



Des repères managériaux

Pour guider nos pratiques

cap'm

Accompagner les managers
de la Sécurité sociale



Sommaire

4 _ Édito

6 _ Les managers en parlent

8 _ Cap'M: le sens d'une démarche interbranche

10 _ Découvrez les repères managériaux Cap'M

10 _ Les repères en synthèse

12 _ PILIER 1: Porter les valeurs
de la Sécurité sociale

14 _ PILIER 2: Piloter l'activité pour assurer
la performance opérationnelle

16 _ PILIER 3: Animer le collectif, fédérer et
développer les compétences de son équipe

18 _ PILIER 4: Anticiper et adapter l'organisation
et ses actions dans un esprit d'ouverture
à son environnement

20 _ Anticiper le management de demain:
Cap'M, un outil prospectif

**Nous tenons à exprimer nos vifs
remerciements à l'ensemble des managers
et agents de direction qui ont participé
au projet, ainsi qu'aux membres du comité
de pilotage projet interbranche,
qui ont consacré leur temps et leur énergie
à la réalisation de cette vision commune
du management à la Sécurité sociale.**

Les équipes de l'Ucanss



Des nouveaux repères pour guider les managers à la Sécurité sociale



Nicolas Grivel,
Directeur général, Cnaf



Thomas Fatôme,
Directeur général, Cnam



Renaud Villard,
Directeur général, Cnav



Virginie Magnant,
Directrice, CNSA



Yann-Gaël Amghar,
Directeur général,
Urssaf Caisse nationale



Isabelle Bertin,
Directrice, Ucaanss

La fonction de manager connaît une **transformation rapide** depuis quelques années, en réponse aux changements sociétaux et technologiques vécus. La crise Covid et l'arrivée de nouvelles générations ont transformé le monde du travail, avec une plus grande hybridation et une place croissante du travail asynchrone. Les espaces de travail, quant à eux, évoluent vers des environnements plus collaboratifs.

Parallèlement, la révolution technologique se poursuit avec la transformation numérique des organisations et l'automatisation des processus internes. Les données sont désormais au cœur des décisions et de l'adaptation des services. Les organisations se tournent vers la durabilité et la résilience pour faire face aux défis climatiques.

Les réformes dans le secteur de la protection sociale favorisent le rapprochement avec le public et les usagers, via des partenariats renforcés et des impératifs de satisfaction placés au centre des nouvelles offres.

Au regard de ces nouveaux défis rencontrés, et parce que le manager est au cœur du fonctionnement de notre Institution, **la COG 2022-2026 de l'Ucaanss porte l'ambition majeure de renforcer l'accompagnement**

de la fonction managériale à la Sécurité sociale, en complément des dispositifs institutionnels de formation d'une part, des démarches locales et de branches existantes d'autre part.

Un travail collectif entre l'Ucaanss et les Caisses nationales, en partenariat avec des représentants d'organismes locaux, a permis de définir **les attendus d'un projet global d'appui à la fonction managériale baptisé «Cap'M, accompagner les managers de la Sécurité sociale»**.

La première pierre de ce projet Cap'M a consisté en **la définition de repères managériaux** partagés, dont la finalité est de promouvoir, pour la première fois, une vision commune du management à la Sécurité sociale autour de grands marqueurs issus de la culture de l'Institution, de ses valeurs et des compétences clés attendues chez les managers, au regard des transformations rencontrées et à venir.

Différents temps d'échanges, de partage et de travail ont permis de définir **les 4 «piliers» de la fonction managériale à la Sécurité sociale**, que vous pourrez découvrir dans ce document.

« Nous vous encourageons à faire vivre ce projet Cap'M, au quotidien, auprès de nos managers et nos collaborateurs, pour accompagner ensemble les transformations de nos organisations. »



UNE DÉMARCHE COMMUNE D'APPUI
À LA FONCTION MANAGÉRIALE, POURQUOI ?

Le point de vue des managers

La Sécurité sociale, c'est aujourd'hui près de 19 000 managers.

Si les champs d'activité sont très variés, selon les branches, les organismes ou les métiers, de nombreuses représentations communes ressortent des pratiques managériales. Les défis à relever sont également bien souvent convergents.

