

Rénovation des attendus de la fonction des agents de direction de la Sécurité sociale

- Point d'étape du projet

Mai 2018



Sommaire

2

1. Point de situation sur les actions réalisées
2. Point de situation sur les actions en cours
3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

Sommaire

3

1. Point de situation sur les actions réalisées
2. Point de situation sur les actions en cours
3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Point de situation sur les actions réalisées (au 14/05/2018)

4

Entretiens individuels	À réaliser	Réalisés
Entretiens individuels avec les ADD	48	43

Entretiens collectifs	Nombre d'inscrits	Date
Entretiens collectifs avec les managers stratégiques et de proximité	6	13/03
	6	15/03
Entretiens collectifs avec les ADD	8	20/03
	8	23/03
Entretiens collectifs de synthèse avec les ADD	4	29/03

Entretiens institutionnels	À réaliser	Réalisés
Entretiens avec des acteurs institutionnels	24	20

Groupe de travail avec les membres du COFIL	Date	Date prév.
Groupe de travail n° 1 sur les attendus de la fonction d'ADD	23/03	25/03

Étude comparative	À réaliser	Réalisés
Entretiens avec un panel d'organisations	7	6

Sommaire

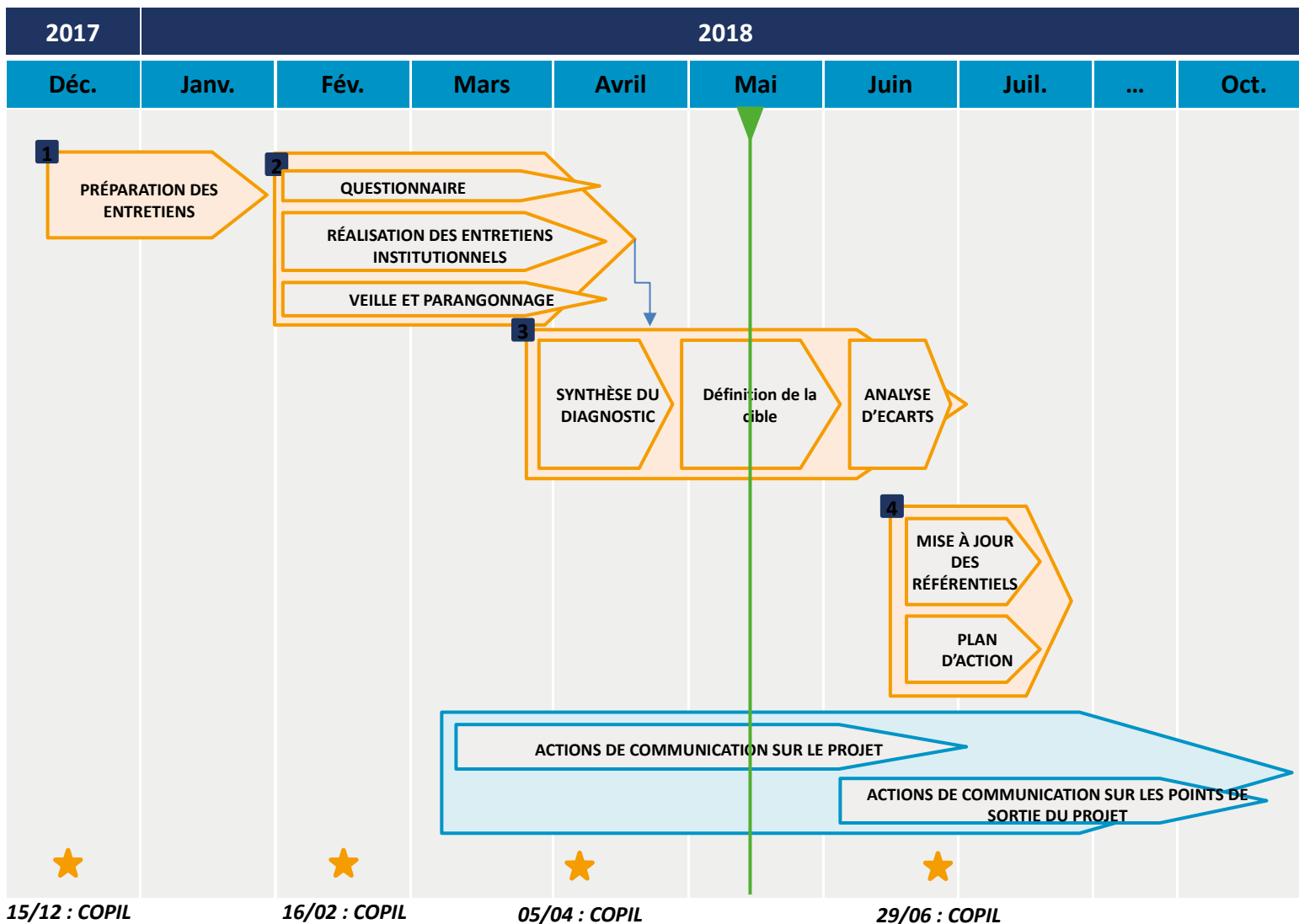
5

1. Point de situation sur les actions réalisées
2. Point de situation sur les actions en cours
3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

2. Point de situation sur les actions en cours

Calendrier

6



2. Point de situation sur les actions en cours et à venir

7

Fin de la
réalisation des
entretiens et
questionnaire
MAI 2018

- Réalisation des derniers entretiens (ADD et institutionnels).
- Exploitation des données du questionnaire et diffusion à venir des résultats (cf. communication pendant le projet).

