

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE

***ORIENTATIONS STRATEGIQUES RH 2005 - 2008***  
***DE LA BRANCHE RETRAITE***

(Février 2006)



## **INTRODUCTION : Les défis**

Au cours des 10 prochaines années, la CNAV et les caisses régionales seront confrontées à plusieurs défis majeurs :

- la diversité des attentes des assurés et des entreprises et l'accroissement de leurs exigences quant à la personnalisation, la réactivité et la qualité du service
- un cadre législatif et réglementaire plus complexe et plus évolutif
- des contraintes renforcées en termes de maîtrise des coûts de gestion et d'amélioration des performances
- des changements profonds dans l'organisation des caisses, des systèmes d'information et des outils de communication
- le départ à la retraite de nombreux collaborateurs et tout particulièrement des managers

## **Les orientations stratégiques**

Les politiques de ressources humaines seront fortement impactées par ces évolutions. Dans un contexte de recherche d'efficacité à tous les niveaux, les organismes de la branche retraite devront en effet faire face à un renouvellement important du personnel (recrutements dans un contexte de marché de l'emploi éventuellement concurrentiel, brassage des générations et transfert d'expertise) et une évolution des organisations et de métiers avec un nécessaire repositionnement des différents acteurs (rôle des managers, reconnaissance des salariés).

Ces évolutions seront tributaires d'un contexte local et de difficultés souvent d'ordre culturel. Elles pourront être facilitées si elles s'inscrivent dans un mouvement général qu'il appartient à la Cnav d'impulser et d'accompagner (échanges mais également mutualisation, coordination des aides et des pratiques...). Elles supposent en support un SIRH harmonisé et adapté aux besoins des gestionnaires (suivi et prospection) et des différents acteurs, notamment des managers.

Pour contribuer à relever ces défis, la CNAV et les caisses régionales se fixent trois grandes orientations stratégiques :

1) Partager les politiques de ressources humaines suivies par les organismes de la branche retraite

2) Renforcer l'efficacité globale des politiques RH

3) Optimiser l'utilisation du SIRH et le faire évoluer en s'appuyant sur des pratiques harmonisées

Dans ce cadre, seront définies chaque année les orientations et actions prioritaires pour l'année suivante.

A l'issue de la période 2005-2008, ces orientations devront permettre d'évoluer vers davantage de convergence et d'harmonisation dans les pratiques RH au sein de la branche retraite.

## **I - Partager les politiques de ressources humaines suivies par les organismes de la branche retraite**

Une meilleure connaissance réciproque des politiques et pratiques des caisses dans le domaine des ressources humaines constitue pour les équipes dirigeantes des organismes un préalable à toute recherche de convergence et d'harmonisation.

Afin de répondre à cet objectif, une fonction de connaissance des emplois et des organisations sera mise en place, les échanges sur la conduite des projets et l'accompagnement social seront poursuivis, un intranet de branche permettra de rendre l'information accessible dans un environnement sécurisé.

### **1.1- Développer au sein de la branche retraite la connaissance des emplois et des organisations de façon à anticiper les évolutions**

Les premières études et réflexions porteront sur :

- les principaux emplois des différents processus et les évolutions prévisibles : emplois retraite (actualisation en cours de l'étude réalisée en 2002, en prenant notamment en compte la réforme des retraites et son impact sur l'évolution des emplois, le développement de la fonction de conseil...), données sociales, action sociale, fonction RH, agences comptables, informatiques... Les études réalisées seront accompagnées d'une réflexion sur les moyens de mise à jour régulière des données recueillies, de façon à suivre les évolutions ;
- les emplois de niveau 3, 4 et 5 de la branche retraite ;
- les parcours professionnels actuels dans les organismes et les moyens de les optimiser (accompagnement, diversification, mobilité transversale et

géographique...), les moyens d'encourager les mobilités internes, la gestion sur le long terme des personnels travaillant dans les agences déconcentrées ;

- le développement des plates-formes téléphoniques, les organisations et les emplois associés dans le cadre de la diversification des modes de contacts ; les profils des personnes recrutées sur ces emplois et les parcours envisageables.

- Se doter au sein de la branche retraite d'un **système de repérage des emplois** facilitant les approches quantitatives et qualitatives et les comparaisons inter-organismes en définissant une nomenclature des emplois commune au niveau de la branche. Cette objectif sera poursuivi en cohérence avec les travaux institutionnels menés à l'Ucanss dans ce domaine.

