



# PERFORMANTS ENSEMBLE POUR LA SÉCU

---

*Projet d'entreprise 2017-2020  
de l'Ucanss*





## **4 PRÉAMBULE**

## **7 NOTRE MISSION**

## **9 NOS AMBITIONS POUR 2020**

## **17 UN PLAN D'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT POUR REMPLIR NOTRE MISSION ET CONCRÉTISER NOS AMBITIONS**

- 18       **1.** Évaluer régulièrement notre organisation pour gagner en efficacité
- 20       **2.** Clarifier les délégations pour fluidifier les circuits de décisions
- 21       **3.** Des réunions plus efficaces
- 22       **4.** Une offre de services des fonctions support plus lisible et plus adaptée
- 23       **5.** Des communautés professionnelles actives
- 24       **6.** Des réussites connues par tous les collaborateurs...  
          et reconnues par ses partenaires
- 26       **7.** Adapter notre environnement aux évolutions de nos modes de travail
- 27       **8.** Valoriser la créativité de chaque collaborateur
- 28       **9.** S'engager pour le bien-être au travail

## **29 DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DU PROJET D'ENTREPRISE**

## **32 QUELQUES MOTS-CLEFS ET CONCEPTS À AVOIR EN TÊTE**

# PRÉAMBULE

## Qu'est-ce que le projet d'entreprise et pourquoi ?

Le projet d'entreprise de l'Ucanss est le cadre de référence qui formalise les fondamentaux qui doivent être partagés par tous les salariés de l'organisme, quel que soit leur métier, leur emploi ou leur direction. Il prévoit les actions qui seront conduites pour adapter notre fonctionnement à nos ambitions. Sa réussite repose sur chacun d'entre nous.

Ce document qui rassemble nos objectifs, tant au regard de notre mission que de notre fonctionnement interne, souligne la vision cohérente et complémentaire des différentes démarches menées par l'Ucanss (COG, SDRH, SDSI,...). En effet, la COG est un contrat entre l'État et l'Ucanss qui n'a pas vocation à traiter de manière précise du fonctionnement interne. Le SDRH et le SDSI couvrent seulement une partie de notre activité interne. Le projet d'entreprise complète ces démarches par un axe dédié à notre fonctionnement collectif.

## Comment le projet d'entreprise a-t-il été élaboré ?

Le projet d'entreprise est l'aboutissement d'une **démarche participative** associant les collaborateurs et la direction de l'Ucanss. Elle s'est déroulée en plusieurs étapes :

- **La mission** de l'Ucanss a été formalisée par la Direction sur la base des propositions formulées par l'ensemble des collaborateurs en mars 2017.
- **Les ambitions de l'Ucanss**, issues des orientations stratégiques identifiées par 10 groupes de travail, ont associé plus de 100 collaborateurs au printemps 2016 et ont été reprises dans la nouvelle COG de l'Ucanss.
- **Le plan d'amélioration du fonctionnement** est le fruit d'une réflexion des collaborateurs, de la communauté des managers et de la Direction. Il intègre également des actions issues du SDSI et du SDRH.

Les instances représentatives du personnel ont été consultées aux différentes étapes du projet.



**NOTRE MISSION**

*La raison d'être, la finalité de l'Ucanss*



**NOS AMBITIONS**

*Orientations 2020 pour nos métiers*

Alimentées par nos réflexions



**NOS OUTILS, NOS MÉTHODES, NOS MOYENS**

*Pour remplir notre mission et concrétiser nos ambitions*

**Plan d'amélioration du fonctionnement**

Alimentent

**SDRH<sup>1</sup>**

**SDSI<sup>2</sup>**

Optimisation de notre organisation et méthodes de travail pour plus d'efficacité

Programme d'accompagnement des salariés

Évolution de nos outils et infrastructures informatiques

<sup>1</sup>SDRH : Schéma directeur des ressources humaines  
<sup>2</sup>SDSI : Schéma directeur des systèmes d'information



## I. NOTRE MISSION

Au regard des enjeux de la Sécurité sociale, de notre positionnement dans l'Institution, de nos responsabilités et domaines d'activités, la phrase suivante est apparue comme la plus à même de définir notre mission :

### L'Ucanss, créatrice de performance



Unir nos énergies, nos idées  
et nos compétences au service  
de la Sécurité sociale de demain

### Qu'est-ce que cela signifie ?

L'Ucanss est **créatrice de performance** car nos actions concourent à optimiser le fonctionnement des organismes de Sécurité sociale, à rationaliser leurs actions et à sécuriser leurs pratiques. En facilitant la gestion des fonctions support, en déployant nos services, en négociant des accords collectifs qui accompagnent les transformations de la Sécurité sociale, nous créons de la performance pour le service public, performance économique mais aussi sociale.

Afin de remplir notre mission, nous devons **unir nos énergies, nos idées et nos compétences** autour de projets communs porteurs de progrès pour l'Institution. Cette exigence de travail collectif et concerté concerne aussi bien le fonctionnement interne de l'organisme que nos relations avec nos partenaires, caisses nationales et caisses locales notamment.