Les comprendre a été le point de départ de Cap'M...

Quels enseignements de l'enquête managériale ?

En septembre 2022, l'Ucanss a mené, pour la première fois, une vaste enquête auprès des managers de l'Institution. **Près de 5300 managers y ont répondu** : des résultats précieux, qui ont permis de nourrir la réflexion sur ces repères managériaux.

96 %

des managers sont
satisfaits de leur
fonction

52 %

estiment que leur
fonction devient
de plus en plus difficile

34 %

pensent que
le développement
des compétences de
l'équipe est une priorité

45 %

des managers jugent
que le télétravail
complexifie l'animation
du collectif

39 %

des managers
souhaitent un
accompagnement
personnalisé

33 %

souhaitent avoir
des espaces d'échange
et de partage

Pour en savoir plus sur cette étude

La Sécu s'engage aux côtés de ses managers,
une interview d'Hélène Yvert, Directrice de la DDARH, Ucanss
Enquête Ucanss, résultats détaillés (accès réservé)

Témoignages de managers ayant participé à la démarche

« Nous devons exploiter ce que l'on a appris avec la crise, et notamment comment mettre en place en tant que manager une démarche d'intelligence collective et **développer l'agilité.** »

« Il faut permettre à chacun de se sentir acteur et de **développer un sentiment d'appartenance.** »

« Il faut savoir **prendre du recul** sur sa pratique. »

« En tant que Manager opérationnel, mon principal dilemme aujourd'hui est de **concilier autonomie de mes collaborateurs et pilotage de l'activité.** »

« Ma problématique aujourd'hui : **manager des équipes hybrides.** »





Cap'M: la première démarche interbranche de définition des attendus de la fonction managériale

Pourquoi des repères managériaux ?

Depuis sa création en 1945, c'est la première fois que la Sécurité sociale s'engage pour la définition précise des attendus de la fonction managériale. En effet, la création de nouveaux services et l'évolution des besoins des usagers, l'hybridation du travail, les défis d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs ou la motivation d'équipes intergénérationnelles, bousculent la fonction de manager. **Cap'M entend accompagner les transformations de la Sécurité sociale, aujourd'hui et demain**, et notamment aider les près de 19 000 managers à évoluer dans leurs pratiques professionnelles.

Comment ont-ils été construits ?

Les repères managériaux sont le fruit d'un travail approfondi de **confrontation de différents points de vue** au sein de la Sécurité sociale :

- à l'occasion de focus groupes ayant réuni 34 directeurs d'organisme ;
- à l'aune des réponses de 5300 managers sur la représentation qu'ils se font de leur fonction via une enquête réalisée fin 2022 ;
- lors de comités de pilotage interbranche avec les Caisses nationales ;

- et enfin lors d'ateliers prospectifs de « design fiction » tenus en mars 2023. Ces ateliers, qui ont réuni une cinquantaine de managers de la Sécurité sociale, du directeur d'organisme au manager de proximité, ont été un lieu d'échange, de débat, de discussion autour de chaque terme employé.

Quelle utilité au quotidien ?

Les repères managériaux sont un outil d'orientation au quotidien, **pour guider les managers dans leur pratique**. Ils sont également une ressource pour les équipes RH des organismes, afin d'évaluer et accompagner les managers dans la conduite de leur activité. De nombreux dispositifs viendront aider managers et équipes RH pour mettre en œuvre ces repères, se former et s'informer, d'un point de vue collectif ou individuel.

Cap'M, demain ?

S'il définit les repères actuels, Cap'M se nourrit également d'une vision prospective du management à la Sécurité sociale, pour **anticiper les évolutions du métier, porter les innovations de demain**. Boîte à outils de référence aujourd'hui et vision pour l'avenir : c'est le sens de Cap'M.