## 1.2 - Développer au sein de la branche retraite les échanges d'informations

- Poursuivre les échanges au sein de la branche retraite sur la **conduite des projets et l'accompagnement social** (notamment concernant l'évolution des moyens informatiques) et réaliser des supports de communication communs sur les projets de branche.
- Mettre en place un **système de veille sociale** au sein de la branche retraite.
- Développer des **analyses juridiques communes** si nécessaire.
- Echanger sur les questions liées à la **gestion des âges** : gestion des secondes parties de carrière, relations inter-générationnelles...
- Echanger sur les questions de **santé au travail** (comme par exemple l'adaptation de l'environnement et des conditions de travail aux différentes structures d'âge, l'amélioration de la connaissance et de la prise en charge des risques professionnels, la prévention du stress au travail...).
- Dans un contexte de développement des échanges, **la mise en place d'un intranet de branche** conçu et réalisé avec la collaboration des Caisses régionales permettra de répondre aux objectifs suivants :
  - faciliter et organiser l'accès à l'information de branche et à des services
  - améliorer la réactivité de la diffusion de l'information à caractère stratégique au sein des équipes de direction
  - faciliter et améliorer le travail collaboratif pour mieux mutualiser les expériences, les outils, les savoirs et savoir-faire entre la Cnav et les Caisses régionales et entre les différentes caisses régionales. Ainsi, la base lotus RH

existante devrait évoluer durant la période vers un “ **espace d'échanges commun RH** ” dans l'intranet de branche permettant des accès par profil et domaine de compétences, facilitant la mise en commun de méthodologies, d'outils, de bonnes pratiques et les échanges d'informations sensibles.

## **II – Renforcer l'efficacité globale des politiques RH**

Le renforcement de l'efficacité globale des politiques RH s'appuiera sur l'harmonisation progressive des pratiques RH dans les domaines du recrutement et de l'intégration des nouveaux embauchés, des modalités d'évaluation et de gestion des rémunérations, de la formation professionnelle et de l'accompagnement des managers.

La conduite des actions prioritaires de la branche retraite dans le domaine RH tiendra compte de la charte de partenariat établie entre le réseau des CRFP et les différentes branches et qui prévoit des engagements réciproques d'information et de coopération.

### **2.1 - Développer de nouvelles pratiques de recrutement et d'intégration**

La branche retraite doit réussir le renouvellement des effectifs (1600 collaborateurs sur la période, dont un nombre important de managers au cours de la période 2005-2008).

Dans ce cadre, les orientations suivantes ont été définies :

- **Optimiser les pratiques en matière de recrutement de cadres**, en mettant en place des dispositifs de détection des potentiels et d'accompagnement à la prise de fonction. Les échanges et les mises en commun des réflexions et pratiques au sein du CRH seront poursuivis sur le sujet.
- Pour une partie des recrutements de la période, **utiliser les contrats de professionnalisation prévue par la loi du 4 mai 2004** relative à la formation tout au long de la vie, conformément aux dispositions de l'accord sur la formation professionnelle. Les contrats de professionnalisation seront notamment utilisés pour intégrer des jeunes de 16 à 25 ans dans les emplois de techniciens retraite après l'acquisition de la qualification professionnelle adéquate.
- **Mener une réflexion commune sur les modalités de recrutement des seniors.**
- Mener une **réflexion commune sur la transmission des connaissances** pour accompagner le renouvellement des effectifs (analyse des transferts de savoirs et de

pratiques, modes de transmission des connaissances comme le tutorat, la e-formation...).

- Développer les échanges sur les moyens de **favoriser l'insertion des personnes handicapées** (sensibilisation du management au recrutement de ces publics, développement de partenariats avec des associations ou organismes spécialisés...) et sur la reconnaissance des personnels invalides, en articulation avec les travaux menés à l'Ucanss.

En matière de recrutement, les organismes de la branche retraite auront recours, prioritairement, à la mobilité inter-branches, notamment, des personnels du RSI. Ils favoriseront également, pour certains postes, l'embauche de seniors.

Par ailleurs, ils contribueront à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, dans le cadre de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés et assimilés, instituée par la loi du 10 juillet 1987 modifiée et du respect du libre choix des personnes quant à la connaissance par l'employeur de leur handicap.

Ils mèneront en outre une réflexion pour déterminer les conditions dans lesquelles ils pourraient contribuer à la résorption du chômage de longue durée et à la lutte contre les discriminations en matière d'accès à l'emploi.

