



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
PLURIANNUELLES DU RÉGIME GÉNÉRAL
DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
EN MATIÈRE DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE
ADOPTÉES EN AVRIL 2016

CNAMTS

CPAM UGECAM

CGSS URSSAF

CSS Mayotte CNAV

DRSM ARS

ACOSS CAF

Institut 4.10

CCSS Lozère CRAMIF

CARSAT EN3S

UCANSS CNAF

UIOSS Fédérations

SOMMAIRE

INTRODUCTION **p.1**

1^{re} ORIENTATION **p.3**

- Réussir la transformation numérique p.4
- Observer et anticiper l'évolution des métiers p.4
- Impulser et accompagner les projets professionnels et la mobilité p.5
- Repositionner la fonction RH, mettre en commun et partager p.6

2^e ORIENTATION **p.7**

- S'affirmer comme un employeur responsable p.8
- Viser la performance sociale et la réussite collective p.8
- Porter la reconnaissance professionnelle p.8
- Promouvoir un management fédérateur et porteur de sens, impliquant les salariés p.9

INTRODUCTION

Le Conseil d'orientation s'est vu confier par le législateur (article L224-5-1 du Code de la Sécurité sociale) la responsabilité de définir, sur proposition du Comité exécutif, les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle. Réaffirmée dans la Convention d'Objectifs et de Gestion entre l'État et l'Ucanss, la vocation des orientations est de disposer d'un socle commun à l'ensemble du Régime général, révélant et favorisant la mise en cohérence des politiques de gestion des ressources humaines des différentes branches : « *Étroitement articulées avec les enjeux et objectifs stratégiques des branches et les orientations portées par les accords inter-professionnels et les politiques publiques, ces orientations s'attacheront à révéler et à garantir la cohérence et le sens de la politique développée par le Régime général dans ce domaine* ».

Ces orientations stratégiques, qui s'inscrivent pleinement dans les valeurs et les exigences du service public de la Sécurité Sociale, doivent être déterminées en lien avec les spécificités de l'employeur Régime Général, pour leur donner toute leur portée et être en capacité d'anticiper et préparer demain. Elles ont également pour vocation de permettre à chaque organisme employeur de s'inscrire dans une dynamique RH commune, compatible avec les futures Conventions d'objectifs et de gestion de branches déclinées dans chaque contrat pluriannuel de gestion ainsi que leurs Schémas directeurs des ressources humaines.

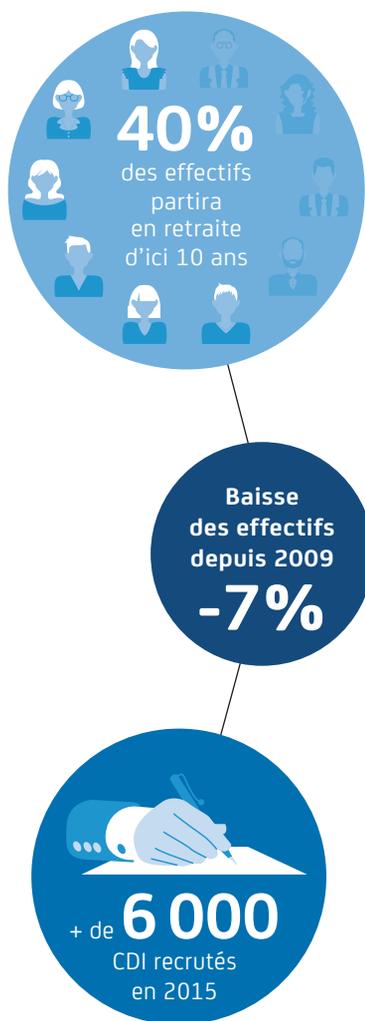
Dans un contexte d'enjeux politiques, économiques et sociaux forts, le Régime général, au-delà de son rôle essentiel d'intégrateur social,

demeure un recruteur important sur l'ensemble du territoire, sur des fonctions très variées et dont l'attractivité doit rester un sujet d'investissement de l'employeur.