Enfin, n'oublions pas que nous préparons l'avenir dès aujourd'hui : nos actions s'inscrivent dans le temps présent mais ont pour horizon la **Sécurité sociale de demain**.



## II. NOS AMBITIONS POUR 2020

Pour préparer la Sécurité sociale de demain, il nous appartient de fixer des ambitions à atteindre par nos métiers.

Trois ambitions majeures ont été identifiées, puis déclinées en objectifs opérationnels et illustrées par des actions à atteindre au cours de la période et sur l'ensemble des activités de l'organisme.

### **Ambition n° 1**

*Contribuer à préparer l'avenir de la Sécurité sociale en devenant un acteur de référence de l'observation, de l'anticipation et de la recherche d'innovation*

### **Ambition n° 2**

*Piloter, conduire et accompagner dans nos domaines de compétence une démarche de modernisation de la Sécurité sociale, adéquate aux besoins des branches et des organismes, et facteur d'optimisation du service public*

### **Ambition n° 3**

*Communiquer sur la modernité de la Sécurité sociale et faire de l'Ucanss un acteur reconnu de cette modernisation*



## AMBITION N° 1 : Contribuer à préparer l'avenir de la Sécurité sociale en devenant un acteur de référence de l'observation, de l'anticipation et de la recherche d'innovation

L'Ucanss, organisme national interbranches, est en position privilégiée pour anticiper les évolutions de la Sécurité sociale. Cela signifie qu'il nous revient à la fois de comprendre le présent et les dynamiques historiques, mais aussi d'être en mesure de contribuer à tracer la voie des futures évolutions.

La maîtrise des informations est une étape clé de la prise de décision de la fédération d'employeurs. L'Ucanss doit devenir le lieu de convergence naturel de toutes les données utiles au pilotage stratégique des fonctions support de la Sécurité sociale (RH, achats, immobilier, responsabilité sociale).

Il nous appartient de renforcer ces activités de collecte de données, en ciblant les champs ou informations qui nous font aujourd'hui défaut.

Cette extension de la collecte des données est nécessaire mais insuffisante pour éclairer à elle seule l'avenir. Il nous revient d'interpréter les tendances, évolutions en cours, au sein de la Sécurité sociale mais aussi dans notre environnement (évolutions technologiques liées au numérique, nouveaux modes de management, évolutions réglementaires...) qui pourront orienter les politiques de l'Institution et des réseaux de la Sécurité sociale. Porter et partager l'innovation, accompagner la définition de politiques de GPEC, sont des missions nouvelles qui vont aussi transformer l'action de l'Ucanss.

Cette **ambition** générale peut ainsi se décliner autour de plusieurs **objectifs**.



### *Centraliser à l'Ucanss la collecte de toutes les données utiles au pilotage de l'Institution*

- Finaliser l'extension de l'EDRH (Entrepôt de données ressources humaines) à toutes les données de paye, y compris celles relatives à l'absentéisme.
- Créer un observatoire des métiers.
- Étendre le recensement immobilier aux données actuellement non collectées et viser à l'automatisation du recueil des données issues des fournisseurs (énergie, eau...).
- Étendre le recensement annuel à tous les achats et marchés des organismes de Sécurité sociale et intégrer des informations sur les fournisseurs, afin d'identifier au plus près la nature des achats qui peuvent être mutualisés au niveau national ou local.
- Expertiser l'avenir des régimes de frais de santé et de prévoyance pour assurer leur pérennité.



### *Identifier, analyser et promouvoir des actions innovantes qui répondent aux défis de la Sécurité sociale*

- Créer un « Lab RH » dédié à l'innovation managériale.
- Pérenniser le « Lab numérique » pour fédérer la veille et la réflexion des caisses nationales sur les impacts du digital dans la relation avec les usagers et les processus de travail.
- Faire de la Sécurité sociale un intervenant reconnu sur les réseaux sociaux grand public.
- Capitaliser sur les réseaux sociaux professionnels déployés au sein de l'Institution comme outils de partage fédérateurs.
- Promouvoir des outils de travail collaboratifs adaptés aux métiers de l'Ucanss (ex : outil de gestion partagé des opérations immobilières).
- Proposer aux caisses nationales des solutions innovantes de valorisation du patrimoine.



### *Développer et généraliser au niveau institutionnel une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apte à répondre aux enjeux de demain*

- Définir avec les caisses nationales un programme d'études prospectives sur les emplois et les compétences, dans le cadre de l'observatoire des métiers.
- Créer les conditions du développement d'une GPEC partagée interbranches dans chaque bassin d'emploi et encourager les organismes à favoriser le développement de la mobilité des employés et cadres.
- Promouvoir une GPEC unifiée sur les fonctions support en lien avec les caisses nationales.
- Clarifier les attendus de la fonction d'agent de direction et de la fonction managériale.
- Poursuivre les travaux engagés pour développer la mobilité des agents de direction et généraliser les revues de viviers.