Communicati
on pendant
le projet
MAI 2018

- Mise en place d'un **espace d'information dédié** : mini-site. Ce espace permettra de rassembler les informations relatives au projet de manière consolidée et de permettre un suivi de l'avancée du projet, facile d'accès et concis à destination des ADD.
- Mise en place d'**une newsletter** à destination des ADD. Il s'agit là de l'objectif visant à diffuser une information régulière au bénéfice des agents de direction sur l'avancée du projet.

Réalisation de
l'étude
JUN/
SEPTEMBRE
2018

- Objectif : définir les attendus cibles de la fonction d'ADD et mettre en évidence les écarts entre les attendus de la fonction d'ADD tels qu'ils sont définis et les attendus tels qu'il serait nécessaire qu'ils soient formulés aujourd'hui et demain pour assurer de façon optimale l'accomplissement des missions de la Sécurité sociale.

Sommaire

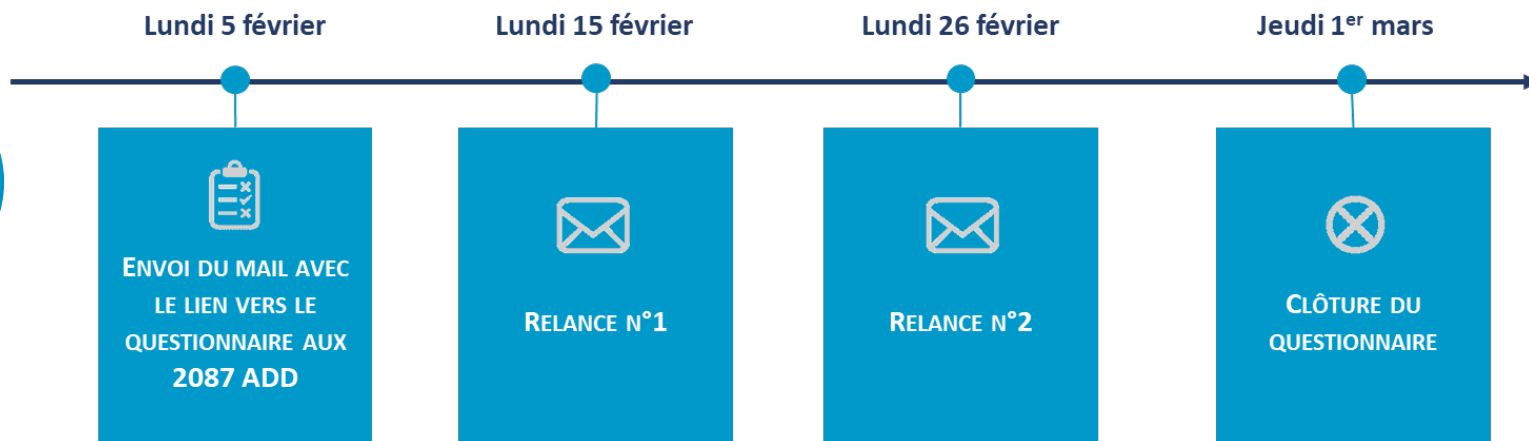
8

1. Point de situation sur les actions réalisées
2. Point de situation sur les actions en cours
3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

Rappels sur le questionnaire et sur les entretiens

Questionnaire EN LIGNE



✓ 1278 réponses soit un taux de participation de 61 %

ENTRETIENS INDIVIDUELS

- L'objectif des entretiens est de recueillir auprès des ADD la façon dont est perçue la fonction d'ADD actuellement, les évolutions souhaitables et les besoins futurs : s'il constitue une matière essentielle pour la définition des nouveaux attendus, un travail de priorisation et de mise en cohérence reste à faire.
- L'ensemble des entretiens n'ayant pas encore été réalisés, certains constats pourront être nuancés et d'autres renforcés à l'issue du diagnostic.



3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

Les différentes thématiques abordées dans le questionnaire et au cours des entretiens

1. Le rôle d'un ADD au sein de la Sécurité sociale

2. Les activités d'un ADD

3. Les compétences en termes de savoirs et de techniques

4. Les compétences en termes de savoir-être

5. La posture

6. Les leviers de développement (formation, accompagnement personnel, évaluation, etc.)

7. Le parcours de carrière et la mobilité

8. La culture managériale

9. Les leviers de motivation et de reconnaissance

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Le rôle d'un ADD au sein de la Sécurité sociale (1/3)

ADD, un métier qui recouvre des situations diverses...

Être ADD ne renvoie pas au même quotidien si l'on est directeur d'un petit organisme ou sous-directeur en caisse nationale. À ce titre, **trois typologies** nous semblent particulièrement significantes :

- **celle de la fonction exercée** : si les entretiens et le questionnaire montrent une certaine convergence entre les fonctions de sous-directeur et de directeur adjoint, il y a une pertinence à prendre en compte les spécificités de la fonction de directeur et celle d'agent comptable ;
- **celle du caractère local ou national de l'organisme de rattachement** : que ce soit en termes de management ou de sujets traités au quotidien, les spécificités de ces types de poste méritent d'être prises en compte ;
- **celle de la taille de l'organisme** : le périmètre de responsabilité et le degré de spécialisation attendu n'est pas le même entre un poste d'ADD d'une petite caisse où l'équipe de direction compte 3 personnes et une grosse caisse où l'on dépasse la dizaine.