## **2.2 - Mettre en œuvre de nouvelles modalités d'évaluation et de gestion des rémunérations**

L'accord du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois introduit de nouvelles dispositions dans la gestion des rémunérations. Il donne une place plus importante au développement professionnel qui rémunère l'accroissement des compétences individuelles. Cette évolution constitue un levier de stimulation et d'incitation à un engagement professionnel plus fort et s'appuie sur un dispositif annuel d'entretien d'évaluation. La qualité de l'évaluation repose sur l'appropriation, par les managers, de cette logique et sur leur professionnalisme.

Une orientation a été définie :

- **Rechercher la cohérence dans les démarches d'évaluation et de gestion de la rémunération** au sein de la branche en réalisant un bilan annuel des pratiques des organismes et en définissant des axes de progrès.

## **2.3 - Développer les actions et projets de formation**

La période de la COG 2005-2008 nécessitera l'optimisation de la formation retraite initiale et continue de façon à faciliter l'intégration des jeunes recrutés et le renouvellement des effectifs. Elle sera également l'occasion d'améliorer les autres formations de techniciens. Le développement de la e-formation devra être engagé pour compléter efficacement les dispositifs de formation. Enfin, l'optimisation des fonds mutualisés devra être recherchée.

Cette période sera en outre consacrée à la mise en œuvre de l'accord de branche sur la formation professionnelle du 22 juin 2005 et de ses principales dispositions : le droit individuel à la formation, les contrats de professionnalisation et les périodes de professionnalisation.

Les orientations dans le domaine de la formation sont les suivantes :

### **● Optimiser le dispositif de formation retraite :**

- en actualisant les supports pédagogiques,
- en mettant en commun les pratiques efficaces qui ont pu être développées par les organismes de la branche,
- en développant des modules complémentaires au niveau national tant sur la formation initiale que continue des techniciens retraite,
- en proposant des actions de formation inter-caisses à l'attention des formateurs et des tuteurs,
- en créant une base documentaire informatique concernant la formation retraite pour mettre en commun les programmes et les supports des organismes de base et faciliter leur accès,
- en mettant en place une base informatique de formation facilitant le déroulement de la formation retraite et son évaluation et permettant des mises en situation sur des dossiers réels sans impact sur les dossiers des assurés.

- **Développer progressivement l'utilisation de la e-formation** dans les actions de formation. Pour faciliter ce développement, un bilan concernant l'utilisation des trois premiers modules (sur le pilotage, l'identification et Boréale) a été réalisé de façon à préparer le déploiement des autres modules qui seront conçus. Dès 2005, la mise en place d'une structure de maîtrise d'ouvrage déléguée doit permettre de définir les orientations du projet et de développer des modules correspondant aux besoins identifiés. L'objectif visé est l'utilisation des modules disponibles dans les organismes.

- **Accompagner l'évolution des personnels informatiques de la branche par la réalisation d'actions de formation** prenant en compte les évolutions des emplois et des compétences relatives à l'évolution des missions.
- **Optimiser les formations initiales et continues des autres populations de techniciens de la branche retraite** après un état des lieux sur les nécessités, et identifier les certifications nécessaires.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord de branche sur la formation professionnelle du 22 juin 2005 :
  - **Mener une réflexion et dégager des orientations communes** notamment sur le DIF, les périodes de professionnalisation et le tutorat,
  - **Apporter la contribution de la branche retraite au sein de la CPNEFP,**
  - **Réaliser un document de présentation des orientations stratégiques de la branche** en matière de formation professionnelle.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des retraites (loi du 21 août 2003) qui crée un droit à l'information individuel pour les assurés, **développer des actions de communication interne au sein des organismes et des actions de formation à destination des salariés en contact avec les assurés.**
- Rechercher et mettre en œuvre au sein de la branche retraite les moyens **d'optimiser les fonds mutualisés au FAF.**
- **Mesurer l'efficacité des dispositifs de formation à court et moyen terme** en se dotant des outils adéquats.

#### **2.4 - Accompagner les managers dans l'évolution de leur fonction et dans le renforcement de leur rôle en matière de gestion des RH**

L'accord du 30 novembre 2004 relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois et l'accord du 22 juin 2005 sur la formation professionnelle nécessiteront d'accompagner les managers dans l'appropriation de la logique de l'évaluation et dans son application (définition d'objectifs, évaluation des compétences développées et des résultats obtenus, décision d'attribution de points de compétences, conduite d'entretien, identification des besoins de formation...).