## AMBITION N° 2 : Piloter, conduire et accompagner dans nos domaines de compétence une démarche de modernisation de la Sécurité sociale, adéquate aux besoins des branches et des organismes, et facteur d'optimisation du service public

L'Ucanss joue un rôle de pilote, de coordonnateur ou d'accompagnateur des politiques conduites au sein du Régime général, voire des autres régimes, sur ses domaines de compétence tels que le dialogue social, la formation, les achats et l'immobilier. Les actions ou projets qui déclinent ces politiques doivent être porteurs de modernité pour les caisses nationales et les organismes de leurs réseaux. La responsabilité de l'Ucanss est de produire, dans chacun de ses métiers, de la performance au quotidien en allégeant les contraintes qui pèsent sur les organismes.

À ce titre, nous avons à cœur de développer une offre de services moderne et réactive apte à répondre de manière optimale aux attentes de nos partenaires, caisses nationales et caisses locales notamment.

**Les objectifs** qui s'y rattachent sont les suivants :



### *Moderniser, dynamiser et sécuriser le dialogue social pour en faire un levier de la transformation de la Sécurité sociale*

- Adapter le dialogue social au contexte législatif qui tend à renforcer la place de la négociation sociale dans l'entreprise.
- Conduire les études préalables à l'engagement des négociations sur la rénovation des systèmes de classification et de rémunération des personnels.
- Créer une offre de diagnostic conseil sur l'application des dispositions conventionnelles et développer l'appui aux négociateurs locaux.
- Proposer aux directions d'organismes des guides pour piloter la transformation des Instances représentatives du personnel (IRP) dans le cadre des Ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017 et les accompagner dans leurs relations avec l'inspection du travail.
- Mettre en place un dispositif d'évaluation des compétences acquises par les mandatés dans l'exercice de leur mandat.



### *Développer l'employabilité et les compétences des salariés en modernisant l'offre de formation et en optimisant son financement*

- Élaborer avec les caisses nationales un programme pluriannuel de refonte de l'offre de formation nationale, pour y intégrer plus de modularité, mieux structurer les parcours de formation et développer l'innovation pédagogique.
- Poursuivre le renforcement de la politique de certification des compétences.
- Accompagner les organismes dans l'optimisation financière de leur plan de formation et proposer une nouvelle politique de tarification dans un contexte de réforme de la formation professionnelle.
- Faire du Contrat pluriannuel de gestion (CPG) de l'Institut 4.10 un levier pour la mise en œuvre de ces orientations et accompagner l'Institut dans son positionnement institutionnel.



### *Mieux dépenser pour moins dépenser*

- Communiquer chaque année aux organismes leur profil d'achat pour qu'ils puissent situer leurs pratiques.
- Mettre en ligne un catalogue de l'ensemble des biens et services couverts par les marchés mutualisés nationaux portés par l'Ucanss.
- Proposer des solutions pour mutualiser au niveau territorial interbranches les achats pour lesquels ce niveau est le plus adéquat.
- Accompagner l'obligation faite aux organismes de recourir aux marchés mutualisés conclus par l'Ucanss en construisant un service après-vente adapté.
- Systématiser avec les réseaux volontaires les offres de renégociation des baux (pour les locaux loués) et l'appui à la préparation des plans nationaux immobiliers.
- Proposer aux caisses nationales et à l'État la mise en place de portefeuilles d'arbitrage afin de faciliter la cession des locaux inoccupés.



### *Mettre en œuvre une offre de services élargie capitalisant sur les possibilités offertes par la révolution numérique*

- Refonder le portail ucanss.fr et revoir entièrement son ergonomie pour le mettre à l'état de l'art des normes de navigation Internet.
- Faciliter l'accès aux services en déployant des fonctionnalités collaboratives avec les réseaux et les caisses nationales.
- Réexaminer le contenu de l'offre de services en associant systématiquement les utilisateurs.
- Examiner les conditions du développement de coopérations avec des fédérations d'employeurs hors de la Sécurité sociale.

## AMBITION N° 3 : Communiquer sur la modernité de la Sécurité sociale et faire de l'Ucanss un acteur reconnu de cette modernisation

La Sécurité sociale est largement connue et appréciée des Français, ainsi qu'il en ressort des enquêtes et sondages réalisés régulièrement sur ce sujet. Elle n'en reste pas moins mal connue s'agissant de son périmètre et de son organisation, et encore moins reconnue dans sa capacité à se moderniser et à répondre aux attentes de la société française.

Cette méconnaissance crée un risque de perte d'attractivité dans un contexte de renouvellement démographique du personnel de l'Institution. Il est en effet difficile d'attirer les talents vers un service public perçu à tort comme souvent figé et dont la capacité à porter des politiques innovantes, y compris en termes de responsabilité sociale, n'est pas identifiée.

