12 ans, issus de toutes les fonctions et de tous les secteurs d'activité de l'entreprise, ont été sélectionnés par les membres du ComEx afin de venir les challenger sur leurs décisions stratégiques.

Pour ce faire, ils sont chargés d'effectuer un travail en amont du ComEx mensuel et disposent donc d'un accès aux mêmes informations que les Directeurs. Ils bénéficient durant la durée de leur année de mandat d'un accompagnement par un coach. Les membres du ComEx se sont également engagés à leur consacrer le temps nécessaire à la réalisation de leurs missions.

Cette expérience traduit notamment la volonté du Directeur de développer le concept du **mentorat inversé** au niveau des plus hautes instances de décisions de son entreprise.

Quels apports pour l'entreprise : les exemples Pernod-Ricard

- ▼ Homeviviality, un Airbnb interne :
 - ✓ Économie de frais professionnels : accueil des salariés en déplacement par d'autres salariés du groupe
- ▼ Global exchange : programme d'échange international sur 6 mois :
 - ✓ Meilleure compréhension des différences entre filiale des enjeux de chacun,
 - ✓ Amélioration de la marque employeur grâce à la diversité des missions et aux expériences à l'étranger qui se retrouvent facilité
- ▼ Économie circulaire : « rien ne se perd »,
 - ✓ Économie pour Pernod-Ricard via une meilleure gestion des matières premières et de l'énergie, bénéficiant au développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise

Retour d'expérience

« Une capacité à prévoir le monde de demain plus fine que la nôtre. En particulier sur les sujets au cœur des problèmes actuels du groupe : les attentes des nouveaux clients en termes de services, et de façon plus générale, l'expérience client ».

Stéphane Bazin, Président du groupe AccorHotels

Les directeurs de ces entreprises ont fixé des objectifs ambitieux aux collaborateurs intégrant les CoDir Miroir :

Des exemples d' objectifs

- ▼ Revisiter la stratégie en matière de numérique avec des idées nouvelles et des points de vue différents,
- ▼ Emettre des recommandations pertinentes analysées par le ComEx qui reste seul décideur,
- ▼ Eclairer l'entreprise sur les tendances et les mutations à venir,
- ▼ Porter un regard critique sur les orientations stratégiques décidées,

Ces choix sont mobilisateurs et valorisants pour les salariés impliqués. Cela peut être un facteur de réussite à identifier.

D'autres bénéfices pour les collaborateurs ont été identifiés, tel qu'une meilleure appréhension de la stratégie de l'entreprise ou encore, un accélérateur de développement de compétences notamment « soft skills » (management de projet, autonomie, capacité de décisions, prise de hauteur et leadership). Les apports du dispositif peuvent également être bénéfiques à d'autres échelons de l'entreprise particulièrement en matière de communication, de partage d'information et de rapidité de mise en œuvre des décisions.

Un premier benchmark documentaire a permis d'identifier quelques préconisations de mise en œuvre mais aussi des points de vigilances.

Les facteurs clés de succès

Sur le choix des candidats :

- ▼ Qualités intellectuelles et relationnelles,
- ▼ Potentiel d'évolution professionnelle,
- ▼ Positionnement hiérarchique suffisamment éloigné des membres du CoDir pour éviter des interférences politiques.

Et les engagements du CODIR :

- ▼ Définition de la stratégie,
- ▼ Cadrage du rôle du « CoDir Miroir »,
- ▼ Transparence sur le projet mené.

Des écueils à éviter :

- ▼ Les apports sur des sujets trop techniques, tels que les instruments financiers, sont relativement limités ;
- ▼ La frustration de certains salariés de plus de 35 ans face à l'ampleur que peut prendre le projet.

Proposition d'organisation d'un CoDir Miroir au sein d'un organisme local

Au vu de nos premiers échanges et recherches, nous envisageons une organisation comme suit :

Le CoDir Miroir

Profil des membres du CoDir Miroir :

- ▼ Profil à définir en fonction du sujet choisi,
- ▼ Niveau 8 maximum,
- ▼ Cooptation par les membres du CoDir,
- ▼ Issus de toutes les fonctions de l'entreprise,
- ▼ 10 salariés,
- ▼ Répartition Homme / Femme comparable à la répartition observée dans la caisse.

Feuille de route du CoDir Miroir:

- ▼ Proposition portant sur un unique projet,
- ▼ Mandat correspondant à la durée de conception du projet : entre 3 et 4 mois,
- ▼ Thématiques envisagées : réorganisation, mise en place d'un système de Feedback, nouvelles modalités de passation des EAEA, cadrage salariale, Politique de QVT, projet RSE, etc.