« Entre objectifs de performance et nouvelles aspirations des managers, et des équipes, nous voyons bien qu'il faut que la Sécurité sociale trouve sa voie. Cap'M nous permet de clarifier ces ambitions. »

Pia Moulin-Seurre,
DRH Réseau, Allocations familiales



« Cela fait des années que nous parlons de socle commun de valeurs et de pratiques, ou de mobilité interbranche : Cap'M répond au souhait de travailler à un accompagnement unique, tirant collectivement les conséquences de la crise pour nos managers, plutôt que chacun de son côté. »

Marie-Gabrielle Dubreuil,
DRH Réseau, Assurance maladie



« Les managers sont au cœur des mutations du travail et des transformations du service public de la Sécurité sociale. Avec Cap'M, nous souhaitons leur proposer un accompagnement nous permettant d'appréhender tous ensemble les défis actuels. »

Jérôme Friteau,
Directeur des Relations Humaines et de la Transformation, Assurance retraite



« Pour la CNSA, branche récente de la Sécurité sociale, partager ce socle commun de valeurs et de pratiques managériales est une excellente manière d'approfondir notre intégration dans l'Institution. »

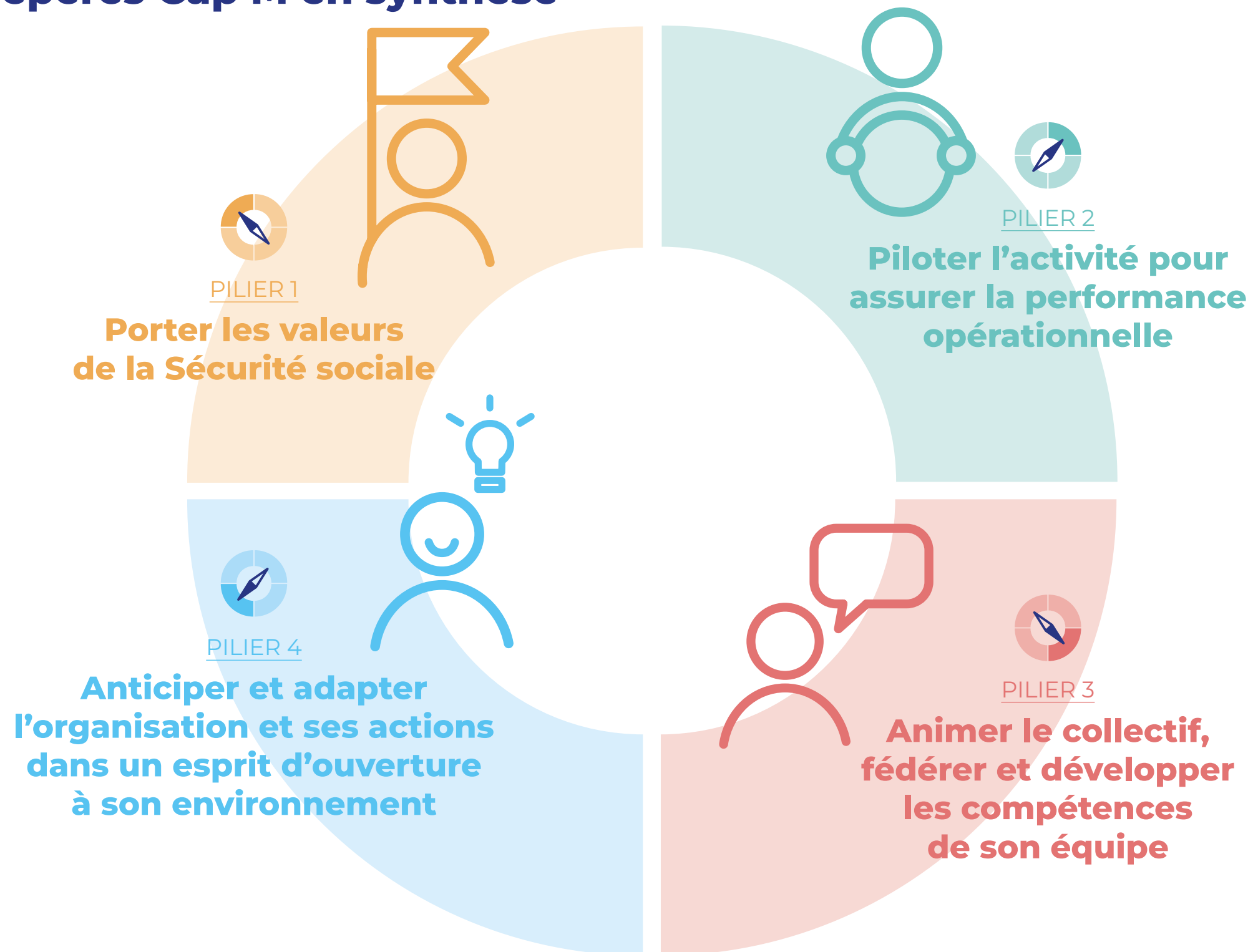
Nadia Arnaout,
Directrice déléguée aux ressources humaines et affaires générales, CNSA