L'Ucanss, qui s'est vu confier la responsabilité d'une communication institutionnelle sur la Sécurité sociale, se doit d'être présente et offensive pour faire connaître les performances de notre service public.

Cette orientation se décline autour de **deux objectifs**.



*Faire de la Sécurité sociale un employeur connu et reconnu pour l'exemplarité de ses politiques en matière de responsabilité sociale*

- Mettre en œuvre une politique handicap volontaire en déclinaison de la convention signée avec l'Agefiph.
- Porter une politique environnementale volontariste tournée vers l'optimisation énergétique.
- Faciliter l'embauche des jeunes dans les organismes en déployant notamment une méthode de recrutement adaptée.
- Faciliter le recours par les organismes aux structures locales d'insertion.
- Promouvoir les labellisations ou les concours/prix pouvant être mobilisés par les organismes, et accompagner ceux d'entre eux qui souhaitent s'engager dans ce type de démarche.



*Renforcer l'adhésion de la population à la Sécurité sociale en développant une politique de communication institutionnelle adaptée à la culture numérique*

- Animer des espaces « Sécurité sociale » sur les principaux réseaux sociaux, en commençant par les réseaux à fort impact professionnel (LinkedIn, Twitter).
- Créer en coopération avec la DSS un portail securite-sociale.fr destiné à porter une présentation à la fois pédagogique et experte de l'Institution.
- Mettre en ligne un portail recrutement unifié regroupant à la fois la connaissance des métiers, l'accès aux offres d'emploi et la présentation du cadre de travail au sein de l'Institution.
- Réaliser une vidéo institutionnelle qui valorise les métiers exercés au sein de la Sécurité sociale.
- Promouvoir auprès des acteurs-clés la Sécurité sociale comme acteur économique et social essentiel sur les territoires.



### **III. UN PLAN D'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT POUR REEMPLIR NOTRE MISSION ET CONCRÉTISER NOS AMBITIONS**

#### **Comment atteindre nos ambitions ?**

Pour atteindre les ambitions définies précédemment, il est nécessaire d'améliorer de manière continue nos pratiques de travail individuelles et collectives et d'adapter nos modes de fonctionnement. Les différentes démarches participatives menées dans la période récente démontrent notre capacité à porter cette démarche d'amélioration collective.

#### **Des objectifs forts et engageants pour améliorer notre fonctionnement collectif**

Ce plan d'amélioration doit tous nous mobiliser dans la recherche d'évolutions positives, visibles et rapides. Cette démarche porte un objectif de renforcement de notre trajectoire pour que l'Ucanss soit plus efficace au bénéfice de tous, mais aussi par l'engagement de tous. Quelle que soit leur place dans l'organisation, collaborateurs, managers, membres du comité de direction ont une responsabilité dans la réussite de ce projet.

**Cet engagement collectif devra servir les objectifs suivants, que nous nous fixons pour la période à venir :**

- **Faire de l'Ucanss une organisation agile et adaptable.**
- **Renforcer la transversalité interne et le fonctionnement inter-services.**
- **Raccourcir les circuits de décision.**
- **Affirmer l'autonomie des collaborateurs.**
- **Susciter et valoriser l'innovation.**
- **Développer des expertises nouvelles.**
- **Maîtriser la charge de travail et sa répartition.**
- **Garantir la qualité de vie au travail de tous les collaborateurs.**

Pour atteindre ces objectifs, **neuf axes d'amélioration** sont déclinés en actions concrètes et échéancées. Cette démarche nous permettra de suivre l'état d'avancement de notre plan d'amélioration.

## AXE D'AMÉLIORATION 1 : ÉVALUER RÉGULIÈREMENT NOTRE ORGANISATION POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

L'organisation du travail n'est pas une fin en soi mais un moyen pour accomplir notre mission et réaliser nos ambitions. Elle doit en conséquence être régulièrement réinterrogée pour rechercher la meilleure manière d'atteindre nos objectifs, la prise en compte des changements de notre environnement, mais aussi l'allègement de la charge de travail en intégrant notamment les possibilités offertes par les outils numériques.



### *Améliorer l'efficacité dans les services*

Identifier ensemble (collaborateurs et managers), dans chaque service, au moins une fois par an, les leviers pour une meilleure organisation quotidienne du travail et une optimisation des outils utilisés.



### *Alléger les tâches démultipliées et dispersées*

Identifier les activités support communes aux directions (préparation de salle, réservation de billets de trains, nuits d'hôtel, plateaux repas, etc.) et mettre en œuvre l'organisation la plus efficace et rationnelle, en s'interrogeant sur l'intérêt de les regrouper au cas par cas.



### *Assurer l'adéquation des ressources aux besoins (GPEC...)*

Prolonger l'étude menée sur la GPEC par une analyse qualitative (identification des compétences critiques et rares, celles à développer et celles en décroissance, travailler sur les profils en matière de recrutement) et assurer sa mise en œuvre dans nos politiques de recrutement, de gestion des carrières et de formation.



