



**la sécurité  
sociale**

*Agir avec vous*

23/09/2022

## Présentation du bilan de la gestion des cadres dirigeants dans la Branche Recouvrement 2021



**l'Assurance  
Maladie**



**l'Assurance  
Retraite**

**Urssaf**  
Au service de notre protection sociale



# SOMMAIRE

## 0. Introduction

### 01. L'accompagnement de la gestion des carrières

- Le développement de la gestion prospective et des viviers
- Les entretiens de carrière
- L'accompagnement à la prise de fonction

### 02. L'accompagnement des pratiques managériales

- Le dispositif 360°
- L'accompagnement au coaching

### 03. Une offre de formation et d'accompagnement intégrant les ambitions de la branche

- Les axes de formation COG
- L'adaptation de l'offre de formation
- Le codéveloppement

### 04. Les chiffres clés

- Les postes vacants
- Le profil des candidats
- Le bilan des nominations

## INTRODUCTION

### Les différentes actions déployées ou entreprises au sein de la branche recouvrement en matière d'accompagnement du management stratégique

#### Le cadre :

- Les objectifs initiaux issus du rapport Morel relatifs au développement de la GPEC et à la dynamisation des trajectoires professionnelles des agents de direction se sont poursuivis et renforcés dans le cadre de la COG et de la mise en œuvre de la feuille de route RH couvrant la période 2018-2022
- La redéfinition des attendus du management stratégique pour l'ensemble des dirigeants du service public de la Sécurité sociale

#### Le contexte :

- La poursuite de l'extension des missions de la branche (transferts de recouvrement)
- L'impact de la crise sanitaire encore très marqué en 2021 sur les politiques de recouvrement et de contrôle, l'organisation du travail et l'exercice de la pratique managériale

#### Une méthode :

- Un réseau associé à la construction des politiques nationales d'accompagnement RH (définition de l'offre nationale de formation, de l'évaluation des postures et pratiques managériales ...)

## 01. L'accompagnement de la gestion des carrières

### 1-1 Le développement de la gestion prospective et des viviers

- ✓ Les outils développés et le processus de suivi d'effectifs mis en place avec les Urssaf permet de maîtriser les effectifs de chaque région et de renforcer l'anticipation des mouvements
- ✓ Le développement de l'accompagnement individualisé de l'agent de direction s'est poursuivi notamment par l'utilisation de différents leviers pour favoriser les dynamiques de parcours professionnels :
  - L'accompagnement des candidats de la branche aux postes relevant du comité des carrières
  - La proposition aux viviers identifiés :
    - . du cycle annuel EN3S SNDR
    - . du séminaire de réflexion à la fonction de directeur organisé avec la Cnam et la Cnaf et animé par l'EN3S
- ✓ L'alimentation des revues de vivier, nationales interbranche organisées deux fois par an depuis 2020 pour les postes de directeurs et DCF, et locales

## 01. L'accompagnement de la gestion des carrières

### 1-2-1 Les entretiens de carrière

- ✓ Les dispositifs et outils d'accompagnement des populations managériales ont été réinterrogés en 2020 pour optimiser leur articulation  
=> Diffusion de 2 nouvelles lettres collectives concernant :
  - les entretiens de carrière
  - le dispositif d'évaluation des pratiques managériales
  
- ✓ Les informations relatives au projet professionnel sont désormais essentiellement recueillies à l'occasion des diagnostics de pratiques managériales ; les entretiens de carrière sont dédiés à l'accompagnement de certaines situations individuelles et peuvent être proposés à titre d'exemples pour :
  - L'accompagnement des projets de mobilité
  - Les retours de détachement ou de mission nationale
  - Les retours de SNDR, CAPDIR
  - Les situations d'intérim de direction

## 01. L'accompagnement de la gestion des carrières

### 1-2-2 Les actions mises en œuvre dans le cadre des démarches de mobilité fonctionnelle

- ✓ **Dans le cadre du comité des carrières**, l'Urssaf Caisse Nationale s'attache à recevoir chaque candidat de la branche pour l'accompagner dans sa démarche de mobilité, écouter et recueillir la présentation de sa candidature, la valorisation de son parcours et ses éléments de motivation, ainsi que lui apporter des conseils, le cas échéant, et répondre à ses questions.
- ✓ L'accompagnement à la mobilité se traduit également par l'offre de service nationale proposée sur l'accompagnement de la formalisation du **dossier de candidature** et la préparation aux **entretiens de recrutement**, ainsi que par le marché interbranche relatif notamment à **l'aide à la recherche de logement et à la mobilité du conjoint**.