En effet, malgré un processus de maîtrise des effectifs (diminution de près de 7% depuis 2009) se traduisant dans les Conventions d'Objectifs et de Gestion et s'inscrivant dans la situation contrainte des finances publiques, un peu plus de 6 000 CDI ont été recrutés en 2015. Si ces recrutements concernent principalement des fonctions de gestion des situations usagers au sein de chacune des quatre branches du Régime général, ce dernier connaît également un flux significatif d'embauches sur des fonctions d'expertise (aide au pilotage, contrôle de gestion ou encore domaines du juridique, de la statistique et de l'informatique).

Par ailleurs, avec une pyramide des âges fortement déséquilibrée vers les âges les plus élevés, et dans un contexte de faible taux de remplacement, le Régime général est confronté à un défi démographique d'ampleur.

En effet, **le cumul de départs** projetés sur les dix années à venir (les salariés âgés de 57 ans et plus en 2014) représente près de 40% de nos effectifs. Si ce pic de départs, qui risque de fragiliser les expertises, les organisations et les collectifs de travail, doit constituer un point d'attention essentiel des politiques de ressources humaines, notamment en matière de transmission des savoirs, il constitue également une opportunité. En effet, il peut offrir aux salariés des possibilités nouvelles de carrière et d'emploi, tout en interrogeant et en renouvelant nos modes de fonctionnement à l'occasion de l'intégration de nouvelles générations.



Au-delà de ce premier constat, **la préservation de la motivation et la promotion de l'évolution professionnelle**, potentiellement freinées par l'ancienneté dans le poste et le manque de polyvalence, apparaissent comme des enjeux majeurs des politiques de ressources humaines, qui prennent une dimension nouvelle avec l'allongement des carrières alors même que le Régime général connaît un creux démographique d'ici une dizaine d'années.

Ce contexte spécifique implique une anticipation de l'organisation de l'activité, un accompagnement des salariés concernés, le développement de réelles mobilités fonctionnelles et le renouvellement des outils RH pour satisfaire les besoins en ressources et en compétences, mais aussi l'intégration de nouvelles générations tout en préservant un collectif de travail harmonieux. Il appelle également un travail fin d'observation pour préparer ces évolutions.

Dans cet environnement complexe, et au regard des évolutions des métiers et des missions, l'adaptation et le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle restent un défi permanent. Une des réponses pour y faire face est de maintenir **un niveau d'investissement dans la formation professionnelle ambitieux** favorisant une montée en expertise collective constante. Cet investissement partagé constitue un enjeu important dans un contexte de réforme législative majeure portée par la loi du 5 mars 2014. À cet égard, la création au 1^{er} janvier 2016 de l'Institut 4.10 constituera un outil précieux, au service des salariés de l'Institution.

Au-delà du champ des politiques de ressources humaines, d'autres actions participent à la constitution d'une identité commune telles que **les célébrations du 70^{ème} anniversaire de la Sécurité sociale** le 4 octobre 2015. Elles ont été l'occasion de rappeler le rôle essentiel de l'Institution dans le vivre ensemble et dans la construction de la solidarité, mais aussi ses valeurs fondatrices, qui donnent sens à l'action quotidienne de ses salariés, tout en renforçant leur fierté d'appartenance.

Le Conseil d'orientation souhaite que des actions spécifiques permettant de mieux faire connaître au grand public les métiers de la Sécurité sociale et la variété de ses missions soient poursuivies, mais aussi que tout nouvel embauché fasse l'objet d'une procédure d'intégration spécifique lui permettant de disposer d'un socle de connaissances générales sur l'Institution, sur ses valeurs et ses missions.