### *Rendre agile notre organisation par des appels à mission*

Mettre de la souplesse et de l'agilité dans nos organisations par des appels à mission, des actions d'entraide inter-services ou des appuis ponctuels qui permettent aux collaborateurs de valoriser ou d'étendre leurs compétences et de développer leur capacité d'adaptation.



### *Trouver le bon doc' en 3 clics*

Fiabiliser et simplifier l'accès à la documentation commune (optimiser le contenu et l'utilisation des serveurs existants, notamment « U », partager des bonnes pratiques de classement dématérialisé, créer un serveur commun pour les documents de base partagés dans toute l'Ucanss).



### *Garantir la continuité de service*

Anticiper et gérer les situations d'absence (réunions, déplacements, congés, maladie, etc.) au sein des services pour garantir une réponse aux sollicitations des clients internes et externes. Des règles de renvois téléphoniques, de partage des agendas ou de suivi des sollicitations devront être fixées dans chaque service, dans un objectif de qualité de service et en cohérence avec les objectifs de bien-être au travail.

## AXE D'AMÉLIORATION 2 : CLARIFIER LES DÉLÉGATIONS POUR FLUIDIFIER LES CIRCUITS DE DÉCISIONS

L'Ucanss a engagé en 2016 une opération de révision complète de l'ensemble des délégations attribuées aux collaborateurs avec comme objectif de développer la délégation. En effet, toutes les décisions ou signatures ne nécessitent pas de remonter au niveau de la Direction. Ce travail vise à clarifier le périmètre de responsabilités propres à chaque métier et niveau hiérarchique.

Cette révision a abouti au dernier trimestre 2017 à la signature de nouvelles délégations et doit se poursuivre par un échange, au sein de chaque direction et service, pour en concrétiser la mise en œuvre opérationnelle. Cette étape permettra à tous de mieux travailler ensemble en appréhendant ses marges de manœuvre.



### *Des délégations en adéquation avec le périmètre de responsabilité de chacun*

Responsabiliser et traduire la confiance accordée aux collaborateurs au travers des délégations formalisées et évolutives en fonction des besoins.



### *Des circuits de validation plus efficaces*

Simplifier et raccourcir la chaîne de validation par une extension des champs de délégation. Cela implique à la fois de reconnaître les responsabilités des salariés tout en acceptant le risque d'erreur possible.

Sécuriser les circuits de validation en expérimentant la mise en œuvre du parapheur électronique et de processus dématérialisés (« workflow » tels que les SLI). Une communication sera dispensée sur ces expérimentations.

## AXE D'AMÉLIORATION 3 : DES RÉUNIONS PLUS EFFICACES

Les réunions, qu'elles soient physiques, en audio ou visio-conférence, internes ou avec des partenaires, sont une modalité de travail fondamentale, et une incarnation au quotidien de la transversalité. Elles peuvent cependant devenir une contrainte difficile à supporter quand elles ne sont pas suffisamment préparées en amont, maîtrisées dans leur contenu, leur durée, leur organisation et leur nombre.

Nous souhaitons réinterroger globalement notre comitologie, tant interne (ce qui a débuté avec la refonte des modalités de suivi de la COG et des feuilles de route) qu'externe, en ciblant en priorité les instances de travail récurrentes avec les caisses nationales (CTP, CVP, commissions diverses). L'objectif est de supprimer ou regrouper les instances dont la plus-value n'est pas démontrée, d'éviter les doublons et de limiter la durée de vie des groupes de travail ad hoc.



### *Optimiser les réunions avec les caisses nationales*

Alléger et optimiser les réunions menées avec les caisses nationales : évaluer leur plus-value au regard de la mission de l'Ucanss et des livrables produits ; simplifier la comitologie et l'ajuster aux besoins ; expérimenter des formats alternatifs et innovants.



### *Des réunions internes plus efficaces*

- Évaluer l'utilité de toutes les réunions sur la base de critères partagés (objectifs connus, définition des participants, livrables, conduite des débats, décisions consignées, etc.).
- Expérimenter les formats alternatifs et innovants (réunion debout, réunion 15-30 mn, sur un seul sujet, etc.).

## AXE D'AMÉLIORATION 4 : UNE OFFRE DE SERVICES DES FONCTIONS SUPPORT PLUS LISIBLE ET PLUS ADAPTÉE

Les services support sont des contributeurs essentiels à l'atteinte des objectifs qui nous sont fixés, quelles qu'en soient les directions responsables. Parce que cette offre de services concourt à la performance de l'Ucanss, elle doit être connue de tous et utilisable facilement.

L'Agence comptable, la Direction des ressources et de la logistique, la Direction des systèmes d'information, la Direction des études et des statistiques et le Département des achats-marchés travaillent en permanence pour les autres directions et sont une des clés de leur réussite. La Direction de la communication contribue très fortement à l'animation de la communication interne, à encourager notre esprit d'équipe et à valoriser nos succès. La Cellule de pilotage offre de services vient également en appui des directions métier.