...mais qu'unit un certain nombre de constantes

Malgré les spécificités de certaines situations d'ADD, il existe un certain nombre de constantes du métier d'ADD qu'on peut regrouper en 6 grands rôles :

1. Le porteur de la transformation;
2. Le chef d'orchestre réinventé;
3. La performance en ligne de mire;
4. L'analyste se fait stratège;
5. La clé des réseaux;
6. L'ambassadeur de l'Institution.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Le rôle d'un ADD au sein de la Sécurité sociale (1/3)

1. Le porteur de la transformation

- **Des ADD qui accompagnent et portent le changement** : les missions de l'Institution sont sujettes à de fortes évolutions, de par les changements opérés au plan législatif et réglementaire, mais aussi du fait de l'évolution des attentes des usagers. La prise en compte de ce cadre d'exercice en constante évolution, son application au sein de l'organisme, sa compréhension et son adoption par les collaborateurs sont des enjeux forts aux yeux des sondés.
- **La transition numérique tient également une place centrale**, elle est identifiée comme étant l'évolution la plus importante, non seulement du fait de son impact sur l'organisation du travail mais aussi par l'apparition de nouveaux métiers qui nécessite pour le management de développer de nouvelles approches.
- **L'évolution des relations au sein des réseaux, avec l'Etat ou encore les corps de contrôle** sont également déterminantes aux yeux des agents de direction interrogés. Si l'on en croit les résultats du questionnaire, ces différentes évolutions sont déjà à l'œuvre et devraient se renforcer à l'avenir.

2. Le chef d'orchestre réinventé

- **L'animation d'équipe est l'activité à laquelle les agents de direction interrogés disent consacrer le plus de temps** aujourd'hui et ce rôle s'avère, sans surprise, être perçu comme essentiel à l'avenir. La capacité à accompagner le changement dans les années à venir est primordiale pour 73 % des ADD interrogés, et la capacité à œuvrer au développement des collaborateurs pour 58 % d'entre eux.
- A ce titre, **les compétences douces tiennent une place grandissante** dans le facteur managérial. Il ressort de l'enquête que les savoir-être les plus importants actuellement renvoient à des postures de gestion du changement (complexité, traitement de plusieurs sujets en parallèle, pression et tensions, adaptabilité, prise de recul, etc.). Dans ce contexte, la capacité de l'agent de direction à donner du sens et à décider sont essentielles. Il ressort que 54 % des sondés estiment que la capacité à faire preuve de courage est sous-valorisée, 43 % que le respect des personnes l'est aussi tout comme la notion d'exemplarité pour 42% d'entre eux. Cela souligne l'importance pour les agents de direction d'assumer leurs décisions, de les expliquer et d'estimer leurs impacts notamment en termes d'équité. Les savoir-être jugés les plus importants à l'avenir renvoient aux capacités d'adaptation (adaptabilité, capacité à se remettre en question, innovation...) et à l'accompagnement des équipes (donner du sens, favoriser le collaboratif, travailler en équipe).

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Le rôle d'un ADD au sein de la Sécurité sociale (2/3)

13

3. La performance en ligne de mire

- **Les activités de gestion sont couramment citées** par les agents de direction (hors directeurs d'organismes) parmi les plus chronophages : activités métier, rédaction de documents, reporting et gestion administrative sont ainsi mentionnées parmi les 5 activités principales dont ils ont la charge.
- D'une manière plus générale, sur l'ensemble de la population ADD, la conviction souvent énoncée dans les entretiens individuels est que **leur rôle premier est d'accomplir la mission de leur entité en conjuguant l'atteinte des objectifs fixés avec le maintien d'un service de qualité.**
- Ce rôle paraît également essentiel à l'avenir puisque 57 % d'entre eux considèrent leur capacité future à atteindre leurs objectifs de performance comme une compétence des plus importantes.

4. L'analyste se fait stratège

- L'agent de direction est en prise directe avec le terrain, il analyse les situations et les moyens à mettre en œuvre pour y faire face. Cependant, le temps consacré à la définition de la stratégie est majoritairement jugé insuffisant. En effet, 83 % des ADD estiment qu'il serait nécessaire d'y accorder davantage de temps aujourd'hui, et 72 % à l'avenir.
- Ce qui est visé, c'est à la fois **la stratégie de l'entité d'appartenance** de l'ADD, à la définition de laquelle les ADD ont généralement le sentiment de participer, mais **aussi la stratégie nationale.**
- **Des ADD qui s'impliquent dans la définition de la stratégie de leur organisme** : face au constat universellement partagé du caractère de plus en plus contraignant des COG et des CPG, la majorité des ADD estiment qu'il entre dans leur rôle de dégager des marges de manœuvre pour définir la stratégie de l'organisme.
- *Des ADD dans les organismes locaux qui ont souvent le sentiment que leur rôle est de décliner les politiques nationales et font part du souhait d'être associé plus largement à la définition de ces politiques nationales (travaux nationaux, participation aux négociations de la COG, etc.). 64 % des répondants estiment ainsi qu'il sera nécessaire de consacrer plus de temps aux travaux nationaux dans les prochaines années.*

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Le rôle d'un ADD au sein de la Sécurité sociale (3/3)

5. La clé des réseaux

- Autre point essentiel, le **développement des relations de partenariat** est identifié comme un facteur important d'évolution de la fonction tant actuel que futur. C'est une activité pour laquelle 73 % des répondants estiment qu'elle tiendra une place grandissante à l'avenir.
- Le développement des partenariats constitue **un pivot important de la délivrance d'un service de qualité à l'utilisateur**, et ce d'autant plus dans un contexte de contrainte financière. Les partenariats apparaissent notamment comme un champ propice au développement de l'innovation.

