



**Digest de l'enquête Ipsos réalisée au cours de l'année 2007
auprès des Directions et RRH des organismes**

Dans le cadre du projet SAM (Système d'Accompagnement au Management), l'Ucanss, l'En3s et les Caisses nationales ont souhaité conduire une enquête diagnostic sur l'évolution de la fonction managériale auprès des Directeurs d'organismes et de leurs responsables RH. La réalisation technique de cette enquête a été confiée à l'institut Ipsos et s'est déroulée de février à juillet 2007.

L'enquête a permis aux organismes de partager les problématiques qui se posent dans l'Institution quant à l'évolution de la fonction managériale d'une part, et d'informer de leurs attentes de formation en la matière, d'autre part.

Cette enquête a également constitué une formidable opportunité pour recenser les expériences significatives et transférables que les organismes mettent en œuvre, révélant ainsi la richesse et la créativité de l'Institution.

Cette démarche participative permettra de construire un dispositif d'accompagnement adapté aux besoins des organismes : Identifier les niveaux d'urgence sur le terrain et partager une vision du management dans l'Institution.

Réalisée auprès de 449 Directeurs et de 536 RRH d'organismes du Régime général, le questionnaire a été rempli par 348 organismes, soit un taux d'expression de 70%.

Par ailleurs, la répartition des répondants par branche est représentative et correspond à la répartition réelle.

Cette phase quantitative a été complétée par une phase qualitative réalisée sur la base d'entretiens avec des groupes de Directeurs et Responsables Ressources Humaines.

Il en ressort que s'il existe trois profils différents de manager inscrits au Répertoire des Métiers (RDM), les compétences managériales sont peu différenciées.

En matière de formation, la perception des managers et des directions est sensiblement différente :

- Les managers déclarent suivre des formations dont ils n'ont pas forcément besoin. Leurs demandes concernent les techniques qui permettent de développer leurs capacités à impliquer, communiquer et à mesurer les résultats de leurs équipes.
- Quant aux Directions et RRH, ils attendent un retour rapide sur investissement des formations. Ils inscrivent leur encadrement à des formations à la conduite du changement, au développement et l'accompagnement des équipes autour des objectifs de leur organisme.

L'enquête démontre une forte contrainte sur les managers opérationnels.

Ces derniers ne semblent pas toujours outillés pour réaliser les différentes missions qui leur sont confiées. De plus, ils doivent faire aux évolutions des attentes de leurs équipes, alors même qu'ils n'ont pas été formés pour y répondre. Il leur faut, de plus, relayer les orientations stratégiques de leur Direction laquelle ne leur apporte pas le soutien qu'ils attendent.

Les sondés attendent donc une approche plus individuelle de leur activité.

Vous trouverez ci-dessous les éléments significatifs des résultats.