Notre offre de service

- ▼ Accompagnement du CoDir sur le choix du projet et des participants,
- ▼ Production d'une note cadrage pour la validation du projet,
- ▼ Animation des séances du Codir Miroir : susciter l'innovation, favoriser la cohésion de groupe,
- ▼ Accompagnement des participants avec l'aide, si possible, d'un coach.

Proposition de planning

Juillet 2017	Validation de la note d'intention par le Directeur de recherche action et la DIFI
Aout 2017	Benchmark auprès d'entreprises ayant mis en place ce dispositif
Aout 2017	Proposition de l'action à un organisme du réseau
Septembre 2017	Cadrage du projet avec l'organisme
Octobre 2017	Préparation en lien avec la caisse de l'animation des séances de travail
Novembre 2017	Réalisation de l'action
Décembre 2017	Évaluation de l'action avec la caisse. Intégration de cette expérience dans la recherche action

Les engagements de l'organisme

Enfin, il nous semble aussi important de poser quelques attendus vis-à-vis de la Direction pour s'assurer de la réussite du projet :

- ▼ Transparence via l'accès à l'intégralité des informations nécessaires à l'aboutissement du projet,
- ▼ Implication du Directeur et de l'ensemble du CoDir,
- ▼ Temps réservé aux membres du Codir Miroir,
- ▼ Exploitation du travail fourni par le Codir Miroir sans engagement de mise en œuvre,
- ▼ Restitution des résultats de l'expérimentation aux membres du CoDir Miroir ; ,
- ▼ Restitution aux managers des salariés engagés dans le dispositif.
- ▼

Méthodologie Codir miroir

PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE D'UN CODIR MIROIR

FORMATION INITIALE
2017-2018
56^e promotion

Contexte

Dans le cadre d'un projet de recherche action portant sur « Mutation culturelle, renouvellement générationnel et transformation managériale », le groupe d'étudiants souhaiterait tester le dispositif du "Shadow ComEx" ou "CoDir Miroir" dans un organisme de sécurité sociale. Une première recherche nous a donné le sentiment que cet outil serait intéressant pour impulser des modifications managériales pouvant répondre aux attentes d'organisation collaborative des salariés et capitaliser sur les apports de nouveaux regards.

En synthèse, le CoDir miroir consiste à mobiliser un petit groupe de salariés issus de toutes les fonctions et de tous les secteurs d'activité de l'organisme dans le but de les faire « challenger » des décisions stratégiques. Pour ce faire, ces collaborateurs sont chargés d'effectuer un travail d'études et d'analyses sur un projet stratégique défini, à partir des documents internes, législatifs, réglementaires... nécessaires à la compréhension du sujet. A la suite de leurs recherches et leurs réflexions, ils présentent leurs travaux auprès du comité de direction afin de contribuer à une prise de décision de l'équipe de direction.

Les objectifs attendus de ce dispositif sont de :

- favoriser l'autonomie des salariés
- initier une culture de management collaboratif
- faire connaître les contraintes et les enjeux de la caisse via les référents du Codir miroir
- challenger des décisions stratégiques grâce à un autre regard / point de vue

De manière secondaire, cela peut permettre de favoriser la détection de potentiel.

Pour mettre en œuvre ce projet, 4 grandes phases seront nécessaires :

- ▀ Le cadrage du projet
- ▀ La préparation de l'animation
- ▀ La mise en œuvre de l'action
- ▀ L'évaluation du projet

1. LE CADRAGE DU PROJET

Présentation du projet au comité de direction

- ▀ Présentation du projet de recherche action au comité de direction et identification d'un AD référent

Cette première étape reposera sur la note d'intention et sur des premiers éléments de benchmarking. Pour faciliter les échanges entre les étudiants et l'équipe de direction, il est proposé d'avoir un membre de l'équipe de direction référent qui serait l'interlocuteur privilégié tout au long du projet.

- ▀ Identification du sujet stratégique à confier au CoDir miroir avec l'AD référent

Afin d'initier ce projet dans un univers maîtrisé, il est préconisé de commencer avec un projet dont la réalisation peut se faire à court terme. Pour autant, dans un souci de crédibilisation de l'action, il serait intéressant de proposer un projet ambitieux avec un impact visible par une grande partie des

collaborateurs. On pourrait imaginer des sujets comme la restructuration de l'accueil, la politique salariale, des aménagements de locaux, une optimisation de processus de production...

- ▼ Réflexion sur les salariés à associer (profil, type de « recrutement »...) : membre du CoDir miroir, membre de la direction référent, référent opérationnel....