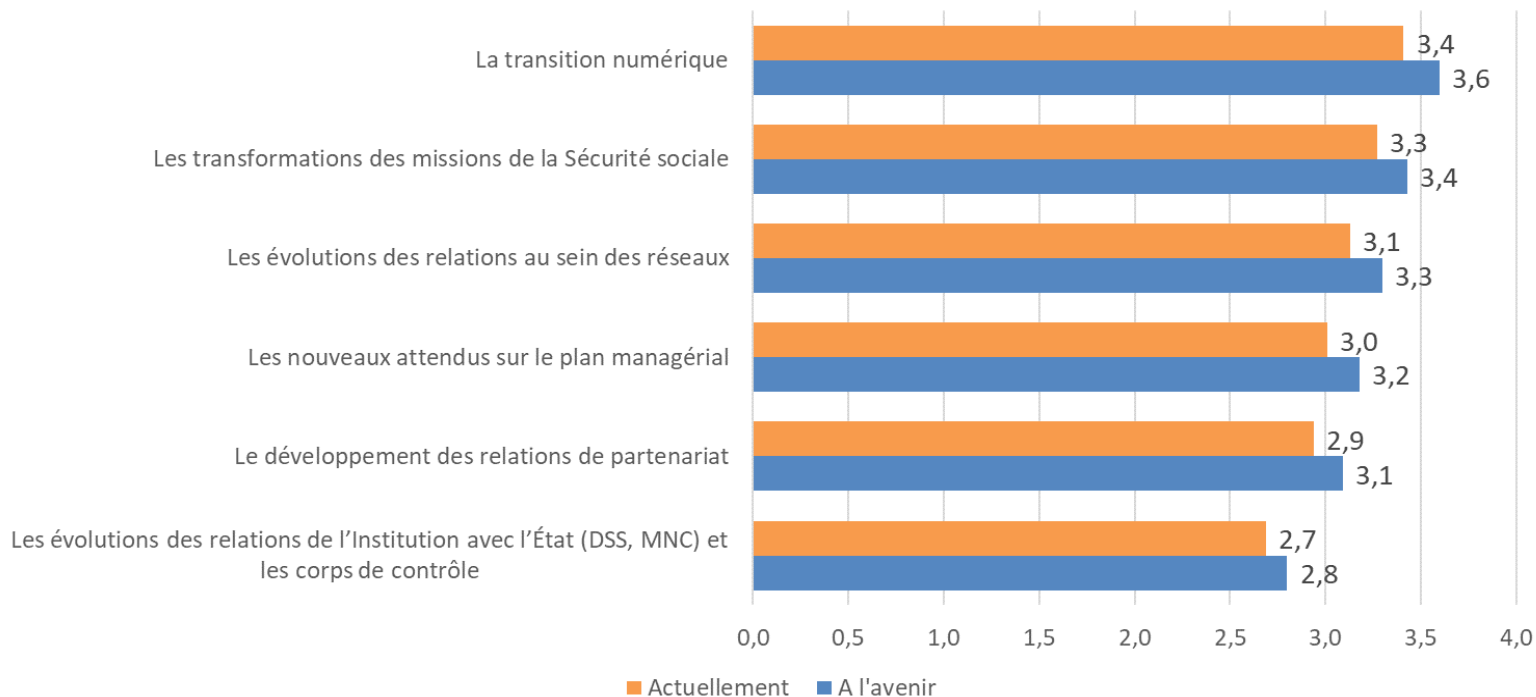
6. Ambassadeur de la Sécurité sociale

- Une dimension revêt plus d'importance que par le passé : la communication sur l'activité de la Sécurité sociale. Les résultats du questionnaire font état de l'intérêt que lui accordent les agents de direction. 61 % des participants estiment la promotion des missions de la Sécurité sociale comme un enjeu d'avenir, quand 66% d'entre eux considèrent la communication interne et externe comme un sujet à porter plus fortement dans le futur. Ce sentiment est porté par un constat : **la nécessité de moderniser l'image de la Sécurité sociale, notamment par une meilleure promotion de son offre de services auprès des bénéficiaires.**

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Les facteurs d'évolution du rôle d'ADD : questionnaire

Q11 & 12 Comment évaluez-vous l'impact des facteurs d'évolution suivants dans l'exercice de votre fonction actuelle et à l'avenir ?*



3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

1. Les facteurs d'évolution du rôle d'ADD : entretiens

16

Facteurs d'évolution	Principales idées
Transition numérique	<ul style="list-style-type: none">· Évolution des métiers des collaborateurs (nouveaux métiers liés au numérique [IA, data science...], montée en compétences des collaborateurs)· Nouvelles modalités de travail liées au numérique
Transformations des missions de la Sécurité sociale	<ul style="list-style-type: none">· Évolution des attentes des usagers : nouvelles modalités d'interaction (dématérialisées), posture de consommateur· Restrictions budgétaires qui impliquent de repenser l'organisation de la production et d'interroger la pertinence et l'efficacité du service rendu· Evolutions législatives et réglementaires (ex. : intégration du RSI, retraites...)
Évolutions des relations au sein des réseaux	<ul style="list-style-type: none">· Un pouvoir de décision accru de la tête de réseau· Des logiques de mutualisation parfois perçues comme conduisant à réduire les effectifs d'ADD ou leur périmètre de responsabilité· Développement de collaborations inter-organismes et inter-branches
Nouveaux attendus sur le plan managérial	<ul style="list-style-type: none">· Une demande de sens dans un contexte de transformations régulières· Une demande croissante de participation et d'écoute· Une attention accrue à la qualité de vie au travail· Un risque juridique considéré comme de plus en plus important
Développement des relations de partenariat	<ul style="list-style-type: none">· La nécessité de développer des partenariats pour mieux répondre aux attentes des usagers· Des relations de proximité parfois plus complexes du fait des mutualisations (distance accrue) et de la culture de la mobilité (liens moins durables)
Évolutions des relations avec l'État et les corps de contrôle	<ul style="list-style-type: none">· Des COG qui fixent un cadre de plus en plus précis aux organismes

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

2. Les activités de l'ADD : questionnaire

Q13 Dans votre fonction, parmi les domaines d'activité suivants, identifiez les 6 domaines d'activité...