« Conçu par et pour les organismes, je suis convaincue que Cap'M pourra constituer un véritable appui pour amorcer sur le terrain un travail avec la communauté managériale. »

Gwénaëlle Favre,
Sous-Directrice RH Réseau, Urssaf

Les repères Cap'M en synthèse





PILIER 1



Porter les valeurs de la Sécurité sociale

Le manager valorise dans chacune de ses actions l'image de la Sécurité sociale tant dans sa mission de service public que dans ses valeurs, entre autres de continuité de service, d'universalité, de solidarité, de neutralité et de durabilité. En tant que leader, il porte les engagements de son organisme, de sa Caisse nationale et de l'Institution, à la fois en interne et en externe et donne du sens à l'activité quotidienne de son équipe.

1 - Placer l'usager au cœur de son activité, en tant que représentant du service public

Le manager réalise ses activités en plaçant l'utilisateur final au centre de ses objectifs et prend en compte les retours effectués par les enquêtes de satisfaction pour adapter son offre de service et ses processus. Il participe également à développer au sein de son équipe une réelle orientation client. Il place ainsi la solidarité au cœur de son action.

2 - Être exemplaire et agir avec éthique

Le manager est cohérent dans ses propos et ses actes et s'astreint aux mêmes règles, notamment déontologiques, que ses collaborateurs. Il agit avec professionnalisme et soutient chaque membre de son équipe dans une dynamique inclusive.

3 - Donner du sens aux actions

En tant que leader de son équipe, le manager fait le lien entre les orientations stratégiques et les projets de transformation d'une part et leur déclinaison opérationnelle d'autre part. Il porte ces ambitions à la fois en interne, auprès de son équipe et au sein de son organisme, mais aussi en externe, auprès du public et des partenaires.

4 - Représenter l'Institution en tant qu'employeur et renforcer l'attractivité des organismes

Le manager représente et déploie au quotidien les promesses portées par la marque employeur de son organisme et participe à la mise en œuvre de ces ambitions en favorisant un environnement de travail inclusif, productif et porteur de sens pour les collaborateurs.

5 - S'inscrire dans un écosystème partenarial

L'activité du manager s'inscrit dans une logique territoriale. Dans ce contexte il réalise ses missions en lien étroit avec les organismes publics, privés et associatifs de son territoire afin de renforcer l'impact de ses activités auprès de son public.

6 - Participer activement à la transformation durable de l'Institution (écologie, économie, social)

Le manager œuvre au déploiement des ambitions durables et solidaires de l'Institution, dans leurs dimensions écologique, économique et sociale. Il participe à l'identification des zones d'amélioration et contribue à la mise en œuvre de solutions collectives visant à renforcer la soutenabilité.



PILIER 2



Piloter l'activité pour assurer la performance opérationnelle

Le manager organise et coordonne les activités de son équipe afin d'en garantir l'efficacité. Il fixe des objectifs et des échéances réalistes, suit les réalisations et veille à la bonne répartition de la charge de travail. Il favorise l'autonomie, la prise d'initiative en se focalisant sur les résultats et en intégrant le droit à l'erreur dans ses pratiques (interne et externe).

1 - Piloter son activité dans un cadre d'optimisation des ressources

Le manager est le pilote des activités de son équipe, il fixe un cap, met en œuvre et/ou ajuste un plan de travail en tenant compte des échéances et des moyens. Il fixe, autant que possible, des objectifs plutôt que des tâches à effectuer.