Etat d'esprit du management dans les organismes

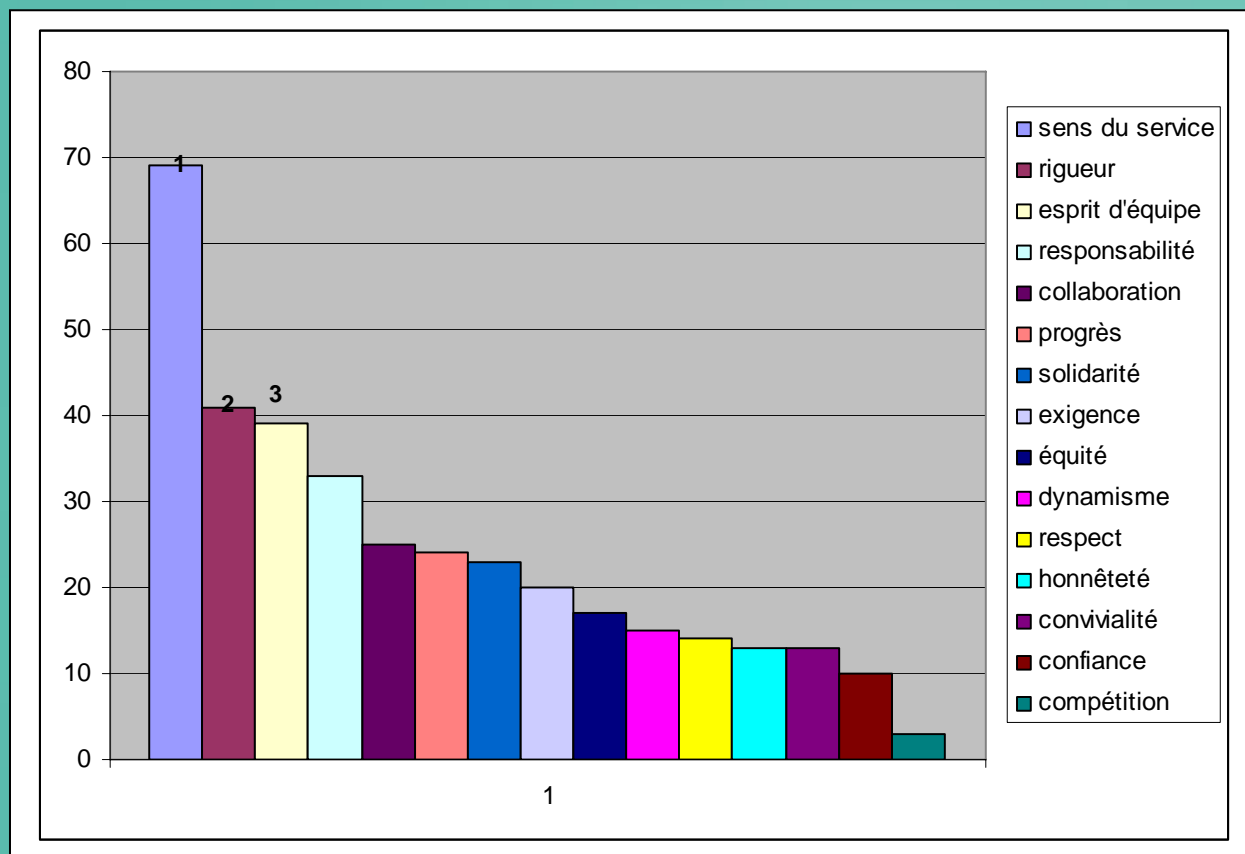
Bien qu'ayant une perception plus positive de l'état d'esprit des managers que les RRH, la majorité des Directeurs considère que les managers sont inquiets face à l'évolution des organismes sous l'effet des fusions / mutualisations.

Les managers possèdent un bon niveau de connaissance des orientations de leur Branche, même s'ils ne se les approprient pas pleinement.

Les directions et Responsables ressources humaines des organismes reconnaissent les compétences techniques des managers. Ils les trouvent cependant en retrait sur l'évaluation et l'accompagnement de leurs collaborateurs.

- Les valeurs encouragées par les managers :

Le sens du service est la valeur la plus encouragée par les managers au sein de leurs équipes, puis la rigueur et l'esprit d'équipe.



féderer les équipes et à favoriser les collaborations est plus contrastée.

Les compétences managériales sont peu différenciées selon les profils de managers.

Il ressort même que certaines compétences managériales (identifiées dans l'encadré rouge) ne sont pas ou mal maîtrisées par l'ensemble des managers.

Compétences du management

Une distinction doit être faite entre les managers opérationnels et stratégiques (les plus nombreux) d'une part, et les managers réseaux et projets d'autre part.

Les managers opérationnels constituent la population la plus importante en terme de nombre, puis les managers stratégiques, moins de 50% des organismes déclarent avoir des managers réseaux et projets dans leurs effectifs.

- Les managers opérationnels : ils sont responsables et loyaux.

Ils soutiennent le changement de manière contrastée et ont des marges de progrès dans la gestion de leurs collaborateurs.