... auxquels vous consacrez actuellement le plus de temps.		
1	Représentation liée à la fonction dans les instances internes	86%
2	Animation d'équipe	86%
3	Activités techniques métier	85%
4	Rédaction de documents	84%
5	Reporting et activités de gestion administrative	83%
6	Prise de décision	81%
... auxquels vous souhaiteriez consacrer plus de temps.		
1	Conception stratégique	83%
2	Développement de ses propres compétences	78%
3	Pilotage de projet	68%
4	Développement des partenariats / représentation dans les instances externes	66%
5	Travaux nationaux	66%
6	Prise de décision	66%
... auxquels vous pensez qu'il sera nécessaire de consacrer le plus de temps à l'avenir (dans 5 à 10 ans).		
1	Pilotage de projet	74%
2	Développement de partenariats / représentation dans les instances externes	73%
3	Conception stratégique	72%
4	Communication interne / externe	66%
5	Travaux nationaux	64%
6	Diffusion de la connaissance des missions de la protection sociale	61%

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

2. Les activités de l'ADD : entretiens

18

Des activités qui correspondent globalement aux grands rôles de l'ADD émergeant des entretiens

- Concevoir une stratégie locale, prendre des décisions, animer une équipe, développer des partenariats sont parmi les activités les plus citées.
- Les activités exercées par un directeur sont davantage tournées vers la gestion au global de l'organisme (stratégie de l'organisme, prise de décision, animation de CODIR, communication interne, dialogue social...) et le développement des relations de partenariats (communication externe...).

Une place importante des activités métier aujourd'hui

- De nombreux ADD accordent **une part importante de leur temps à des activités techniques métier** (particulièrement les AC et les ADD dans les petits organismes).
- La conviction pour un certain nombre d'ADD **que leur légitimité en tant qu'ADD** repose en partie sur leur capacité à prendre en charge efficacement une partie de l'activité. D'autres estiment néanmoins qu'elles sont survalorisées dans la culture de l'Institution.

Une conscience de la nécessité de consacrer plus de temps à la communication interne et externe

- Les ADD évoquent la communication comme une activité qui, légitimement, prend de plus en plus de place, qu'elle soit interne, pour donner du sens, ou externe, pour faire connaître l'Institution.

La conduite de projets, souvent identifiée comme un facteur de prise de recul et de qualification

- La conduite de projet est souvent perçue comme l'occasion de découvrir de nouvelles pratiques, de prendre du recul sur le quotidien et de développer les collaborations transversales. Néanmoins, elle reste parfois conçue comme accessoire par rapport aux activités de gestion « classiques », et les ADD disent parfois manquer d'outils et de repères méthodologiques.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

3. Les compétences de l'ADD : questionnaire

Q14 Dans votre fonction, parmi la liste suivante, identifiez les 6 domaines de compétences...

... les plus importants actuellement		
1	Capacité à mettre en œuvre les orientations stratégiques et à atteindre les objectifs de performance	82%
2	Capacité à accompagner le changement	77%
3	Capacité à animer une équipe	74%
4	Capacité à conduire un projet	71%
5	Aptitude à gérer les conflits et les situations de crises internes / externes	57%
6	Aptitude à gérer des instances internes liées à la fonction	50%

... sous-valorisés dans la culture de l'Institution		
1	Capacité à œuvrer au développement des collaborateurs	63%
2	Capacité d'innovation et d'incitation à l'innovation parmi ses collaborateurs	61%
3	Capacité à utiliser les techniques numériques	50%
4	Capacité à élaborer une stratégie ou une politique publique	44%
5	Aptitude à gérer les conflits et les situations de crises internes / externes	43%
6	Capacité à accompagner le changement	39%

... survalorisés dans la culture de l'Institution		
1	Connaissances techniques	63%
2	Aptitude à gérer des instances internes liées à la fonction	51%
3	Connaissance de l'environnement et de son fonctionnement	35%
4	Aptitude à gérer et développer des relations partenariales et à exercer une fonction de représentation dans les instances externes	27%
5	Capacités de communication	26%
6	Capacité à mettre en œuvre les orientations stratégiques et à atteindre les objectifs de performance	26%

... les plus importants dans l'avenir (5 à 10 ans)		
1	Capacité d'innovation et d'incitation à l'innovation parmi ses collaborateurs	73%
2	Capacité à accompagner le changement	71%
3	Capacité à utiliser les techniques numériques	71%
4	Capacité à œuvrer au développement des collaborateurs	58%
5	Capacité à mettre en œuvre les orientations stratégiques et à atteindre les objectifs de performance	57%
6	Capacité à élaborer une stratégie ou une politique publique	52%



3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

3. Les compétences de l'ADD : entretiens

Des compétences de bon gestionnaire

- Pour aujourd'hui comme pour demain, les ADD estiment primordial de disposer de compétences de bon gestionnaire pour **délivrer un service de qualité à moindre coût**.

Des compétences liées aux contextes de transformations

- **L'accompagnement au changement** est souvent présenté comme une compétence importante que l'Institution devrait valoriser davantage.
- Dans le contexte d'évolution des métiers, **la capacité à œuvrer au développement de ses collaborateurs** paraît décisive et interroge des pratiques managériales jugées parfois trop hiérarchiques.