Enfin, au-delà de la reconnaissance de l'engagement des personnels qui font vivre sur le terrain la Sécurité sociale, l'administration d'un baromètre social institutionnel à fréquence biennale est un outil de connaissance de l'état d'esprit des salariés, traduisant **une démarche d'écoute** de la part de l'employeur. Les résultats de ce baromètre permettent ainsi de déterminer des actions à mener et doivent constituer de fait un outil de pilotage en matière de ressources humaines. Il s'agit également d'un temps fort de communication dans la mesure où les salariés ont l'opportunité de s'exprimer librement sur leur vécu professionnel.



Les célébrations du 70^{ème} anniversaire de la Sécurité sociale le 4 octobre 2015 ont été l'occasion de rappeler le rôle essentiel de l'Institution dans le vivre ensemble et dans la construction de la solidarité.



L'administration d'un baromètre social institutionnel à fréquence biennale.

1^{re}

ORIENTATION

“ Dans un environnement en mouvement, marqué par la transformation numérique, nous consolidons, développons et valorisons nos compétences pour accompagner l'évolution de nos métiers. ”





Depuis une dizaine d'années, le cadre au sein duquel les missions du Régime général sont exercées s'est profondément et rapidement transformé. Les évolutions des réseaux, les évolutions des politiques de rémunération et de formation professionnelle, mais aussi et plus largement les transformations de

la société, qui modifient le niveau d'attentes sur l'offre de services des organismes de Sécurité sociale et la transformation numérique sont autant de changements qui impactent l'organisation du travail et des métiers.

Anticiper ces changements et s'y préparer est essentiel, afin d'en être acteur plutôt que de les subir.



Réussir la transformation numérique

La transformation numérique, qui a contribué à améliorer la qualité et la rapidité du service rendu aux usagers (amélioration de l'accès aux droits, prise en compte immédiate de demandes simples...), n'est pas pour autant réductible à son apport technique. Car s'il est nécessaire de favoriser l'inclusion numérique des usagers, en les accompagnant à l'utilisation d'outils simples et efficaces, spécifiquement ceux pour lesquels la dématérialisation peut constituer une source de fragilisation, elle bouleverse également les différentes dimensions du travail, depuis son organisation jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce.

Le numérique transforme considérablement le cadre de travail, les modes de management, la communication.

Le numérique transforme ainsi considérablement le cadre de travail, les modes de management, la commu-

nication. En effet, la diffusion des technologies de l'information et de la communication facilite la circulation de l'information et développe l'autonomie d'un grand nombre de salariés, en créant notamment les conditions propices à la mise en place du télétravail et de réseaux collaboratifs. Cependant, leur usage accru et l'exigence de réactivité qu'elles impliquent peuvent avoir un impact sur les conditions de travail. Par ailleurs, elles influent sur la nature même du travail : par le traitement automatisé qu'elles permettent, elles concentrent l'activité sur les tâches les plus riches, mais aussi les plus complexes, transformant ainsi le besoin en compétences des organismes.

Plus généralement, l'émergence d'une nouvelle culture numérique entraîne l'émergence de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers, tout en faisant évoluer les métiers existants vers le digital.



Observer et anticiper l'évolution des métiers

Pour appréhender et accompagner ces transformations, **le recueil et l'exploitation de données quantitatives et qualitatives** mais aussi l'observation des métiers et des qualifications sont indispensables. En effet, si l'Institution a su renforcer ses outils, via notamment la conception, la mise en place et le suivi de tableaux de bord mais aussi grâce à ses rapports annuels sur l'emploi, sur la formation professionnelle continue et sur le développement durable, la prospective reste un enjeu. Elle doit être renforcée pour devenir un véritable outil au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettant d'appréhender les activités en émergence et en transformation et d'apprécier l'impact des changements

de nature technologique, culturelle ou organisationnelle sur les emplois. Elle doit également faciliter l'identification d'aires de mobilité entre les métiers et les branches du Régime général, voire au sein de la Sécurité sociale. Cette identification permettra de mieux valoriser auprès des salariés les possibilités de trajectoires professionnelles et leurs conditions de réalisation.