Lors de cette étape, il conviendra de définir quels sont les acteurs nécessaires à la réalisation de ce projet. A minima, cette phase pourrait permettre de réfléchir à quel type de salariés pourront être associés en fonction du sujet stratégique choisi et de définir un mode de recrutement (appel à volontariat, cooptation, désignation...)

Il pourrait être envisagé qu'il y ait un second référent « projet », qui pourrait être missionné sur la mise en œuvre opérationnelle et l'animation en partenariat avec les étudiants. Il pourra être le relais entre les membres du Codir Miroir, les étudiants et l'AD référent.

- ▼ Planification du projet

A cette étape du projet, il faudra construire un premier rétroplanning pour identifier les grandes étapes du projet en fixant des objectifs et fixer une échéance : temps d'appropriation du projet, étude / analyse, points d'étapes, rendu des livrables attendus. Il devrait permettre aussi de mesurer la charge de travail de chaque acteur.

- ▼ Définition d'une stratégie de communication en interne

Lors des échanges avec la direction, une réflexion pourra être menée pour questionner l'opportunité d'une communication interne et auprès de quels salariés (uniquement les membres du CoDir miroir, les cadres, les services impactés par le projet, l'ensemble de l'organisme...).

2. LA PREPARATION DE L'ANIMATION

Cadrage avec un référent du projet dans l'organisme

- ▼ Elaboration de la communication interne

En fonction des directives fixées par le comité de direction, les étudiants de l'EN3S pourront bâtir les supports de communication avec le référent interne du projet et les équipes de communication, si cela est nécessaire.

- ▼ Rédaction d'une lettre de mission

Une fois les modalités de recrutement définies avec le CoDir, des feuilles de mission pourront être rédigées pour cadrer ce qui est attendu des différents acteurs du projet.

- ▼ Construction du fond documentaire pour le CoDir miroir

A partir du projet stratégique, un fond documentaire devra être constitué à partir des textes légaux réglementaires, des directives locales (notes de direction, procédures...), des statistiques d'activités... En fonction de la complexité ou de la pluralité des documents, des synthèses seront peut-être à rédiger.

- ▼ Rédaction des modèles de livrables à fournir au CoDir tout au long de l'action

Afin que le comité de direction puisse suivre l'avancée du projet, voire le réorienter en cas de besoin, des livrables devront rythmer les recherches des membres du CoDir miroir.

L'ensemble des outils proposés à cette étape sera réalisé par les étudiants, si possible en collaboration avec le référent.

Validation de la méthodologie proposée par le référent AD

Un temps de validation par le référent AD sera prévu à l'issue de la réalisation de cette phase de préparation de l'animation.

3. LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Suivi de l'ensemble des séances de travail

▼ Réalisation de la première séance du CoDir miroir

Il est possible d'imaginer une séance en deux temps : un temps de lancement du projet avec l'équipe de direction ou l'équipe de cadres stratégiques concernés par le sujet, puis un second temps de travail avec le référent « projet » et les étudiants pour présenter la méthode.

▼ Suivi de l'avancement du projet

Un point régulier sera organisé entre les référents AD et projet avec les étudiants pour s'assurer du respect des consignes et des échéances. Ces temps reposeront sur la prise de connaissance des livrables intermédiaires et permettront de réorienter les propositions si elles ne sont exploitables.

Restitution des travaux auprès du comité de direction

▼ Sollicitation en amont du référent AD sur les attendus en comité de direction

Afin de s'assurer d'un déroulement optimal de la restitution, il conviendra de fixer un temps de présentation, d'échanges, une échéance de retour sur la prise de décision...

▼ Préparation de la séance de restitution avec le CoDir miroir (temps dédié et contenu)

En amont de la restitution, un temps de préparation du Codir miroir sera à prévoir pour construire le powerpoint de présentation (ou autre support), répartir les temps de parole avec les étudiants...

▼ Accompagnement du CoDir miroir lors de la restitution / Réalisation de la synthèse des échanges

Les étudiants EN3S pourront venir en soutien lors des échanges autour des propositions du Codir Miroir. Ils pourront se charger notamment de la synthèse des échanges.

▼ Co-construction de la communication suivant le projet.

Afin de valoriser le travail accompli et le dispositif innovant, il est proposé de faire une campagne de communication interne à la suite du projet.