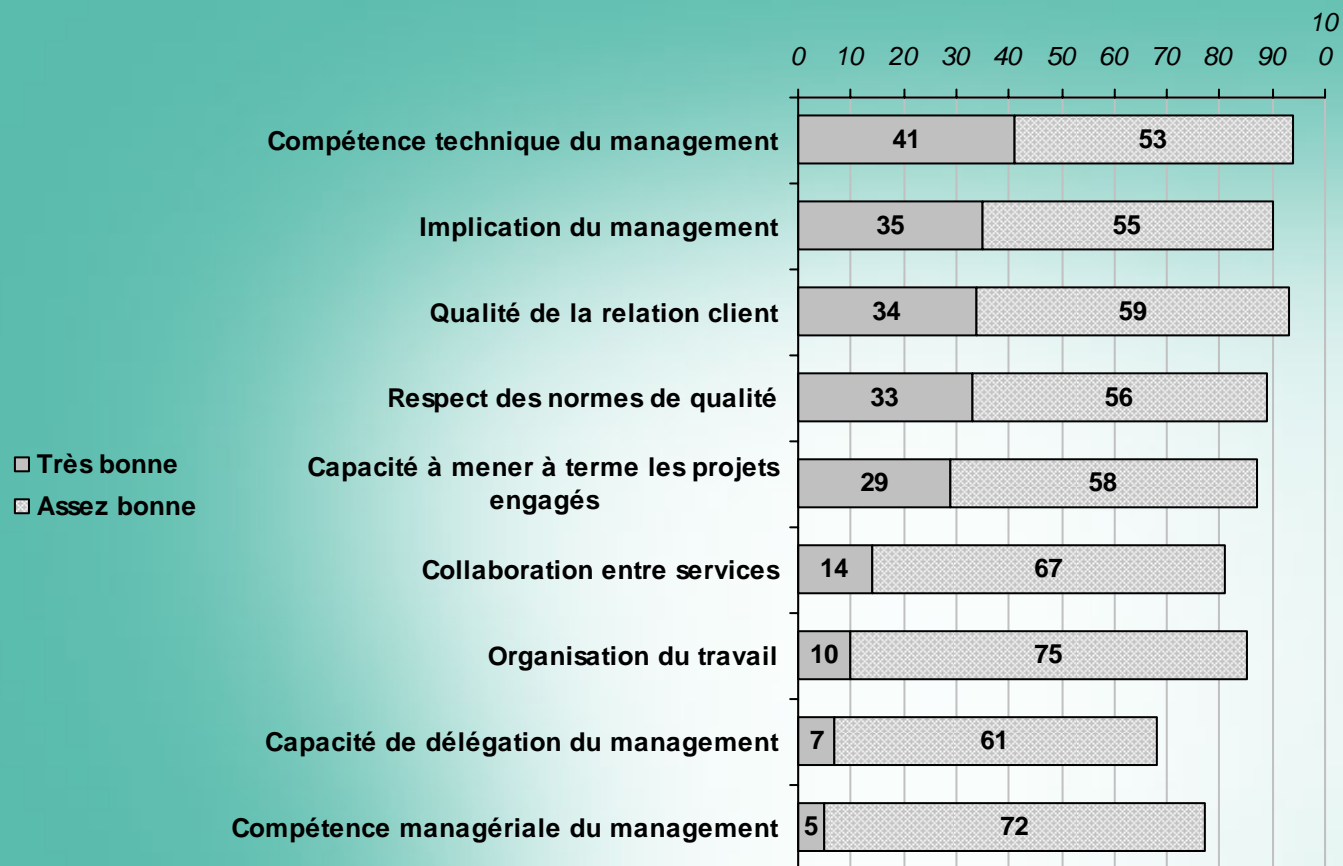
- Les managers stratégiques : ils jouent un rôle d'ambassadeurs de l'Institution et de l'organisme. Ils sont également perçus comme responsables et soutiens du changement. Cependant, leur aptitude à

Une perception en termes de niveau perdue et continue à dominer l'approche prônée par le Répertoire Des Métiers.

	Managers stratégiques	Managers Réseaux et Projets	Managers opérationnels
Responsables de la performance et de l'efficacité de leurs services	45% et +	de 34% à 45%	de 15% à 24%
Portent l'image de l'Institution et de l'organisme en externe	45% et +	de 34% à 45%	de 15% à 24%
Soutiens des changements	de 34% à 45%	de 34% à 45%	de 15% à 24%
Force de proposition, prennent des initiatives	de 34% à 45%	de 34% à 45%	moins de 10%
Transmettent valeurs et culture de la Branche	de 25% à 34%	de 25% à 34%	de 15% à 24%
Mobilisateurs autour ambitions et objectifs de l'organisme	de 25% à 34%	de 25% à 34%	moins de 10%
Favorisent le travail en partenariat ou en réseau	de 25% à 34%	de 34% à 45%	moins de 10%
Entretiennent une bonne ambiance de travail	de 15% à 24%	de 15% à 24%	de 15% à 24%
Organisent efficacement le travail des équipes	de 15% à 24%	de 15% à 24%	de 15% à 24%
Fixent des objectifs clairs à leurs équipes	de 15% à 24%	de 15% à 24%	moins de 10%
Attribuent bien les points de compétence	de 15% à 24%	de 15% à 24%	moins de 10%
Responsabilisent leurs collaborateurs	de 15% à 24%	de 15% à 24%	moins de 10%
Favorisent le partage des bonnes pratiques entre services	de 15% à 24%	de 34% à 45%	moins de 10%
Communiquent bien avec leurs équipes	de 15% à 24%	de 15% à 24%	moins de 10%
Accompagnent et favorisent le développement des collaborateurs	de 15% à 24%	de 15% à 24%	moins de 10%