Instrument du changement et appui technique d'aide à la décision, l'observation devra donc permettre, par ses éléments d'information et d'analyse prospectifs sur l'évolution de l'emploi et de la formation, de nourrir mais aussi de renforcer le dialogue social, et d'anticiper les stratégies à développer.



Impulser et accompagner les projets professionnels et la mobilité

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent, où les carrières s'allongent et où le taux de remplacement est limité, la mobilité professionnelle interne apparaît

La mobilité professionnelle interne apparaît comme un enjeu important et une nécessité et doit être appréhendée dès le recrutement externe de collaborateurs.

comme un enjeu important et une nécessité. Elle doit de ce fait être accompagnée avec le plus grand soin lorsqu'elle s'avère incontournable, mais aussi favorisée lorsqu'elle concerne un projet professionnel personnel exprimé. La mobilité doit également être appréhendée dès le recrutement externe de collaborateurs, en valorisant les capacités d'adaptation et l'engagement personnel, tout en garantissant le respect des principes de non-discrimination et de promotion de la diversité.

Améliorer l'offre de formation initiale et continue, en s'appuyant à la fois sur des dispositifs de professionnalisation, des partenariats externes et du tutorat.

Car si elle est conçue comme une opportunité, la mobilité peut permettre de fidéliser les salariés et être un facteur de motivation pour ces derniers, renforçant ainsi leur implication dans le travail (lien entre la conservation des talents et le niveau de performance collective). À cet égard il est nécessaire de penser et valoriser davantage la richesse des trajectoires offertes par les différentes branches du Régime général.

En complément, pour garantir aux salariés le maintien de leur employabilité grâce à l'acquisition de nouvelles compétences et bénéficier ainsi, par leur mise en œuvre, d'une progression professionnelle et salariale, il est indispensable de continuer à améliorer l'offre de formation initiale et continue, en s'appuyant à la fois sur des dispositifs de professionnalisation, des par-

Donner à chacun les moyens d'être acteur de son projet professionnel, rendre visibles et lisibles les parcours professionnels existants au sein de l'Institution et ainsi favoriser les mobilités professionnelles

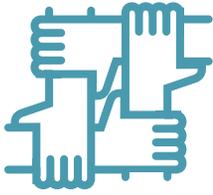
tenariats externes et du tutorat. Sans négliger l'apport indispensable des temps de formation en présentiel, favorisant le dialogue et les échanges entre les participants, les possibilités de temps de formation à distance, qui permettent une diminution du

temps de déplacement et facilitent ainsi une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, seront renforcés. En parallèle, relever les défis collectifs d'adaptation et de transformation implique aussi de valoriser les compétences et les potentiels individuels. Pour ce faire, la conduite des entretiens professionnels créés par la loi du 5 mars 2014, couplée au conseil en évolution professionnelle, devra permettre de renforcer l'information et le conseil en matière de construction de parcours professionnels et faciliter ainsi leur réalisation.

Cette politique de formation doit permettre de s'appuyer sur les compétences internes, de favoriser la progression et la confiance, de reconnaître l'engagement des collaborateurs ainsi que leurs qualifications (politique de certification et validation des acquis par l'expérience). Elle doit favoriser la création de cursus d'évolution au sein des métiers et des branches de l'Institution. Pour répondre à ces enjeux et pérenniser la structure de formation interne, l'appareil de formation institutionnel composé de l'institut national de formation (Institut 4.10) et de l'École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S) permettra la mise en œuvre d'une offre de proximité et adaptée, en tous points du territoire.

Les opportunités de mobilité professionnelle mais aussi le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels sont donc autant d'attentes que d'enjeux conditionnant les choix professionnels et l'évolution de la carrière des salariés. **Don-**

ner à chacun les moyens d'être acteur de son projet professionnel, rendre visibles et lisibles les parcours professionnels existants au sein de l'Institution et ainsi favoriser les mobilités professionnelles sont autant de leviers à impulser et à accompagner.