Le renforcement du management s'articulera essentiellement autour de deux axes prioritaires :

- **Renforcer la professionnalisation des managers** notamment en matière d'évaluation et de conduite des entretiens annuels d'évaluation et d'accompagnement par la mise en place d'actions de formation, d'échanges de pratiques...
- **Mettre à disposition des managers un certain nombre d'informations, d'outils et de services** notamment dans le cadre de l'ouverture du SIRH pour leur permettre de mieux connaître la situation de leurs collaborateurs (niveau salarial, ancienneté, développement professionnel...) et leur faciliter la gestion au quotidien (demandes de congés, maîtrise des plannings...). Il pourrait également être envisagé de fournir aux managers des outils (bases de données) ou formations sur les règles essentielles du droit du travail, de la convention collective.

## **2.5 - Accompagner les évolutions et le repositionnement de la fonction RH**

Dans un contexte de réduction des coûts de toutes les fonctions supports, les organismes devront progressivement faire évoluer leur fonction RH en s'appuyant sur des gains obtenus par le développement du SIRH.

Les orientations dans ce domaine sont les suivantes :

- **Développer les benchmarks inter-organismes, mais également à l'extérieur de l'Institution, sur l'organisation de la fonction RH avec le partage d'expériences et de bonnes pratiques.**
- **Faire évoluer la fonction RH vers des activités de support et de conseil auprès des managers et des salariés** dans un objectif d'amélioration de la qualité de service et des performances.

Une réflexion pourra être menée en commun au sein de la branche sur les évolutions des organisations et les moyens à mettre en œuvre pour conduire ces changements (identification des compétences métier des techniciens et experts RH à développer, formations adaptées ...).

### **III – Optimiser l'utilisation du SIRH et le faire évoluer en s'appuyant sur des pratiques harmonisées**

L'optimisation des processus RH recherchée à travers l'harmonisation des pratiques des caisses doit permettre des gains de productivité grâce à l'automatisation de certaines tâches ainsi qu'à la mise à disposition d'outils d'aide à la décision.

Globalement, il s'agit de faire évoluer le système vers un portail RH (inséré dans le portail des organismes), comportant l'ensemble des fonctionnalités qui s'y attachent, auxquelles il sera possible d'ajouter une base d'informations. Cela concerne la consultation, mais aussi les processus de production ou encore des outils d'analyse et de simulation.

Le principe méthodologique du projet est que l'ensemble des organismes de la branche retraite sont incités à développer leur politique de ressources humaines selon des processus communs en recourant aux standards du SIRH.

#### **3.1 Développer des services**

La mise en place d'un module " self-service " autorisera la consultation en direct sur le poste de travail, par chaque salarié, d'informations personnelles issues du système.

Par ailleurs, chacun, à son niveau de responsabilité, pourra disposer des informations nécessaires au pilotage des équipes sur l'ensemble des domaines " métier ".

#### **3.2 Capitaliser les bonnes pratiques**

Cet objectif vise la standardisation des formulaires relatifs aux divers services ressources humaines, et le déploiement d'outils communs, par exemple les interfaces avec la gestion comptable, budgétaire et analytique.

Le principe méthodologique s'appuiera en l'occurrence sur la mise en place d'un " support R.H. " réunissant la totalité des modes opératoires sur ces pratiques pour les diffuser de façon efficiente à l'ensemble du réseau. L'uniformisation des processus permettra la mise en œuvre de " workflows ", favorisant ainsi leur dématérialisation et la traçabilité de l'information. Ainsi, il sera possible de mettre en place une gestion électronique normalisée du dossier agent en lien direct avec le SIRH.

### **3.3 Mettre en place des outils de pilotage et d'aide à la décision**

Le domaine des RH exige aujourd'hui que le management et, singulièrement, les directions d'organismes disposent de tableaux de bord et d'outils de simulation.

Il conviendra donc de formaliser un " modèle conceptuel des données " utilisées dans le système d'information afin de constituer l'entrepôt des données communes adapté aux études souhaitées et répondant aux légitimes attentes des responsables de tous niveaux face à la complexité croissante du pilotage des RH.

### **3.4 Réaliser une approche budgétaire par processus**

La Branche retraite fera évoluer son progiciel de ressources humaines afin d'améliorer le pilotage et le suivi des moyens humains affectés par processus.