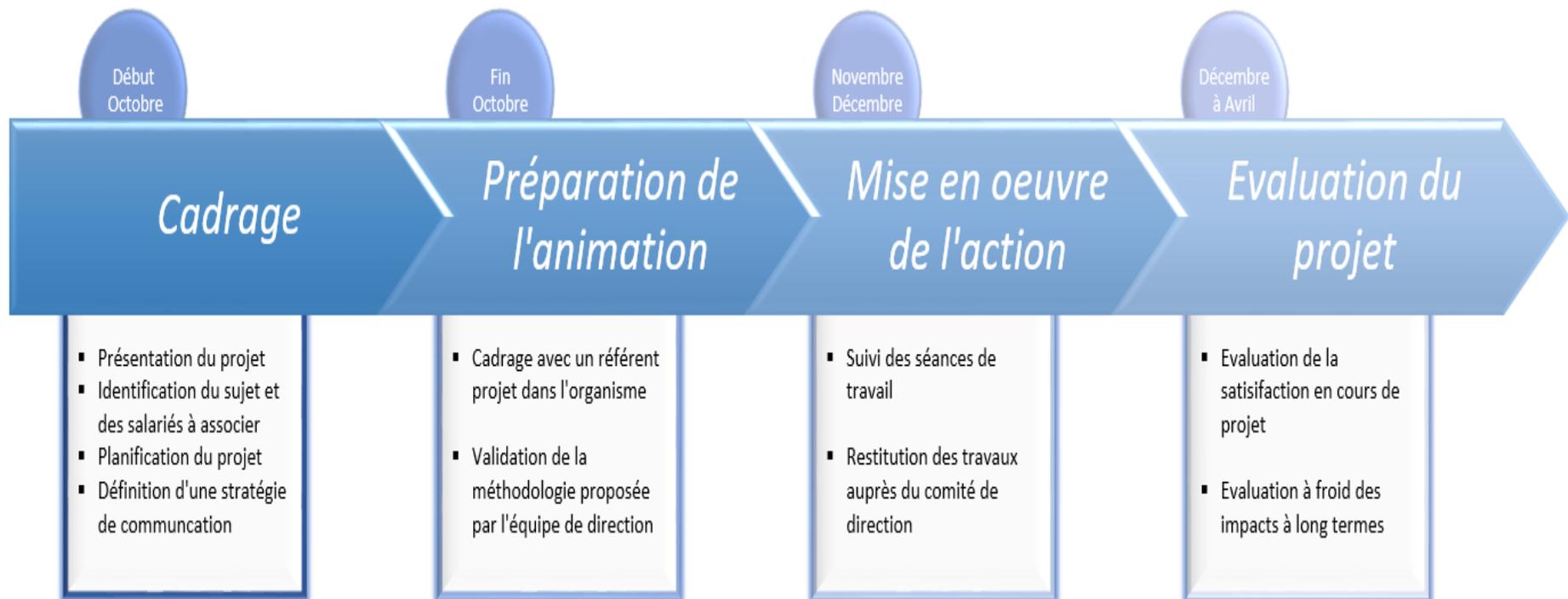
Afin de mesurer les impacts de cette démarche, deux temps d'évaluation sont envisagés : le premier pendant le déroulement puis un second quelques mois après la fin du projet. Ces deux étapes permettront d'identifier les gains et leur portée dans le temps.

▼ Evaluation à chaud

Cette première évaluation pourra se faire juste après la restitution au sein du Codir. L'ensemble du processus pourra être questionné : choix du sujet, animation des réunions, formation/information des participants, sélection des participants, interactions comité de direction et Codir miroir.... Cela permettra de mesurer la satisfaction liée au déroulement du projet.

▼ Evaluation à froid

La seconde évaluation consistera à identifier les impacts à long terme : fidélisation des équipes, rôle de messenger, conception d'un projet constructif... Cela pourrait passer par un questionnaire en ligne proposé par les étudiant En3s.



Proposition d'animation de codir miroir

Dans le cadre d'un projet de recherche action portant sur « Mutation culturelle, renouvellement générationnel et transformation managériale », le groupe d'étudiants souhaiterait tester le dispositif du "Shadow ComEx" ou "CoDir Miroir" dans un organisme de sécurité sociale. Une première recherche nous a donné le sentiment que cet outil serait intéressant pour impulser des modifications managériales pouvant répondre aux attentes d'organisation collaborative des salariés et capitaliser sur les apports de nouveaux regards.

En synthèse, le CoDir miroir consiste à mobiliser un petit groupe de salariés issus de toutes les fonctions et de tous les secteurs d'activité de l'organisme dans le but de les faire « challenger » des décisions stratégiques. Pour ce faire, ces collaborateurs sont chargés d'effectuer un travail d'études et d'analyses sur un projet stratégique défini, à partir des documents internes, législatifs, réglementaires... nécessaires à la compréhension du sujet. A la suite de leurs recherches et leurs réflexions, ils présentent leurs travaux auprès du comité de direction afin de contribuer à une prise de décision de l'équipe de direction.