Repositionner la fonction RH, mettre en commun et partager

La prise en compte de ces différentes données nécessite un repositionnement et un renforcement de la fonction RH, qui a vécu de profondes mutations ces dix dernières années. En effet, traversée par une dimension à la fois collective et individuelle, elle a été particulièrement impactée et challengée par la complexification de la législation, les nouvelles organisations du travail, la transformation digitale, le développement d'outils numériques et ce, dans un contexte où les moyens humains et financiers sont limités.

Elle doit aborder d'autres terrains d'intervention que ceux qu'elle occupe traditionnellement, en allant notamment sur l'impulsion et l'accompagnement des transformations, qu'elles soient culturelles, technologiques ou organisationnelles. Plus largement, **la fonction RH est désormais une fonction stratégique** qui doit développer son impact sur la performance sociale et la communication RH. Pour y parvenir, grâce à l'opportunité offerte d'une structuration interbranches, il faut encore et davantage partager l'ensemble des connaissances sur des sujets identifiés comme prioritaires, afin de mener à bien des projets communs.

La fonction RH doit passer d'une fonction support à une fonction stratégique en continuant de développer son impact sur la performance sociale et la communication RH.

2^e ORIENTATION

“ Nous plaçons la qualité de vie au travail au cœur des pratiques collectives et de l’accompagnement du changement, dans la perspective de mieux exercer nos missions de service public et de relever les défis de la transformation des organisations et du travail. ”





S'affirmer comme un employeur responsable

En lien avec les valeurs inhérentes à ses missions, la Sécurité sociale, **employeur responsable**, a développé des politiques dynamiques sur les questions de société, notamment par la mise en œuvre successive de trois Plans cadres développement durable depuis 2007. La signature de plusieurs accords collectifs nationaux (accord du 16 novembre 2012 relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail - accord du 21 mars 2011 relatif à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances - accord sur le travail à distance du 4 mars 2014) par les partenaires sociaux témoigne également de cette dynamique. Ces accords participent au développement de politiques RH basées sur des principes de non-discrimination, de respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et de bien-être au travail.

Les travaux sur ces thèmes au sein de l'Institution seront poursuivis et accentués à travers la commission paritaire nationale santé, sécurité et conditions de travail, les actions innovantes du volet social du Plan Cadre Développement Durable 2015-2018 (mécénat de compétences et actions sociales solidaires), mais aussi grâce au conventionnement avec l'Agefiph dans la perspective de pérenniser les résultats de la politique institutionnelle sur le handicap. Il sera par ailleurs nécessaire, dans une démarche de progrès, de suivre et d'évaluer l'ensemble de ces actions innovantes.

De plus, **la reconnaissance extérieure** de cette implication et cet investissement fort de l'Institution, par une labellisation objective et une communication adaptée, pourront lui permettre d'être identifiée comme l'un des acteurs publics innovants en la matière.

Le dialogue social participe au développement de politiques RH basées sur des principes de non-discrimination, de respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et de bien-être au travail.



Viser la performance sociale et la réussite collective

Communiquer sur les missions, la vision et les valeurs de la Sécurité sociale, développer la qualité des relations internes par le renouvellement des modèles relationnels et managériaux, impulser des modalités d'expressions collectives et donner du sens aux évolutions en prenant le soin de les expliciter tant aux salariés qu'aux usagers, participent à l'amélioration en continu de l'organisation du travail. L'ensemble de ces actions favorise la mobilisation des salariés qui, en se reconnaissant dans les principes qui fondent l'Institution, peuvent envisager l'avenir de manière optimiste et

donner ainsi le meilleur d'eux-mêmes. C'est donc en valorisant le travail collectif, en évaluant ses efforts sur ses objectifs d'employeur responsable via l'analyse d'indicateurs sociaux (tableau de bord institutionnel, Baromètre social Institutionnel) et en mobilisant un dialogue social riche, tant au niveau de la branche qu'au niveau local, que le Régime Général pourra atteindre **un niveau de performance sociale qui emportera des effets concrets dans l'amélioration des conditions d'exercice professionnel des personnels et l'élévation du niveau de performance collective.**



Porter la reconnaissance professionnelle

La reconnaissance est une question centrale. C'est un levier fort de l'engagement au travail permettant de valoriser l'activité réelle et la contribution de chacun à la performance collective. Qu'elle soit formelle ou informelle, individuelle ou collective, la recon-

naissance ne se limite pas à la reconnaissance monétaire. Elle traverse au quotidien la question des relations de travail, de l'organisation, du partage des responsabilités, du développement des compétences et des modes de management.