Notes 9 et 10 : ■ 45% et + ■ de 34% à 45% ■ de 25% à 34% ■ de 15% à 24% ■ de 10% à 14% ■ moins de 10%

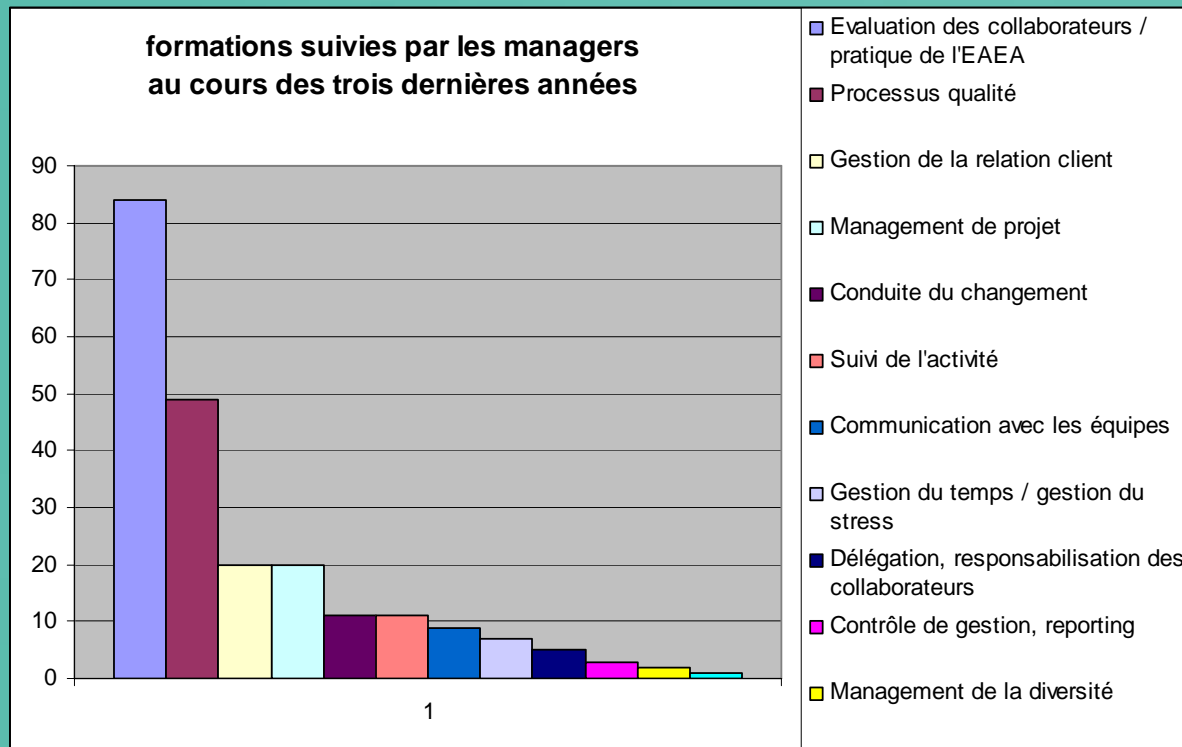
- *Compétences maîtrisées par le management*



Dans l'ensemble, une situation peu favorable s'agissant des compétences proprement managériales et du développement de la collaboration entre service, situation observée dans tous les organismes.