2 - Favoriser l'atteinte des objectifs

Le manager priorise au quotidien les objectifs assignés à l'équipe et s'assure, dans la mesure du possible, que l'ensemble des conditions sont réunies pour que chacun puisse jouer pleinement son rôle dans la réalisation des missions. Il suit également la bonne réalisation des actions et des objectifs avec son équipe.

3 - Créer les conditions de l'engagement des collaborateurs

Le manager favorise l'investissement de son équipe dans l'atteinte des objectifs fixés, en s'appuyant notamment sur les compétences individuelles et collectives et en donnant à chacun l'occasion de présenter ses travaux et participer aux démarches collaboratives.

4 - Faire preuve d'exigence dans la réalisation des missions

Le manager assure la capacité de production de son équipe et veille notamment à garantir que les résultats répondent aux attendus qualitatifs et quantitatifs. Il suit la répartition des activités pour éviter les situations de surcharge.

5 - Développer sa propre autonomie et celle des collaborateurs

Le manager développe les méthodes de travail les plus adaptées pour permettre à chacun de se sentir légitime et en maîtrise dans la réalisation de ses activités. Il favorise l'autonomie et la prise d'initiative de chacun en déléguant certaines tâches ou en responsabilisant ses collaborateurs vis-à-vis de l'atteinte des objectifs.

6 - Permettre le droit à l'erreur, sans pour autant le banaliser

Le manager garantit un environnement de travail favorisant l'innovation et l'expérimentation de nouvelles méthodes ou manières de travailler. Il facilite les retours d'expérience et l'apprentissage des erreurs par l'analyse des causes et réajuste les processus pour améliorer les pratiques tout en fournissant un cadre limitant les risques pour l'organisme.

7 - Faire preuve de pédagogie, d'assertivité et de responsabilité dans la prise de décision

Le manager porte les décisions prises avec pédagogie et assertivité et assume leurs conséquences. Il est légitimé dans sa position par le soutien de la ligne hiérarchique.

8 - Identifier avec les équipes les zones d'amélioration des activités et proposer des solutions adaptées

Le manager est un acteur clé de l'amélioration continue des processus de production de son équipe. Il favorise le travail collaboratif et collectif pour définir les pistes et solutions d'optimisation et est force de proposition.



PILIER 3



Animer le collectif, fédérer et développer les compétences de son équipe

Le manager accompagne ses collaborateurs par la responsabilisation et le développement des compétences de tous. Il entretient la motivation et la dynamique d'équipe par des pratiques de travail qui encouragent la collaboration, la transversalité et l'engagement. Disponible, il instaure un climat de confiance, et sait rester à l'écoute de son équipe en veillant à la QVCT.

1 - Favoriser le partage de bonnes pratiques

Le manager assure des retours d'expériences réguliers afin de participer à l'amélioration continue des pratiques déployées au sein de son équipe.

2 - Animer une dynamique collective, dans un contexte hybride

Le manager veille à la cohésion et à l'esprit d'équipe au sein de son organisation, par le biais de rituels et de pratiques collaboratives, à la fois en présentiel et en distanciel.

3 - Manifester de l'intelligence relationnelle et de l'assertivité dans la gestion des situations collectives et individuelles

Le manager développe ses compétences relationnelles (communication positive, empathie, gestion des émotions...) afin de pouvoir gérer les situations délicates de façon adaptée. Il fait preuve d'assertivité dans la gestion des relations.

4 - Faire preuve de confiance, écoute, équité

Le manager installe au quotidien une relation de confiance avec son équipe, qui repose sur l'écoute, le respect mutuel, la valorisation des contributions de chacun ainsi que l'entraide entre collaborateurs. Il est disponible pour échanger régulièrement avec ses collaborateurs et traite les situations avec équité.

5 - Inscrire son activité et son action dans le collectif managérial de l'organisme

Le manager garantit que les missions et activités de son équipe sont réalisées au service des objectifs globaux de son

organisme. Il favorise ainsi la transversalité et la collaboration avec les autres équipes et managers afin de permettre le déploiement d'une action cohérente et performante.

6 - Personnaliser le management autant que possible, dans une logique intergénérationnelle et inclusive

Le manager adapte sa pratique, son soutien aux membres de l'équipe, selon leurs besoins, dans la limite des ressources dont il dispose et du cadre collectif, afin de permettre à chacun de s'épanouir au sein de l'organisation.