### *Adapter l'offre de services des fonctions support aux besoins*

Fluidifier les échanges transverses en précisant la nature et le périmètre de l'offre de services et les engagements des fonctions support en clarifiant le périmètre des responsabilités réciproques (utilisateurs et supports).

Des focus groupes seront organisés pour construire ces engagements dans une démarche partagée entre utilisateurs et directions support.

## AXE D'AMÉLIORATION 5 : DES COMMUNAUTÉS PROFESSIONNELLES ACTIVES

L'intérêt majeur des communautés professionnelles (chefs de projets, managers, assistant(e)s de direction) est d'offrir un espace d'analyse et de résolution en commun de situations professionnelles, de partage d'expériences et d'outils. Elles sont également un espace adapté pour susciter des propositions innovantes par l'échange entre pairs.

Ces communautés professionnelles devront poursuivre leur fonctionnement, dans un objectif d'autonomie et de transversalité. D'autres métiers pourront également créer une communauté professionnelle si les collaborateurs concernés le demandent.



### *Développer l'innovation managériale*

Mobiliser la communauté des managers pour développer l'innovation managériale (en mobilisant le « Lab RH » institutionnel si nécessaire) et en faisant de l'Ucanss un lieu d'expérimentation permanent.



### *Dynamiser les communautés professionnelles*

Favoriser la capitalisation d'expériences, le partage et la dynamique des communautés professionnelles (communautés des chefs de projet, managers...) en les dotant d'outils collaboratifs adaptés, en s'assurant au préalable de leur cohérence globale (U, Office 365 - SharePoint, OneDrive, Skype).

## AXE D'AMÉLIORATION 6 : DES RÉUSSITES CONNUES PAR TOUS LES COLLABORATEURS...

Le baromètre social institutionnel interne montre une attente forte des collaborateurs d'une meilleure connaissance des différentes activités exercées au sein de l'Ucanss et de leur actualité.

Valoriser l'image de l'Ucanss, c'est avant tout mettre en avant les femmes et les hommes qui se mobilisent quotidiennement pour répondre à notre mission, partager les faits marquants et réussites, réaliser des retours d'expérience ou, plus simplement, présenter son activité. Ces actions collectives participent à l'épanouissement de chacun, au renforcement de la cohésion interne et au dynamisme de l'entreprise.



### *Valoriser les actions et réalisations des collaborateurs en interne*

- Mettre en avant les activités ou projets des collaborateurs de l'Ucanss en utilisant les supports et moyens de communication adaptés et ciblés (podcasts, «U», *60 minutes pour expliquer*, etc.).
- Accroître la connaissance des collaborateurs sur les métiers de l'Ucanss en permettant à chacun de découvrir un métier ou une activité, une fois par an, en immersion dans un service.
- Reconduire tous les deux ans l'expérience des forums métiers.



### *Développer la connaissance institutionnelle des collaborateurs*

Développer la connaissance institutionnelle des collaborateurs sur la Sécurité sociale par l'organisation régulière d'interventions de représentants des branches et la poursuite des stages d'immersion.

## ... ET RECONNUES PAR SES PARTENAIRES

Dans le prolongement de la politique de communication de l'Ucanss à destination des organismes du Régime général, de leurs salariés, mais aussi de nos partenaires et du grand public, les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Twitter) constituent des vecteurs privilégiés.

Cette capacité à mieux valoriser nos réussites doit permettre d'attirer à l'Ucanss les talents nécessaires à la réalisation de ses missions et de conforter la confiance dans le service public de la Sécurité sociale.



### *Déployer un réseau d'ambassadeurs de nos métiers*

Déployer, en partenariat avec la start-up « My job glasses », un réseau d'ambassadeurs de nos métiers pour valoriser la diversité et la richesse des compétences détenues par nos collaborateurs auprès d'élèves et d'étudiants dans nos filières de recrutement.

« My job glasses » est une plateforme collaborative permettant à des étudiants de prendre rendez-vous avec des salariés (Ambassadeurs) d'une entreprise pour parler de leur métier.



### *Valoriser les réalisations de l'Ucanss à l'extérieur*

Valoriser les réalisations de l'Ucanss à l'extérieur en proposant des supports et moyens de communication adaptés et ciblés, par le développement des actions engagées par l'Ucanss (l'activité du compte Twitter de l'Ucanss est en forte progression, des publications sont régulièrement postées sur « LinkedIn Ucanss » depuis la rentrée 2017, etc.).

## AXE D'AMÉLIORATION 7 : ADAPTER NOTRE ENVIRONNEMENT AUX ÉVOLUTIONS DE NOS MODES DE TRAVAIL

Le bail actuel de l'Ucanss viendra à échéance au mois d'octobre 2018. Quelle que sera la solution de relogement pérenne qui sera retenue pour la suite (maintien dans le bâtiment actuel ou déménagement à terme dans d'autres bâtiments), l'Ucanss portera une attention particulière aux questions d'aménagement des locaux.