## 1-3 L'accompagnement à la prise de fonction

### ✓ **Un contexte 2021 spécifique qui renforce l'attention portée à l'accompagnement des prises de fonction :**

- . La crise sanitaire et ses effets
- . La mise en évidence via le BSI de points de satisfaction très forts en termes de perception des ADD sur le caractère motivant du métier, l'équilibre vie personnelle/professionnelle notamment, et en contrepoint des préoccupations exprimées sur la charge de travail.
- . Une Branche ouverte à son environnement et aux mobilités professionnelles : 60% des ADD nommés viennent d'une autre Branche

En 2019 : rénovation du dispositif d'accompagnement des nouveaux directeurs

En 2020 : rénovation du dispositif d'accompagnement des nouveaux DCF

### ✓ **L'objectif 2021 :**

- Après la rénovation des dispositifs d'accompagnement des Directeurs et des DCF les années précédentes, consolider l'accompagnement des nouveaux ADD au sein des instances nationales (sur le contenu du parcours d'intégration et son bilan)
- développer le lien avec le ou la directeur(rice) régional(e)
- impliquer les directions de la caisse nationale

### ✓ **Un kit d'intégration** des nouveaux ADD à disposition des instances nationales métiers composé d'un panel d'offres optionnelles en fonction du parcours de l'intéressé, pour contribuer à une prise de poste réussie :

- . Kit de documentations et d'outils
- . Dispositif de mentorat ou de parrainage
- . Période d'immersion au sein d'une autre Urssaf
- . Formations métiers ou de développement personnel
- . Coaching.

## 02. L'accompagnement des pratiques managériales

### Un axe majeur pour la branche recouvrement au regard de trois principaux enjeux :

- ✓ La redéfinition récente des attendus de compétences du management stratégique
- ✓ L'articulation de l'ensemble des outils au service de la GPEC/GEPP des agents de direction et cadres managers stratégiques (effectué à l'occasion des travaux conduits sur le bilan et les perspectives d'évolution du dispositif 360°)
- ✓ L'impact des évolutions de notre environnement : des changements plus nombreux, plus profonds et durables, dans des domaines très variés, sur les managers et leur façon d'appréhender leur métier



## 02. L'accompagnement des pratiques managériales

### 2-1 Le dispositif 360°

- ✓ Le diagnostic 360° de pratique managériale s'appuie sur le croisement des données de l'autodiagnostic et de la contribution de trois collèges de contributeurs (Gouvernance (N+1), Pairs, Collaborateurs) pour éclairer le salarié sur ses points forts et ses axes de progrès.
- ✓ Le 360° constitue un outil de progression individuelle et s'inscrit dans une stratégie globale de GPEC (plan d'actions, développement de compétences, alimentation de l'offre nationale de formation et de coaching ...)
- ✓ Il est aussi réalisé pour accompagner les prises de fonctions.
- ✓ Depuis 2019, il est également réalisé pour les cadres stratégiques, à la demande des Urssaf, en lien avec la politique RH et la GPEC de l'organisme ainsi que pour accompagner le projet professionnel des cadres diplômés des cycles EN3S et Capdir.
- ✓ Des travaux ont été conduits en 2020 avec le réseau sur le bilan, les évolutions du dispositif 360° et ont donné lieu à une nouvelle lettre collective en 2021 intégrant les mutations du rôle managérial, accentuées par la période de crise sanitaire, au regard notamment des nouveaux équilibres à trouver relatifs à la relation managériale et aux nouvelles modalités de travail hybrides.

## 02. L'accompagnement des pratiques managériales

### 2-2 L'accompagnement au coaching (individuel et collectif)

L'Urssaf Caisse Nationale possède une offre de coaching individuel et collectif afin d'accompagner les mutations des Urssaf en terme de missions (notamment les extensions de périmètres) mais également d'organisation. L'offre s'adresse aussi aux cadres managers stratégiques, notamment pour les accompagner à la préparation aux cycles diplômants EN3S et Capdir.