7 - Assurer le développement des compétences de son équipe

Le manager perçoit, évalue et assure la montée en compétences de ses collaborateurs en leur permettant de disposer des formations et accompagnements nécessaires à leur progression professionnelle.

8 - Favoriser le travail en mode projet et la transversalité des pratiques

Le manager permet le déploiement au quotidien des méthodes collaboratives et participatives, ainsi que le fonctionnement en équipe projet pour la réalisation des activités, ainsi que la transversalité des actions au sein de la Sécurité sociale.

9 - Identifier les situations de décrochage et assurer la remontée des alertes

Le manager, en tant que premier contact RH des collaborateurs, détecte les situations nécessitant un accompagnement particulier et facilite leur prise en charge, soit par un accompagnement de proximité, soit en sollicitant les personnes adéquates au traitement de celles-ci.



PILIER 4



Anticiper et adapter l'organisation et ses actions dans un esprit d'ouverture à son environnement

Le manager prévoit, anticipe et adapte son activité et ses méthodes de travail, grâce à un comportement ouvert et agile, adapté au monde complexe et mouvant qui l'entoure. Il accompagne ces transformations et s'appuie sur un environnement de travail propice à l'innovation et l'expérimentation. Il s'assure enfin de son propre développement professionnel.

1 - Savoir s'adapter et porter le changement

Le manager fait preuve de souplesse et d'agilité face aux différentes évolutions qui s'imposent à son activité, même si elles nécessitent de sortir de sa zone de confort. Il est résilient face aux transformations et adopte face à ces dernières une démarche active et constructive de recherche de solutions.

2 - Expérimenter/Innover

Face aux difficultés, aux zones d'optimisation identifiées ou même au regard des nouveautés, le manager garantit à chacun la capacité de tester et d'apprendre de nouvelles méthodes, pratiques et outils favorisant l'efficacité. Il garantit un cadre protecteur tout en favorisant la prise d'initiative individuelle.

3 - Être ouvert

Le manager fait preuve de curiosité et de vision prospective quant à son champ d'action et plus généralement celui de l'Institution. Il accueille les transformations et se montre constructif vis-à-vis de celles-ci.

4 - Prendre du recul

Le manager prend de la hauteur et réalise une analyse globale des situations rencontrées. Il donne des perspectives d'évolution et est capable de porter un regard critique et nuancé sur les points forts et les points faibles de l'activité et de son équipe.

5 - Veiller à sa propre formation et au développement régulier de ses compétences

Le manager assure l'actualisation et le développement de ses propres compétences, qu'elles soient techniques, réglementaires, managériales, numériques et/ou comportementales. Il assure une veille sur l'ensemble de sa pratique afin de ne pas être distancé par les évolutions globales de la société.

6 - Impulser des nouvelles méthodes de travail, liées notamment aux nouveaux outils numériques

Le manager s'appuie sur des nouvelles pratiques, adaptées notamment à l'hybridation et aux évolutions des modes de travail. Il interroge ses pratiques et celles de son équipe pour se saisir pleinement des opportunités offertes par les innovations internes et externes.



Et demain, quelles évolutions possibles pour le métier de manager ?

Cap'M, c'est aussi une démarche prospective déjà engagée par le biais d'ateliers de « design fiction » (ateliers de projection de ce que pourrait être le métier de manager demain). Dans le cadre de ces échanges, plusieurs voies de transformation sont apparues s'agissant du rôle et des missions du manager.

Nouveaux rôles

En lien avec les transformations des organismes (renforcement de leur présence territoriale, numérisation des outils de travail, coproduction et évolution des processus), le rôle de relais du changement et d'incarnation des orientations stratégiques se renforce pour le manager.

De même, l'exemplarité attendue de l'Institution en matière de transition écologique sacralise le rôle central qu'incarne le manager dans la transformation durable de l'Institution.

Enfin, dans le cadre de la généralisation des outils numériques, le manager doit faire preuve de pédagogie à destination de son public et de ses collaborateurs, pour faciliter la montée en compétences de tous sur ces thématiques.