Attentes de formation et d'accompagnement

- *Les principaux domaines dans lesquels la majorité des managers des organismes a suivi des formations ou a été accompagnée, figure sur le schéma qui suit.*



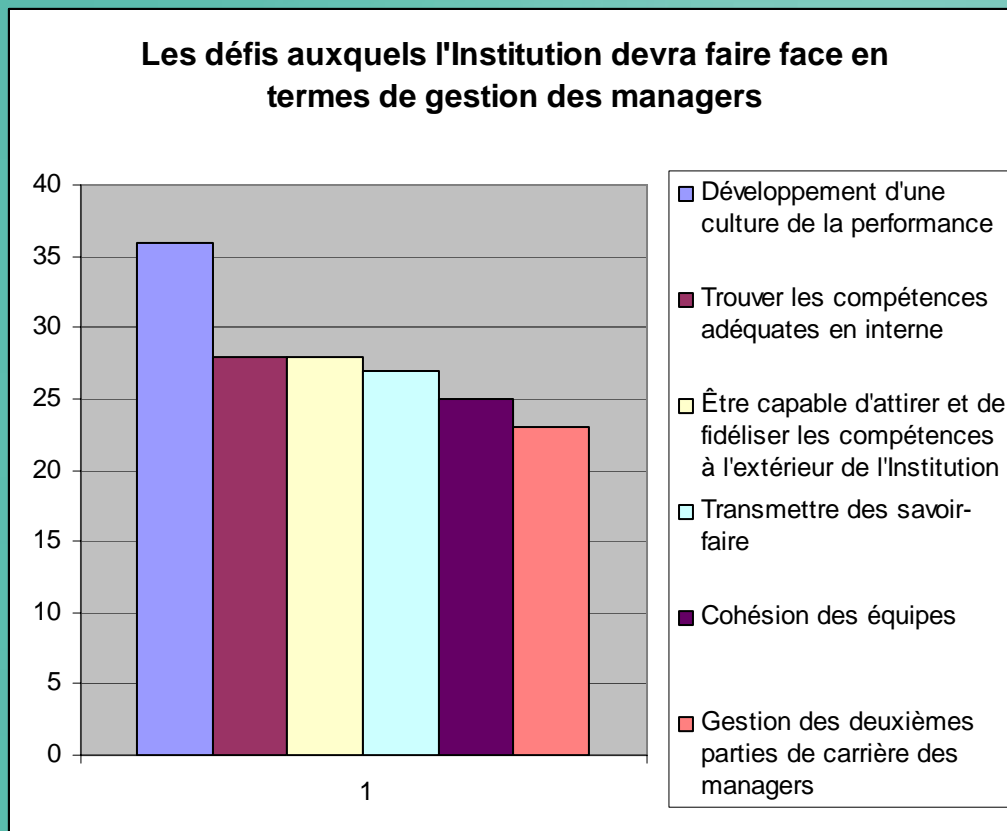
- Les formations les moins suivies : la communication avec les équipes ; la délégation et la responsabilisation des collaborateurs. Les formations dans le domaine de l'évaluation des collaborateurs ne semblent pas adaptées et/ou efficaces, bien que largement suivies (84%). Ce domaine demeure mal maîtrisé par les managers.

Les attentes de formation sont concentrées sur les contraintes immédiates, au détriment de compétences de management des équipes. Ces attentes jugées secondaires concernent pourtant des compétences jugées utiles.

- Vision du recrutement et de la formation des managers

Trois priorités se dégagent nettement dans l'accompagnement et la formation que les directions souhaitent mettre en place pour leurs managers : la conduite du changement, le développement des compétences de leurs équipes et la mobilisation des collaborateurs.

Les directions ne semblent pas inquiètes quant au futur renouvellement des collaborateurs en charge du management. Elles pensent recruter prioritairement dans leur organisme et dans l'Institution. Ces managers seront nouveaux dans leur fonction, devront bénéficier de formations et accompagnement adaptés.



L'offre de formation actuelle apparaît inadaptée aux enjeux actuels et à venir de l'Institution, tel que le montre l'histogramme ci-dessus. L'enquête a permis de confirmer l'inadaptation de l'offre actuelle et le souhait des organismes de disposer d'un dispositif souple, modulaire et plus réactif. Les formations doivent répondre à une problématique transversale et leurs contenus aux besoins des organismes en matière de conduite du changement. Elles doivent permettre de remédier aux carences en matière d'animation et de management des équipes.