Les objectifs attendus de ce dispositif sont de :

- favoriser l'autonomie des salariés
- initier une culture de management collaboratif
- faire connaître les contraintes et les enjeux de la caisse via les référents du Codir miroir
- challenger des décisions stratégiques grâce à un autre regard / point de vue

De manière secondaire, cela peut permettre de favoriser la détection de potentiel.

Pour mettre en œuvre ce projet, 4 grandes phases seront nécessaires :

- ▶ **Le cadrage du projet**
- ▶ **La préparation de l'animation**
- ▶ **La mise en œuvre de l'action**
- ▶ **L'évaluation du projet**

L'objet de la présente méthodologie est de définir un cadre commun d'intervention,

Présentation du projet au comité de direction

Présentation du projet de recherche action au comité de direction et identification d'un AD référent

Cette première étape reposera sur la note d'intention et sur des premiers éléments de benchmarking. Pour faciliter les échanges entre les étudiants et l'équipe de direction, il est proposé d'avoir un membre de l'équipe de direction référent qui serait l'interlocuteur privilégié tout au long du projet.

→ **Notre proposition** : *Rencontre dans vos locaux au début du mois de Novembre pour effectuer cette présentation et initier les travaux*

Identification du sujet stratégique à confier au CoDir miroir avec l'AD référent

Afin d'initier ce projet dans un univers maîtrisé, il est préconisé de commencer avec un projet dont la réalisation peut se faire à court terme. Pour autant, dans un souci de crédibilisation de l'action, il serait intéressant de proposer un projet ambitieux avec un impact visible par une grande partie des collaborateurs. On pourrait imaginer des sujets comme la restructuration de l'accueil, la politique salariale, des aménagements de locaux, une optimisation de processus de production.

⇒ **Votre choix de sujet** :

.....
.....
.....

Il est préconisé de choisir un projet différent de ceux qui sont soumis traditionnellement à des groupes de travail. Par exemple : modalités de communication et d'appropriation de la future Cog ou construction du plan de communication interne ou externe ou un projet en lien avec la digitalisation...

Réflexion sur les salariés à associer (profil, type de « recrutement »...) : membre du CoDir miroir, membre de la direction référent, référent opérationnel....

Lors de cette étape, il conviendra de définir quels sont les acteurs nécessaires à la réalisation de ce projet. A minima, cette phase pourrait permettre de réfléchir à quel type de salariés pourront être associés en fonction du sujet stratégique choisi et de définir un mode de recrutement (appel à volontariat, cooptation, désignation...)

Il pourrait être envisagé qu'il y ait un second référent « projet », qui pourrait être missionné sur la mise en œuvre opérationnelle et l'animation en partenariat avec les étudiants. Il pourra être le relais entre les membres du Codir Miroir, les étudiants et l'AD référent.

→ **Notre proposition** : *Afin de garantir la représentativité des services supports et métiers et de s'assurer de la présence d'experts de la thématique choisie, il est proposé de réaliser une campagne d'appel à volontariat ciblé. Ex : nous sommes à la recherche d'un représentant des RH, des services d'accueil, etc.*

⇒ **Votre choix des modalités de recrutement** :

Appel à volontariat

□ Cooptation

Les entreprises privées ayant mis en œuvre ce dispositif ont majoritairement recruté par cooptation. Cependant ce mode de recrutement est peu usité dans les organismes de Sécurité sociale.

⇒ **Nombre de membres envisagé pour le Codir Miroir :**

.....

Les expérimentations ont porté sur des comités composés de 7 à 18 salariés.

⇒ **Identification des profils :**

.....

.....

.....

Le dispositif prévoit de cibler les salariés nouvellement embauchés (ancienneté de moins de 3 ans). Cela permet d'avoir un regard disruptif, critique.

⇒ **Désignation d'un référent :**

Jugez-vous utile de mettre en place un manager référent chargé de faire l'interface entre le groupe de Recherche-action et les membres du Codir Miroir :

.....

Planification du projet

A cette étape du projet, il faudra construire un premier rétroplanning pour identifier les grandes étapes du projet en fixant des objectifs et fixer une échéance : temps d'appropriation du projet, étude / analyse, points d'étapes, rendu des livrables attendus. Il devrait permettre aussi de mesurer la charge de travail de chaque acteur.