Par ailleurs, au-delà de la reconnaissance personnelle et professionnelle, la reconnaissance monétaire reste un enjeu important et transverse en termes de reconnaissance au travail et de motivation. Dans un contexte budgétaire restreint, la politique salariale, qui repose sur la construction d'un

équilibre entre mesures générales et mesures individuelles (protocole d'accord du 30 novembre 2004), doit se donner les moyens de préserver une distinction entre ces deux leviers et ce, en cohérence avec leurs finalités respectives et sans risque de rupture d'un certain équilibre social.



Promouvoir un management fédérateur et porteur de sens, impliquant les salariés

Pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, **promouvoir un management fédérateur et porteur de sens** sera le facteur-clé de **notre réussite collective**.

Akteur incontournable pour les organisations, l'intervention du manager, qu'il soit manager de proximité, manager stratégique ou agent de direction, est au cœur des enjeux RH. Au quotidien, il doit en effet accompagner, soutenir, guider l'action de ses collaborateurs par une écoute active et bienveillante. Relais et porteur auprès de ses équipes de politiques qu'il explique et contextualise afin de leur donner tout leur sens, il doit être en mesure, à l'aide d'outils adaptés, de résoudre les difficultés rencontrées mais également de les remonter lorsque leur résolution passe par une décision au plus haut niveau. Ce positionnement complexe et exigeant, qu'il semble nécessaire de clarifier et redéfinir, explique sans doute pour partie la difficulté constatée à recruter sur ce type de postes et implique une réflexion sur la bonne réponse en termes de politiques RH, qu'il s'agisse de méthodes de recrutement, de formations adaptées, de dispositifs d'accompagnement, ou encore de détection de potentiels internes.

Par ailleurs, l'arrivée des nouvelles générations dans le monde du travail modifie les pratiques managériales et plus largement, les techniques de management investissent davantage la prise d'initiative des salariés, le décroisement, l'horizontalité et le partage transversal d'informations. En effet, les systèmes de management ont pu s'éloigner des conditions de réalisation du travail en se focalisant sur la gestion de processus et sur le contrôle, en oubliant parfois que le management doit aussi s'incarner. La bienveillance, qui ne vient pas dimi-

nuer le haut niveau d'exigence sur les résultats du service public, est ainsi l'une des clés de la réussite collective.

Cette nouvelle dynamique culturelle chez les managers, d'autant plus impactée par le phénomène du digital, définit les contours d'un modèle managérial renouvelé qui vient réinterroger la place de chacun et les responsabilités respectives, et qui devra s'orienter vers un modèle plus collaboratif. Elle induit notamment des pratiques des dirigeants et de l'encadrement plus ouverte à l'implication des salariés, ces derniers ne pouvant plus être considérés comme des exécutants mais comme les producteurs de leur activité. Bien évidemment, cet objectif interroge les modèles d'organisations de l'ensemble des organismes qui, tout en prenant en compte les évolutions nécessaires à mettre en œuvre selon leur taille et leur cercle managérial, doivent rester stimulants afin de maintenir l'intérêt au travail et la motivation.

Afin de répondre à ces enjeux majeurs, le Régime général devra définir ses valeurs managériales, valoriser cette fonction et la rendre plus attractive, mais aussi développer, dynamiser, accompagner et soutenir la communauté managériale (la mise en place de lieux d'échanges d'outils et de pratiques entre managers pourra être par exemple une action à encourager afin de participer à la construction d'un collectif de pairs).