### **3.5 Inscrire le projet SIRH dans la période de la COG 2005 – 2008**

Récemment validé par l'instance dirigeante du SIRH de la branche, le projet d'optimisation du système comportera trois phases, d'ici à fin 2008.

La première étape du projet concernera la consolidation ou le développement de modules existants, voire l'intégration de nouvelles applications, dans une approche " socle " permettant de mettre à niveau l'ensemble des organismes. Les applications concernées sont : la gestion administrative et la paie, la gestion des temps, la formation, les workflows et les applications de reporting et de self-service.

Dans une seconde phase, une version du projet visera l'intégration de la formation, de la gestion des compétences et du recrutement. Il y aura aussi à perfectionner les applications de reporting et de self-service, à partir des enseignements d'une première utilisation.

Enfin, une troisième et ultime étape sera consacrée au déploiement de l'ensemble des fonctionnalités sur l'ensemble du réseau et à leur consolidation.

## **IV - Le pilotage des orientations ressources humaines de la branche retraite**

### **4.1 Le pilotage des orientations ressources humaines de la branche retraite**

Les orientations ressources humaines ont été définies par la Cnav et les Caisses régionales. La Cnav présentera régulièrement aux directeurs de Caisses régionales un état d'avancement sur les différents chantiers RH menés au niveau de la branche et au niveau institutionnel – notamment à l'occasion des réunions de directeurs. Chaque année, la Cnav établira un bilan des actions réalisées et proposera aux directeurs des orientations prioritaires pour l'année suivante.

Il est de la responsabilité de la Cnav d'impulser, d'accompagner, de piloter la mise en œuvre des orientations ressources humaines, la contribution de tous les organismes étant indispensable à la réalisation des actions.

Le Comité des ressources humaines (CRH) animé par la Cnav et composé des DRH des Caisses régionales joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des orientations. Il constitue le lieu privilégié d'échanges d'informations, de mise en commun des pratiques de gestion des ressources humaines, de conduite de réflexions communes. Il constitue également une force de propositions sur les chantiers à conduire et l'identification des priorités.

### **4.2 L'organisation de la gestion du SIRH**

Le projet de développement d'un outil adapté aux attentes des managers et des salariés de la branche retraite appelle une réorganisation des structures de gestion du SIRH, faisant intervenir chaque niveau au sein d'instances adaptées aux enjeux.

#### **✓ Le Comité de management du SIRH**

Le comité de management du SIRH est l'instance de plus haut niveau du processus RH. Il est garant de l'adéquation du SIRH à la stratégie Ressources Humaines déterminée pour la période de la COG et définie dans les orientations RH communes à la branche. A ce titre, il est responsable :

- de la définition et de la stratégie de la maîtrise d'ouvrage du SIRH,
- de l'approbation des notes de cadrage préliminaires au lancement de chaque projet,
- de la validation des développements spécifiques,
- de l'arbitrage des éventuelles divergences entre la MOA et la MOE sur les projets en cours,

- de la vérification de la cohérence du plan annuel des évolutions du SIRH.

### ✓ **Le Comité décisionnel**

Le comité décisionnel a pour fonction de traduire les orientations stratégiques élaborées par le comité de management en projets. A ce titre, il est responsable :

- de la centralisation et de l'analyse des évolutions à inscrire au plan annuel des évolutions du SIRH,
- de la validation des notes d'études préliminaires au lancement de chaque projet, des notes de lancement,
- de l'approbation finale du procès verbal de fin de qualification.

### ✓ **Le Comité opérationnel et les groupes projet**

#### • ***Le Comité opérationnel***

Le comité opérationnel est en charge de la coordination des projets et veille à la déclinaison concrète dans les différents chantiers des options prises par le comité décisionnel. A ce titre, il est responsable :

- de la déclinaison des règles de gestion validées par le comité de management et entérinées par le comité décisionnel pour leur mise en œuvre,
- du caractère national des projets qui découlent des orientations stratégiques,
- de la réalisation des développements qui s'appuie sur l'expression des besoins de la MOA.

#### • ***Les Groupes Projet***

Les groupes projets sont chargés de l'ensemble de la gestion de chaque projet. A ce titre, ils sont responsables :

- du recueil de besoins des caisses,
- de la collecte des évolutions fonctionnelles sur les applications,
- de l'élaboration des documents types (étude d'opportunité, étude préalable, note de lancement ...),
- de la prise en compte des informations provenant des utilisateurs.

\*

\*

\*