La capacité d'innovation

- Il y a un consensus parmi les ADD sur le caractère essentiel de cette compétence. Pour autant, nombreux sont ceux (surtout dans les organismes locaux) qui estiment n'avoir pas les marges de manœuvres suffisantes pour innover et **réclament le développement d'une culture de l'expérimentation et du droit à l'erreur**.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

4. Les savoir-être de l'ADD : questionnaire (1/2)

Q15 Dans votre fonction, parmi la liste suivante, identifiez les 5 à 8 savoir-être...

... les plus importants actuellement.			
1	La capacité à gérer la complexité et à traiter plusieurs sujets en parallèle	74%	
2	La résistance aux pressions et aux tensions	72%	
3	La capacité de décision	71%	
4	La capacité à prendre du recul et à analyser	69%	
5	L'adaptabilité	68%	
6	La capacité à donner du sens	67%	
7	Le sens des responsabilités	63%	
8	La maîtrise de soi et de ses émotions	63%	
... survalorisés dans la culture de l'Institution.		Survalorisé	Sous-valorisé
1	La capacité à avoir de l'ascendant	69%	11%
2	L'aisance dans la communication	47%	17%
3	La réactivité et la capacité à gérer les urgences	43%	14%
4	La capacité à créer et à entretenir des relations	37%	26%
5	La maîtrise de soi et de ses émotions	26%	20%
6	La force de conviction	21%	18%
7	La loyauté	21%	34%
8	Le sens de l'intérêt général	19%	31%

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

4. Les savoir-être de l'ADD : questionnaire (2/2)

Q15 Dans votre fonction, parmi la liste suivante, identifiez les 5 à 8 savoir-être...

... sous-valorisés dans la culture de l'Institution.		Sous-valorisé	Survalorisé
1	La capacité à faire preuve de courage	54%	13%
2	L'esprit d'initiative et le goût de l'innovation	50%	14%
3	L'ouverture d'esprit et la capacité à se remettre en question	47%	3%
4	Le respect des personnes	43%	8%
5	L'exemplarité	42%	11%
6	La capacité de passer de l'idée à l'action	42%	9%
7	La capacité à se projeter dans le long terme et à anticiper	42%	11%
8	La disponibilité et l'écoute des collaborateurs	41%	15%
... les plus importants dans l'avenir (5 à 10 ans)			
1	La capacité à donner du sens	64%	
2	L'adaptabilité	63%	
3	L'esprit d'initiative et le goût de l'innovation	63%	
4	La capacité à se projeter dans le long terme et à anticiper	62%	
5	La capacité à favoriser le collaboratif	57%	
6	La capacité à travailler en équipe, à coopérer avec l'environnement	55%	
7	L'ouverture d'esprit et la capacité à se remettre en question	52%	
8	L'intelligence des situations	50%	

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

4. Les savoir-être de l'ADD : entretiens

Le courage managérial

- En cohérence avec les résultats du questionnaire, le courage managérial est souvent revenu dans les entretiens comme **un savoir-être sous-valorisé**.
- **Plusieurs analyses** ont été apportées (culture du « pas de vagues », bienveillance excessive, dilution de la responsabilité dans des chaînes hiérarchiques longues). La nécessité d'**un soutien de la hiérarchie** pour que de tels actes soient possibles est fréquemment rappelée.

La capacité à donner du sens

- Cette compétence est rendue indispensable à la fois par le contexte de changement et par les attentes des nouvelles générations. Cette capacité repose sur celle de **s'approprier les orientations nationales/globales et de les décliner de façon adaptée au contexte de son entité**.

La disponibilité et l'écoute des collaborateurs

- L'écoute permet de **mieux comprendre les difficultés rencontrées par les collaborateurs** pour y répondre de façon adaptée, avec la conviction de beaucoup que prendre soin des collaborateurs est aussi une façon d'être plus efficient.
- Elle permet aussi de **saisir leurs leviers de motivation** et de les actionner.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

5. La posture de l'ADD : questionnaire

Q16 Dans la culture de l'Institution, quels sont selon vous les types de management attendus*...

	... aujourd'hui	... dans les années à venir
Management participatif	3,1	3,6
Management situationnel	3,0	3,3
Management superviseur	2,9	2,6
Management consultatif	2,7	2,8
Management délégatif	2,7	3,1
Management supplétif	1,9	1,6

Q17 Comment évaluez-vous l'importance des styles de leadership suivants pour remplir votre rôle*...

	... aujourd'hui	... dans les années à venir
Leadership visionnaire	3,5	3,6
Leadership par l'exemple	2,8	2,8
Leadership collaboratif	3,5	3,6
Leadership négociateur	2,6	2,7
Leadership de type coaching	3,1	3,4

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

5. La posture de l'ADD : entretiens

Favoriser le management participatif

- Le contexte de changement et les attentes des nouvelles générations rendent d'autant plus pertinent le management participatif aux yeux des ADD. Ce type de management remet en cause les schémas hiérarchiques traditionnels et nécessite de **reposer la question de la légitimité de l'ADD**.