Nouvelles activités

Considérant que le travail hybride est devenu la norme, tout comme l'intelligence collective et le travail collaboratif, le manager doit plus que jamais maîtriser les règles d'animation de l'équipe et de promotion de la cohésion.

En lien avec les démarches d'« aller-vers » et de lutte contre le non-recours aux droits, le manager doit être capable de cadrer et suivre les relations client et partenariales déployées par son équipe tant *back* que *front office*.

De plus, il est désormais attendu qu'il puisse être force de proposition concernant l'accompagnement des populations en situation de fragilité.

Nouveaux cadres d'exercice

Les équipes sont désormais composées de personnes en fin de carrière dont le parcours professionnel s'allonge et de nouvelles générations qui présentent différentes attentes vis-à-vis du management, ce qui se traduit par une nécessaire plus grande agilité et capacité d'adaptation des managers.

Par ailleurs, le déploiement de processus automatisés se traduit par une complexification des métiers de l'Institution et donc un passage d'équipes de production à des équipes d'experts ou de conseillers, ce qui entraîne une technification du métier de manager.

Manager de l'incertitude, le manager d'avenir doit être en capacité d'adapter rapidement et de projeter son activité dans un contexte de plus en plus complexe, volatile et contraint.



Anne Noguet



Florence Bender

« Des repères qui devront évoluer dans le temps et être accompagnés »

Interview croisée d'Anne Noguet, sous-directrice Ressources à la Cpm de l'Ain et de Florence Bender, manager opérationnel à la Cpm de Paris, participantes aux ateliers de « design fiction » de l'Ucanss.

Vous avez participé aux ateliers de design fiction « Manager à la Sécu en 2030 », comment cela s'est-il déroulé ?

A.N. : Je me suis sentie très proche des autres managers qui ont participé : nous venons de branches différentes, mais avec des problématiques communes. Grâce à un « faux journal » d'anticipation de 2030, nous avons défini des attendus pour les managers du futur : nouveaux rôles, nouvelles activités, nouveaux cadres d'exercice...

F.B. : Je l'ai vécu comme une bouffée d'oxygène : ce temps d'échanges entre managers a permis de remettre en

perspective notre posture, nos rôles, et aussi la vision de l'Institution de façon très large. Cela fait du bien de se sentir sur une direction commune !

Comment appréhendez-vous les repères managériaux de Cap'M ?

A.N. : Ils sont en phase avec ceux de mon comité de direction, je crois que c'est une bonne chose d'avoir associé les organismes pour les élaborer, on sent que le terrain a participé. Bien sûr, les repères devront évoluer dans le temps et être accompagnés.

F.B. : Certains peuvent rencontrer des difficultés pour porter en interne des

projets de transformation managériale. Le fait d'avoir un socle commun peut aider à gagner en légitimité.

Qu'attendez-vous du projet Cap'M ?

A.N. : Il va répondre à des besoins pour les managers qui sont déjà en recherche de bonnes pratiques, et j'espère aussi aux managers plus en retrait. J'ai hâte de découvrir le résultat final.

F.B. : Je le trouve très intéressant car nous avons besoin d'outils plus efficaces, en particulier pour l'accompagnement humain, le coaching, l'intelligence collective...



Les repères Cap'M : le point de départ d'une démarche d'accompagnement durable

- **Un outil simple et transverse d'orientation pour les près de 19 000 managers de la Sécurité sociale**, dans un contexte sociétal complexe et mouvant.
- **Une base d'actualisation des dispositifs de formation institutionnels** (Détection de potentiel managérial, CQP, etc.) **et des ressources pour le futur campus manager.**
- **Un outil de marque employeur au service de l'Institution :** en communication interne pour les managers et en externe, pour porter une image unifiée et nourrir nos offres d'emplois.
- **Une base de référence, au niveau local, au service des politiques RH de transformation des organismes** pour les campagnes d'évaluation, les entretiens de *feedback*, la mise en œuvre d'une démarche de transformation managériale ciblée, etc.



cap'm

Accompagner les managers
de la Sécurité sociale

Pour en savoir plus et rester informés,
rendez-vous sur www.ucanss.fr