- L'offre de coaching individuel propose 5 types de coachings :
  - Accompagnement managérial
  - Prise de poste, pilotage, fonction
  - Transition professionnelle
  - Difficultés professionnelles
  - Transformation
- L'offre de coaching collectif propose 3 types de coachings :
  - Coaching de cohésion
  - Coaching stratégique
  - Coaching de transformation

## 03. Une offre de formation et d'accompagnement intégrant les ambitions de branche

### 3-1 les axes de formation en lien avec la COG

L'Offre nationale de formation à destination des agents de direction et des managers stratégiques de la Branche Recouvrement répond aux besoins d'accompagnement et de modernisation des regards et des pratiques professionnelles dans des domaines divers : nouveaux enjeux de service public, nouvelles organisations, nouveautés des cadres d'actions de domaines clés de gestion

## 03. Une offre de formation et d'accompagnement intégrant les ambitions de branche

### 3-2 L'adaptation de l'offre de formation

- ✓ Les axes de formation identifiés pour la période COG sont réinterrogés annuellement pour identifier les actions à reconduire et adapter avec l'EN3S l'offre nationale aux nouveaux besoins le cas échéant
- ✓ Les ajustements peuvent être apportés suite :
  - Au bilan de la campagne annuelle des diagnostics 360°,
  - A l'évolution de notre environnement (expérience de la crise sanitaire par exemple),
  - A l'issue d'un travail commun avec l'EN3S autour des données quantitatives et qualitatives de bilan
  - Par l'intégration de certaines nouveautés issues du catalogue de l'EN3S
  - Au regard des résultats du BSI ADD
- ✓ Ainsi, les évolutions de l'offre de formation nationale 2021 pour accompagner les populations managériales dans l'évolution de leur rôle ont porté sur les thématiques suivantes :
  - Manager par la confiance, Manager une équipe hybride, Manager à l'ère du numérique
  - Manager l'innovation, Manager les situations difficiles, Manager médiateur, Être acteur des partenariats sur son territoire

## 03. Une offre de formation et d'accompagnement intégrant les ambitions de branche

### 3-3 Le codéveloppement

- ✓ Deux ou trois groupes par an; une trentaine de participants depuis la création de groupes CODEV ADD
- ✓ Un format évolutif au regard de la crise sanitaire, du présentiel intégral vers le distanciel complet et la création d'un format hybride post-crise sanitaire

- ✓ Un taux de satisfaction très élevé, exemple de verbatims :

*Permet d'expérimenter et de constater les profits de ce processus*

*Excellent travail de co construction et d'échange*

*Instaure une dynamique de partage, de bienveillance, de liberté d'expression*

*Permet de retirer des éléments factuels et opérationnels facilement mobilisables*

- ✓ En 2021, une expérimentation de co-développement Directeurs a été lancée (Urssaf/Caf) ; le très bon bilan réalisé à l'issue de l'expérience a conclu à la nécessité de reconduire cette action de formation

## 04. Quelques chiffres clés :

### 4-1 Les postes vacants

- ✓ Un mouvement d'effectifs en 2021 quasi stable par rapport à 2020, avec 4 renouvellements de postes :
  - Effectif Directeurs : 2 postes (2 en 2020)  
(Urssaf : Languedoc et Champagne-Ardenne)
  - Effectif DCF : 2 postes (3 en 2020)  
(Urssaf : Picardie et Rhône-Alpes)
- ✓ Des postes vacants répartis dans trois catégories d'organisme :
  - 1 poste de catégorie A
  - 1 poste de catégorie B
  - 1 poste de catégorie C
  - 1 poste de catégorie D

## 04. Quelques chiffres clés :

### 4-2 Le profil des candidats

- ✓ Pour les postes de Directeurs, 4 candidatures au total :
  - 2 inter branche (1 candidat branche famille, 1 branche retraite)
  - 2 intra branche
  
- ✓ Pour les postes DCF, 7 candidatures :
  - 2 candidats branche Recouvrement
  - 2 branche Maladie
  - 2 branche Famille
  - 1 d'autres régimes
  
- ✓ Des profils de candidats variés sur postes de directeurs : 1 profil déjà directeur, 1 de DA et 2 DCF
  
- ✓ Des profils de candidats binaires sur postes de DCF : 4 profils déjà DCF et 3 profils de Sous-directeur

## 04. Quelques chiffres clés :

### 4-3 Le bilan des nominations

#### ✓ Concernant les DCF :

- Une répartition égale des nominations entre candidats issus de la branche Recouvrement et des autres branches :
  - Urssaf Picardie (candidat issu de la branche Recouvrement)
  - Urssaf Rhône-Alpes (candidat issu de la branche Famille)
- Les recrutements des DCF se sont orientés vers des profils mix d'ADD : 1 profil ayant auparavant occupé la fonction de DCF et 1 profil de Sous-directeur

#### ✓ Concernant les Directeurs, les postes ont été pourvus par un Directeur et un DCF déjà dans la branche Recouvrement



**Merci pour votre attention.**