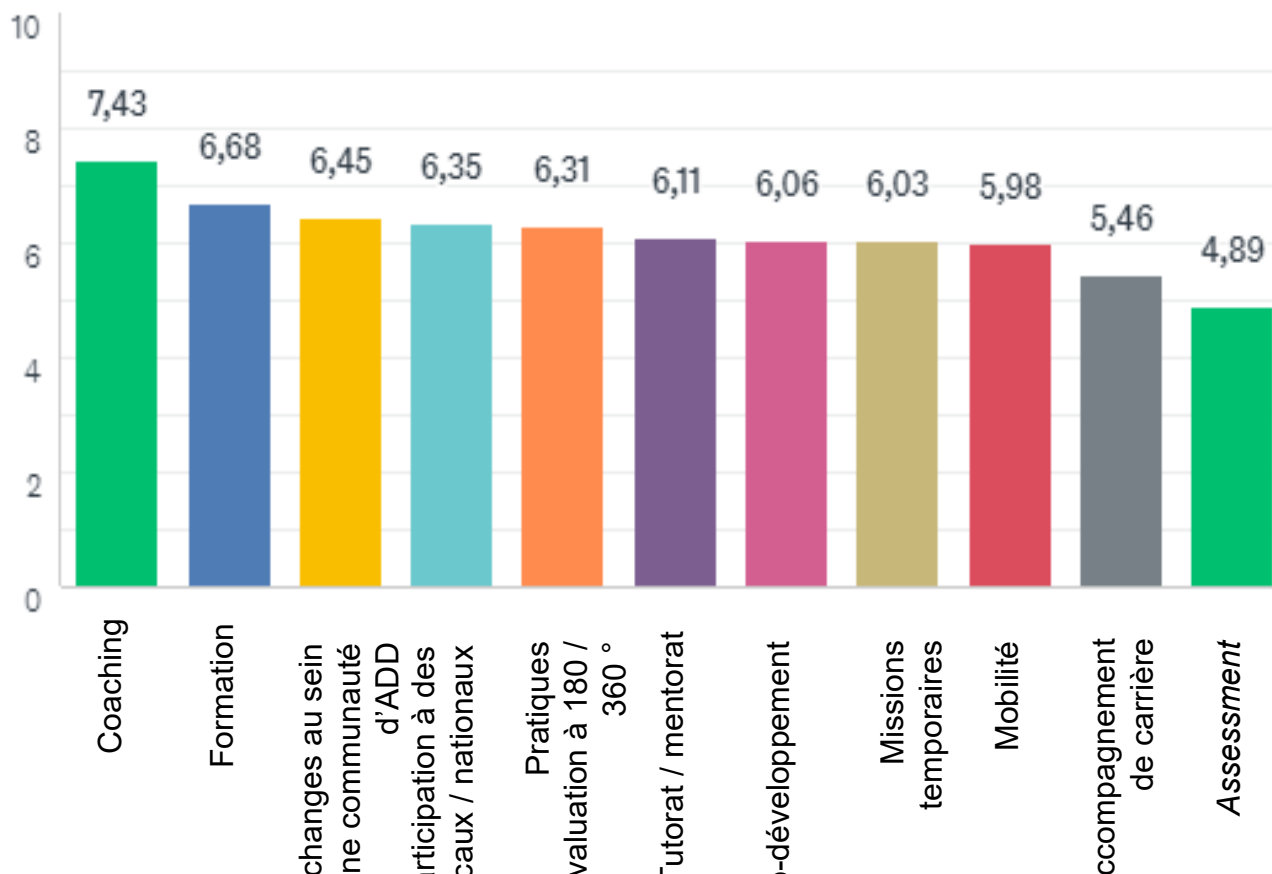
Motiver en proposant une vision

- Les ADD rencontrés sont nombreux à estimer que lorsqu'on ne peut agir sur la motivation des collaborateurs par des leviers financiers, il est d'autant plus nécessaire de proposer **une vision convaincante autour d'un projet ou de valeurs** qui incitent à l'action.
- Plusieurs directeurs insistent sur ce point sur **l'importance de l'exemplarité** (enjeu de crédibilité du sens donné).

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

6. Les leviers de développement : questionnaire

Q20 Hiérarchisez les actions qui favoriseraient le développement des compétences-clefs d'un ADD, quelle que soit sa fonction.



3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

6. Les leviers de développement : entretiens

Le souhait de renforcer l'accompagnement personnel aux moments-clefs de la carrière

- Des dispositifs existent déjà dans certaines branches et sont généralement appréciés, mais les ADD expriment le souhait de renforcer l'accompagnement personnel (coaching, tutorat, formation, etc.) aux moments-clefs de la carrière, notamment : à la sortie de l'EN3S sur un poste de manager (externes), à la première prise de fonction en tant qu'ADD, puis en tant que directeur, ou sur certaines mobilités fonctionnelles.

Un accompagnement de carrière dont le suivi dans le temps pourrait être à renforcer

- Des entretiens annuels d'évaluation d'un niveau variable en fonction des directeurs ; le sentiment assez fréquent de n'être évalué que sur la performance.
- Nombre d'ADD apprécie que des entretiens de carrière soient proposés par la caisse nationale mais regrette qu'ils ne s'inscrivent pas dans un suivi dans le temps.

Une offre de formation continue riche, vis-à-vis de laquelle les ADD ont des attentes

- Les ADD estiment disposer d'une offre de formation riche, avec des contenus de qualité. Certains disent néanmoins avoir du mal à s'y retrouver et apprécieraient **le renforcement de logiques de parcours de formation**.
- Nombre d'ADD estiment qu'il est important **que toute la formation continue ne se fasse pas à l'EN3S**, de façon à s'ouvrir sur d'autres univers et d'autres pratiques.