Du manager de proximité au cadre dirigeant, chacun a une responsabilité essentielle dans l'incarnation des valeurs de l'employeur Sécurité sociale au quotidien, et dans la conduite des évolutions.

La mise en œuvre de ces orientations et l'adoption de pratiques nouvelles ne pourront pas se décréter. C'est pourquoi il conviendra de soutenir dans la durée leur concrétisation.

Au quotidien, le manager doit accompagner, soutenir, guider l'action de ses collaborateurs par une écoute active et bienveillante.

Les techniques de management doivent investir davantage la prise d'initiative des salariés, le décroisement, l'horizontalité et le partage transversal d'informations.

SOLIDARITÉ

Dans un environnement en mouvement,
marqué par la transformation numérique,
nous consolidons, développons et
valorisons nos compétences
pour accompagner l'évolution
de nos métiers

RESPONSABILITÉ

- 1 En intégrant les divers aspects de **l'évolution numérique** dans votre quotidien de travail (mise en place du télétravail, etc.).
- 2 En observant **vos métiers et vos qualifications** pour mieux anticiper **leurs évolutions** (appréhender les activités en émergence et en transformation grâce à la création d'un observatoire).
- 3 En vous aidant à élaborer **votre projet professionnel**, en favorisant **la mobilité interne**, en maintenant un niveau de formation important et en valorisant l'activité de tous (58,2% des salariés partent en formation chaque année ; 5,3% ont effectué une mobilité depuis 10 ans).
- 4 **En renforçant la fonction Ressources humaines** afin qu'elle accompagne au mieux les transformations culturelles, technologiques ou organisationnelles (partager l'ensemble de connaissances sur des sujets identifiés comme prioritaires, afin de mener à bien des projets communs).

BIENVEILLANCE

CONTINUITÉ

EFFICIENCE

ÉQUITÉ

Nous plaçons la qualité de vie au travail au coeur des pratiques collectives et de l'accompagnement du changement, dans la perspective de mieux exercer nos missions de service public et de relever les défis de la transformation des organisations et du travail

ÉGALITÉ

CONFIANCE

1 En ancrant la Sécurité sociale comme **employeur socialement responsable** qui agit notamment sur la non-discrimination à l'embauche, l'égalité Femme/Homme, la place des salariés en situation de handicap (trois plan-cadre Développement durable depuis 2007, signature de plusieurs accords collectifs nationaux).

2 En s'appuyant sur les valeurs de la Sécurité sociale, **pour réussir collectivement (impulser des modalités d'expression collectives).**

3 **En valorisant** l'activité réelle et la contribution de chacun à la performance collective **et en portant la reconnaissance professionnelle.**

PROFESSIONNALISME

4 En promouvant **un management fédérateur, porteur de sens, qui implique tous les salariés (au quotidien, le manager doit accompagner, soutenir, guider l'action de ses collaborateurs par une écoute active et bienveillante).**

ADAPTABILITÉ

Qui sommes-nous ?

5 branches de législation (Accidents du Travail et Maladies professionnelles, Allocations familiales, Assurance Maladie, Recouvrement, Retraite)

357 organismes répartis en **4** réseaux

Plus de **150 000** salariés et **6 000** recrutements par an

Près de **80** métiers

> www.lesmetiersdelasecuritesociale.fr

Près de **60%** de nos salariés partent en formation chaque année

6 Certificats de Qualification Professionnelle

Sources : rapports emploi et formation 2015

Retrouvez toutes les informations sur les orientations stratégiques sur le portail de l'Ucanss : www.ucanss.fr, dans l'espace salariés, rubrique : **les orientations stratégiques RH et formation professionnelle.**



18, Avenue Léon Gaumont - 75980 Paris Cedex 20
Directeur de la publication : Didier Malric
Rédaction : DDARH
Conception graphique : Erigone
Crédits visuels : Shutterstock, Freepik
Édition : mai 2016