→ **Notre proposition :**

Préparation amont du projet (Fin Octobre Début Novembre) :

- Cadrage du projet
- Premières actions de communication
- Appel à candidatures et recrutements

Phase de lancement du projet (A compter de mi-novembre) :

- Journée de démarrage (présentation CODIR, première réunion animée conjointement avec les étudiants EN3S)
- Réunion du Codir Miroir (rythme d'une réunion par semaine)
- Echange réguliers entre les étudiants et les référents
- Première évaluation du dispositif

Suite et fin du projet :

- Suite des réunions du Codir Miroir
- Rendus des livrables
- Présentation du projet mené en Codir
- Première évaluation du dispositif

⇒ **Définition d'une échéance de démarrage :**

⇒ **Régularité des séances de travail envisagée :**

- Hebdomadaire
- Bi-hebdomadaire
- Mensuel

⇒ **Evaluation de la charge de travail individuelle entre chaque séance de travail :**

- 0 jour
- 0,5 jour
- 1 jour
- 1,5 jour
- 2 jours

Définition d'une stratégie de communication en interne

Lors des échanges avec la direction, une réflexion pourra être menée pour questionner l'opportunité d'une communication interne et auprès de quels salariés (uniquement les membres du CoDir miroir, les cadres, les services impactés par le projet, l'ensemble de l'organisme...).

⇒ **Communication interne pour le lancement :**

- A destination de l'ensemble des salariés (managers et équipes)
- Cibler sur les personnes concernées

⇒ **Modalités de communication envisagées :**

- Journal interne et/ou intranet
- Info cadres
- Présentation en réunion d'équipes
- Diffusion par mail
- Affichage dans les services....

Des opérations de communication pourront être prévues tout au long du processus pour faire connaître l'action et son impact.

⇒ **Autres outils de communication et de suivi du projet :**

Quels livrables vous semblent nécessaires pour suivre ce projet et son avancée :

.....

LA PREPARATION DE L'ANIMATION

Cadrage avec un référent du projet dans l'organisme

Elaboration de la communication interne

En fonction des directives fixées par le comité de direction, les étudiants de l'EN3S pourront bâtir les supports de communication avec le référent interne du projet et les équipes de communication, si cela est nécessaire.

Rédaction d'une lettre de mission

Une fois les modalités de recrutement définies avec le CoDir, des feuilles de mission pourront être rédigées pour cadrer ce qui est attendu des différents acteurs du projet.

Construction du fond documentaire pour le CoDir miroir

A partir du projet stratégique, un fond documentaire devra être constitué à partir des textes légaux réglementaires, des directives locales (notes de direction, procédures...), des statistiques d'activités... En fonction de la complexité ou de la pluralité des documents, des synthèses seront peut-être à rédiger.

Rédaction des modèles de livrables à fournir au CoDir tout au long de l'action

Afin que le comité de direction puisse suivre l'avancée du projet, voire le réorienter en cas de besoin, des livrables devront rythmer les recherches des membres du CoDir miroir.

L'ensemble des outils proposés à cette étape sera réalisé par les étudiants, si possible en collaboration avec le référent.

Validation de la méthodologie proposée par le référent AD

Un temps de validation par le référent AD sera prévu à l'issue de la réalisation de la phase de préparation de l'animation.

Suivi de l'ensemble des séances de travail

Réalisation de la première séance du CoDir miroir

Il est possible d'imaginer une séance en deux temps : un temps de lancement du projet avec l'équipe de direction ou l'équipe de cadres stratégiques concernés par le sujet, puis un second temps de travail avec le référent « projet » et les étudiants pour présenter la méthode.

▼ Suivi de l'avancement du projet

Un point régulier sera organisé entre les référents AD et projet avec les étudiants pour s'assurer du respect des consignes et des échéances. Ces temps reposeront sur la prise de connaissance des livrables intermédiaires et permettront de réorienter les propositions si elles ne sont exploitables.

Restitution des travaux auprès du comité de direction

Sollicitation en amont du référent AD sur les attendus en comité de direction

Afin de s'assurer d'un déroulement optimal de la restitution, il conviendra de fixer un temps de présentation, d'échanges, une échéance de retour sur la prise de décision...

Préparation de la séance de restitution avec le CoDir miroir (temps dédié et contenu)

En amont de la restitution, un temps de préparation du Codir miroir sera à prévoir pour construire le powerpoint de présentation (ou autre support), répartir les temps de parole avec les étudiants...

▼ Accompagnement du CoDir miroir lors de la restitution / Réalisation de la synthèse des échanges

Les étudiants EN3S pourront venir en soutien lors des échanges autour des propositions du Codir Miroir. Ils pourront se charger notamment de la synthèse des échanges.

Co-construction de la communication suivant le projet.

Afin de valoriser le travail accompli et le dispositif innovant, il est proposé de faire une campagne de communication interne à la suite du projet.

Evaluation du projet

Afin de mesurer les impacts de cette démarche, deux temps d'évaluation sont envisagés : le premier pendant le déroulement puis un second quelques mois après la fin du projet. Ces deux étapes permettront d'identifier les gains et leur portée dans le temps.