Les pratiques d'échanges entre pairs plébiscitées

- Les réseaux nationaux (directeurs, agents comptables) ou locaux permettant l'échange entre pairs sont identifiés comme un vecteur de confrontation des pratiques professionnelles, notamment entre branches. De même pour les projets transverses, nationaux ou régionaux. Ceux qui ont expérimenté le co-développement espèrent la diffusion de cette pratique dans l'Institution.
- La pertinence de donner un objet de travail et des livrables à produire aux communautés de ce type a plusieurs fois été soulignée.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

7. Le parcours de carrière et la mobilité : entretiens (1/2)

Des voies de recrutement qui aux yeux des ADD pourraient gagner à être diversifiées

- Le souhait est souvent exprimé d'une **plus grande diversité de profils parmi les ADD**. Certains évoquent l'ouverture d'un troisième concours à l'EN3S, d'autres jugeraient nécessaire de pouvoir recruter sur des fonctions d'ADD dans les organismes locaux des personnes venues de l'extérieur, notamment sur des postes exigeant des compétences spécifiques (comme celui de DSI).

La perception que certaines étapes de parcours sont recommandées par la culture de l'Institution

- Depuis le rapport Morel, **le rôle d'accélérateur de la mobilité** (inscription en L2) et **sa nécessité pour accéder à certaines fonctions** (inscription en L1) sont connus et plutôt bien perçus.
- Sont généralement considérés comme **des étapes fortement recommandées le passage en production, la mobilité inter-organismes et le passage en caisse nationale**, les deux premiers étant jugés essentiels par la plupart des ADD. Sur l'importance d'avoir été agent comptable avant de devenir directeur, les avis sont plus partagés.
- La grande majorité des ADD **ne désire pas que soient formalisés des parcours de carrière**, qu'ils craignent trop contraignants.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

7. Le parcours de carrière et la mobilité : entretiens (2/2)

La mobilité, aspect indispensable du parcours d'ADD

- Autant **la nécessité de la mobilité fonctionnelle** est largement reconnue, autant **la mobilité géographique est loin de faire l'unanimité**. Les ADD estiment en tout cas qu'elle pourrait être mieux accompagnée (essentiellement pour le rapprochement professionnel du conjoint).
- Certains ADD font le constat d'une faible mobilité des ADD et suggèrent de **renforcer les dispositifs d'incitation à la mobilité** – sans la rendre obligatoire pour autant.
- **La pertinence de mobilités interbranches et de mobilités hors de la Sécurité sociale** (notamment dans le secteur privé, par exemple, mutuelles ou assurances) a fréquemment été soulignée.
- Néanmoins, les ADD signalent la **difficulté d'effectuer des mobilités interbranches** et estiment que **la mobilité hors Sécurité sociale ne serait pas valorisée**, voire qu'elle serait parfois considérée comme une forme de « trahison ». Par ailleurs, les ADD signalent la **difficulté à faire valoir leur profil à l'extérieur**, fait souvent relié à l'idée d'un déficit de marque employeur.
- **La rémunération est parfois identifiée comme un frein à la mobilité** : l'atteinte d'un certain coefficient de rémunération fermerait l'accès à des postes de responsabilité égale mais de niveau salarial moindre.

L'identification et le suivi de hauts potentiels

- Nombre d'ADD estiment qu'il serait pertinent de mettre en place un dispositif d'identification et de suivi des hauts potentiels **au niveau interbranche**. Pour autant, la plupart considèrent que l'introduction de cette logique sera difficile dans la culture de la Sécurité sociale.
- Un point d'attention régulièrement soulevé est celui de **ne pas fermer toute perspective à l'ADD qui ne serait pas identifié comme haut potentiel**.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

8. La culture managériale : entretiens

Des valeurs partagées par l'ensemble des ADD

- **Un socle de valeurs communes est très largement partagé par les ADD rencontrés** : valeurs du service public telles qu'elles s'incarnent dans la Sécurité sociale, souci de la qualité du service délivré à l'utilisateur, volonté d'œuvrer à l'intérêt général.

Une culture commune forte

- Malgré des particularités évidentes liées aux branches ou aux régimes, les ADD partagent **une culture très largement commune**. La formation initiale à l'EN3S pour tous, le faible taux de mobilité hors de l'Institution contribuent à renforcer cette culture.

Le souhait fréquemment exprimé de développer la logique de communautés d'ADD où entretenir et construire la culture managériale

- Les communautés d'ADD sont souvent perçues comme des vecteurs de diffusion de la culture de la Sécurité sociale et de ses évolutions.
- Une attente plus forte en la matière de la part des sous-directeurs et des directeurs adjoints, plusieurs reconnaissant s'être parfois sentis un peu seuls dans leurs fonctions, surtout en début de carrière.
- Plusieurs ADD relèvent néanmoins qu'un esprit de compétition limite les velléités de partage au sein des communautés.

3. Synthèse des points de sortie du questionnaire et des entretiens individuels

9. Les leviers de motivation et de reconnaissance : entretiens

Trois leviers de motivation assez largement partagés : le sentiment d'effectuer un travail utile, qui se renouvelle régulièrement et qu'on exerce avec beaucoup d'autonomie

- La reconnaissance manifestant l'utilité du travail réalisé (notamment par les caisses nationales dans le cadre de projets nationaux), la possibilité d'évoluer sur des fonctions très différentes au cours de sa carrière, l'autonomie laissée à l'ADD pour l'atteinte de ses objectifs sont autant de facteurs de motivation fréquemment évoqués.

Des ADD globalement satisfaits sur le plan de la rémunération

- Dans l'ensemble, les ADD s'estiment satisfaits de leur rémunération et apprécient les dispositifs liés à la performance.

En regard, quelques facteurs de démotivation : principalement le sentiment d'une perte d'autonomie dans les organismes locaux

- Quelques ADD font part d'un sentiment de démotivation lié à la réduction du périmètre de leur action.