Evaluation à chaud

Cette première évaluation pourra se faire juste après la restitution au sein du Codir. L'ensemble du processus pourra être questionné : choix du sujet, animation des réunions, formation/information des participants, sélection des participants, interactions comité de direction et Codir miroir.... Cela permettra de mesurer la satisfaction liée au déroulement du projet.

Evaluation à froid

La seconde évaluation consistera à identifier les impacts à long terme : fidélisation des équipes, rôle de messenger, conception d'un projet constructif... Cela pourrait passer par un questionnaire en ligne proposé par les étudiant En3s.

Evaluation du Codir Miroir

LE CODIR MIROIR

L'outil vous semble-t-il adapté pour le travail de mise en place du projet Kliprod ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

Etes-vous satisfait du travail produit ?

			
Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait

La documentation a-t-elle été suffisante pour alimenter votre réflexion ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

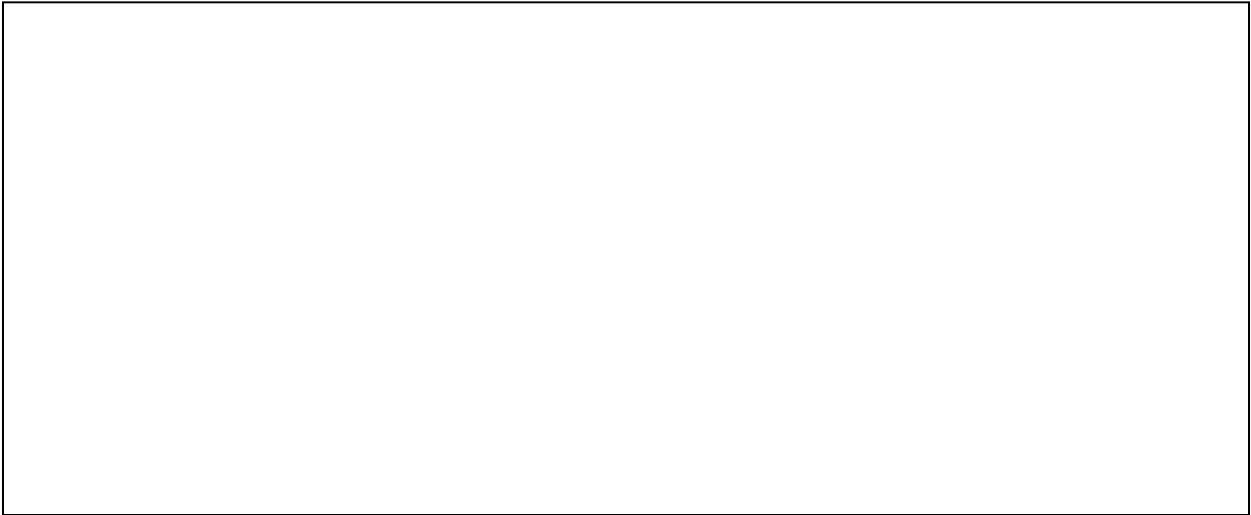
Les animations ont-elles permis d'avancer dans la réflexion ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

L'accompagnement a-t-il été suffisant ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

Auriez-vous aimé travailler sur d'autres thématiques et/ou avec d'autres outils ?



VOTRE PARTICIPATION AU CODIR MIROIR

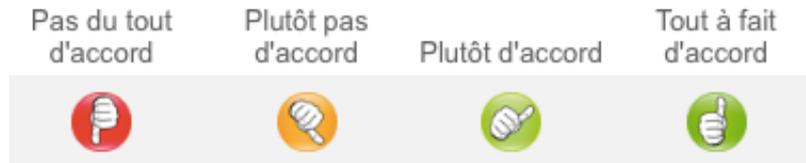
Est-ce que ce mode d'association à la prise de décision vous a convenu ?



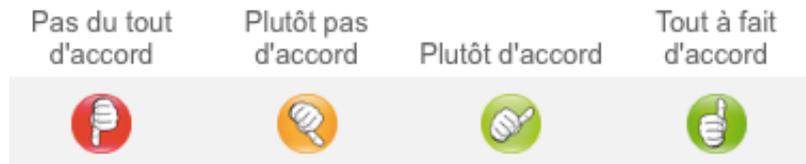
Est-ce que cette forme de travail en groupe vous a convenu ?



Le fait d'être sollicité sur ce projet vous permet-il de vous sentir plus engagé sur le fonctionnement de l'organisme ?



Voyez-vous d'une façon différente les choix managériaux/de direction pris compte tenu des contraintes ?



Qu'avez-vous appris de ce CoDir Miroir ?

LE CODIR MIROIR DANS VOTRE ORGANISME

Pensez-vous que la mise en place d'un CoDir Miroir apporte une plus-value au fonctionnement de votre organisme ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

Pensez-vous que la généralisation du CoDir Miroir à d'autres thématiques serait judicieuse ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

En cas de généralisation, un coaching vous semble-t-il nécessaire ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
			

Autres remarques

Résultat de l'évaluation du Codir Miroir

					NSP
L'outil vous semble-t-il adapté pour le travail de mise en place du projet Kliprod ?	27%	65%	0%	0%	8%
Etes-vous satisfait du travail produit ?	27%	73%	0%	0%	0%
La documentation a-t-elle été suffisante pour alimenter votre réflexion ?	15%	62%	23%	0%	0%
Les animations ont-elles permis d'avancer dans la réflexion ?	54%	46%	0%	0%	0%
L'accompagnement a-t-il été suffisant ?	77%	23%	0%	0%	0%
Est-ce que ce mode d'association à la prise de décision vous a convenu ?	65%	31%	4%	0%	0%
Est-ce que cette forme de travail en groupe vous a convenu ?	65%	35%	0%	0%	0%
Le fait d'être sollicité sur ce projet vous permet-il de vous sentir plus engagé sur le fonctionnement de l'organisme ?	58%	38%	4%	0%	0%
Voyez-vous d'une façon différente les choix managériaux/de direction pris compte tenu des contraintes ?	12%	73%	12%	0%	4%
Pensez-vous que la mise en place d'un CoDir Miroir apporte une plus-value au fonctionnement de votre organisme ?	58%	35%	0%	0%	8%
Pensez-vous que la généralisation du CoDir Miroir à d'autres thématiques serait judicieuse ?	50%	42%	0%	0%	8%
En cas de généralisation, un coaching vous semble-t-il nécessaire ?	38%	42%	8%	0%	12%

Directeur de Recherche: Jérôme Friteau
Équipe projet : Alexandre Burnet – Marion Guyomard – Émilie Raoul – Géraldine Tauber – Antoine Tondeur

MUTATION CULTURELLE, RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL ET TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

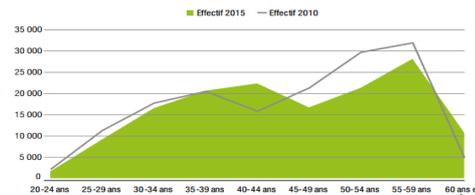
PRESENTATION DE LA RECHERCHE-ACTION

Notre société est confrontée depuis quelques années à des **mutations profondes** touchant aux domaines sociaux, sociétaux, culturels et économiques.

Elles se traduisent au sein des entreprises et notamment des organismes de Sécurité sociale par **des contraintes budgétaires et organisationnelles** de plus en plus fortes et encore par des attentes élevées de nos usagers en matière de qualité du service rendu.

6000 départs à la retraite par an à remplacer

Évolution de la répartition des effectifs par tranche d'âges (2010-2015)



Par ailleurs, le **renouvellement générationnel** a de fortes conséquences sur nos organismes. Il existerait donc une nécessité de **repenser les pratiques managériales** afin d'accompagner les mutations en cours.

Nos postulats :

- il existe une nécessité d'identifier les conditions d'attractivité et de fidélisation d'une nouvelle génération de collaborateurs ;
- l'adaptation managériale par le prisme générationnel apparaît comme un levier pour gagner en efficacité en prenant appui sur les atouts de chaque génération ;
- la lecture par les générations accompagne la mise en place de politiques structurantes, la modernisation des outils RH et le développement de styles de management innovants.

LES ENJEUX DE NOTRE PROJET

Nous souhaitons mettre en avant quatre enjeux à relever pour répondre aux mutations :

Un management au service de la cohésion

Une gestion agile des emplois et des compétences

La formation : outil d'adaptation pour les salariés

L'évolution des métiers et la prospective

NOTRE METHODOLOGIE

Ce travail a été réalisé sur la base d'une quinzaine d'entretiens avec des Directeurs, de caisses nationales, de caisses locales, de l'Ucanss mais aussi avec des acteurs du privé : Think tank, Start up, responsables RH et consultants RH. L'analyse est enrichie par une recherche documentaire sur un fond théorique, un parangonnage ainsi qu'une expérimentation.

NOS PROPOSITIONS

Nous avons développé nos propositions et construit une boîte à outils autour de trois objectifs principaux identifiés grâce à notre analyse :

- Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs
- Dynamiser la culture d'entreprise des organismes
- Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des équipes

Enfin, ce rapport présente plus en détail l'expérimentation du Codir Miroir qui a pu être menée en organisme, une réflexion sur le rôle du manager ainsi que sur la notion de subsidiarité.