L'étude expérimentale conduite sur le 4<sup>e</sup> étage par un cabinet d'architecte en association avec des collaborateurs de la DDARH a démontré la possibilité de revoir profondément nos implantations actuelles pour les rendre plus adaptées à nos modes de travail collaboratifs, tout en ménageant des espaces pour un travail individuel au calme. Adapter les espaces aux modes de travail sera une démarche que nous veillerons à suivre chaque fois que cela sera souhaitable ou possible.

Cette attention aux aménagements devra permettre d'offrir de réels espaces de travail partagés et innovants et de faciliter le travail en mode projet.



### *Expérimenter des espaces de travail innovants*

Favoriser le travail collaboratif et l'innovation en expérimentant de nouveaux espaces de travail partagés (salle de brainstorming favorisant la créativité, espaces modulables, etc.), des mobiliers ergonomiques et innovants (tests de bureau assis, debout, etc.) dans le prolongement de l'expérimentation menée au 4<sup>e</sup> étage.



### *Faire de l'Ucanss la référence institutionnelle par l'aménagement innovant de ses locaux*

Construire avec les collaborateurs les futurs aménagements de l'Ucanss, une fois définie notre implantation. Cette démarche de co-créativité recherchera la solution idéale à partir de l'organisation cible, les usages, les souhaits, le bien-être, la performance, etc.

## AXE D'AMÉLIORATION 8 : VALORISER LA CRÉATIVITÉ DE CHAQUE COLLABORATEUR

Chaque collaborateur de l'Ucanss est susceptible d'exprimer des propositions ou des idées qui contribuent à améliorer la performance collective. Les démarches antérieurement conduites (dans le cadre des groupes BSI, de la préparation de la COG, du présent projet d'entreprise, etc.) démontrent notre capacité à faire surgir des idées et à organiser leur mise en œuvre.

Au cours de la période, nous souhaitons que cette réflexion ne se fasse plus seulement dans un cadre ponctuel ou dédié à une thématique. Concevoir, fabriquer et porter des solutions est un enjeu et une nécessité que chacun peut incarner au quotidien dans un cadre favorisant la remontée de propositions.

Par ailleurs, la création de la Direction de l'intelligence numérique (DIN) concrétise notre investissement dans la connaissance et la maîtrise des possibilités offertes par les évolutions en matière de numérique.



### *L'Ucanss, incubateur d'idées innovantes*

Permettre aux collaborateurs de formuler des idées innovantes sur des sujets identifiés pour améliorer notre performance collective dans le cadre d'une organisation dédiée. Un groupe de salariés volontaires sélectionnera les idées formulées et proposera un accompagnement à leur mise en œuvre.



### *Déployer le mécénat de compétences*

Valoriser de nouvelles formes d'engagements de l'Ucanss en matière de responsabilité sociétale via le mécénat de compétences.



### *Devenir acteur de la révolution numérique*

Accompagner tous les collaborateurs dans la connaissance et la compréhension des enjeux du numérique par, entre autres, le déploiement du « passeport numérique » et l'organisation du mentorat inversé sur l'utilisation des réseaux sociaux. Ainsi, un salarié familiarisé aux réseaux sociaux pourra transmettre son savoir à un autre moins expérimenté.

## AXE D'AMÉLIORATION 9 : S'ENGAGER POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Pour assurer la performance individuelle et collective, le renforcement de la cohésion et de la motivation des équipes, source de satisfaction et d'épanouissement des collaborateurs, est essentiel.

Les engagements pris par l'Ucanss au travers de ses orientations internes en matière de ressources humaines fixées dans le cadre de son SDRH et de l'accord RSE signé le 19 juin 2017 témoignent de cette volonté.

L'attention portée par la direction de l'Ucanss au sujet de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée s'est également traduite dans le cadre de l'accord sur le travail à distance.



### *Favoriser la mobilité professionnelle*

Favoriser les mobilités professionnelles internes notamment en donnant de la visibilité sur les passerelles possibles entre emplois, en application de l'accord GPEC de janvier 2017. Des revues de carrières seront mises en place notamment pour appuyer les projets professionnels individuels ou favoriser la détection de potentiels à développer.



### *Faciliter la conciliation vie professionnelle et vie privée*

Mieux gérer ses temps professionnels et personnels au travers d'actions telles que la planification des réunions internes dans une plage horaire adéquate, la garantie du droit à la déconnexion des collaborateurs ou encore la négociation relative au télétravail.



### *Promouvoir sport et prévention santé pour une meilleure QVT*

Expérimenter des actions en matière de prévention santé et de promotion de la pratique sportive et de l'exercice physique.

# DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DU PROJET D'ENTREPRISE

AXES D'AMÉLIORATION / ACTIONS		PILOTES	ÉCHÉANCES		
			2018	2019	2020
<b>AXE D'AMÉLIORATION 1 : ÉVALUER RÉGULIÈREMENT NOTRE ORGANISATION POUR GAGNER EN EFFICACITÉ</b>					
Action 1	Améliorer l'efficacité dans les services	DDARH			
Action 2	Alléger les tâches démultipliées et dispersées	DDARH			
Action 3	Assurer l'adéquation des ressources aux besoins (GPEC..)	DRL			
Action 4	Rendre agile notre organisation par des appels à mission	DRL			
Action 5	Trouver le bon doc' en 3 clics	Cabinet de direction			
Action 6	Garantir la continuité de service	DDARH			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 2 : CLARIFIER LES DÉLÉGATIONS POUR FLUIDIFIER LES CIRCUITS DE DÉCISIONS</b>					
Action 7	Des délégations en adéquation avec le périmètre de responsabilité de chacun	DRL			
Action 8	Des circuits de validation plus efficaces	3DAI			

AXES D'AMÉLIORATION / ACTIONS		PILOTES	ÉCHÉANCES		
			2018	2019	2020
<b>AXE D'AMÉLIORATION 3 : DES RÉUNIONS PLUS EFFICACES</b>					
Action 9	Optimiser les réunions avec les caisses nationales	3DAI			
Action 10	Des réunions internes plus efficaces	DIRCOM			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 4 : UNE OFFRE DE SERVICES DES FONCTIONS SUPPORT PLUS LISIBLE ET PLUS ADAPTÉE</b>					
Action 11	Adapter l'offre de services des fonctions support aux besoins	COS			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 5 : DES COMMUNAUTÉS PROFESSIONNELLES ACTIVES</b>					
Action 12	Développer l'innovation managériale	DDARH			
Action 13	Dynamiser les communautés professionnelles	DIRCOM			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 6 : DES RÉUSSITES CONNUES PAR TOUS LES COLLABORATEURS...</b>					
Action 14	Valoriser les actions et réalisations des collaborateurs en interne	DRSI			
Action 15	Développer la connaissance institutionnelle des collaborateurs	DRSI			
<b>... ET RECONNUES PAR SES PARTENAIRES</b>					
Action 16	Déployer un réseau d'ambassadeurs de nos métiers	DRL			
Action 17	Valoriser les réalisations de l'Ucanss à l'extérieur	DIRCOM			

AXES D'AMÉLIORATION / ACTIONS		PILOTES	ÉCHÉANCES		
			2018	2019	2020
<b>AXE D'AMÉLIORATION 7 : ADAPTER NOTRE ENVIRONNEMENT AUX ÉVOLUTIONS DE NOS MODES DE TRAVAIL</b>					
Action 18	Expérimenter des espaces de travail innovants	DRL			
Action 19	Faire de l'Ucanss la référence institutionnelle par l'aménagement innovant de ses locaux	3DAI			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 8 : VALORISER LA CRÉATIVITÉ DE CHAQUE COLLABORATEUR</b>					
Action 20	L'Ucanss, incubateur d'idées innovantes	DDARH			
Action 21	Déployer le mécénat de compétences	DRL			
Action 22	Devenir acteur de la révolution numérique	DDARH			
<b>AXE D'AMÉLIORATION 9 : S'ENGAGER POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL</b>					
Action 23	Favoriser la mobilité professionnelle	DRL / DDRAH			
Action 24	Faciliter la conciliation vie professionnelle et vie privée	DRL			
Action 25	Promouvoir sport et prévention santé pour une meilleure QVT	DSI			

## QUELQUES MOTS-CLEFS ET CONCEPTS À AVOIR EN TÊTE

**Agefiph :** l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées est un organisme paritaire créé en 1987, qui a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé. L'Ucanss et l'Agefiph ont signé en 2016 une Convention triennale destinée à favoriser l'engagement du Régime général, en tant qu'employeur, dans le déploiement d'une politique handicap institutionnelle ambitieuse. La convention, d'une durée de trois ans, est structurée autour d'une trentaine d'actions, impliquant le niveau national mais aussi les organismes locaux, dans une logique d'offre de services.

**Attendus de la fonction :** la fonction d'agent de direction a subi de très fortes transformations relatives aux évolutions managériales et organisationnelles opérées au sein de notre Institution. Ce projet a pour objectif de répondre à ce changement de paradigme en révisant les attendus de la fonction d'agent de direction à la lumière des mutations constatées et des évolutions futures de l'Institution. Ce projet aboutira à un accompagnement de cette population pour garantir une représentation commune de la fonction et des attendus à leur égard.

**Communautés professionnelles :** une communauté professionnelle est un groupe de pairs constitué de salariés d'un même emploi, d'une même discipline ou mission qui partagent régulièrement leurs pratiques professionnelles pour renforcer la cohésion et favoriser le développement de l'innovation.

**Communication de marque employeur :** la communication de marque employeur est une déclinaison de la

communication d'entreprise qui contribue à la valorisation de son image. Afin de fidéliser ses salariés et d'attirer les talents, l'entreprise parle de ses opportunités d'emplois, de ses engagements où il fait bon travailler (égalité femme-homme, équilibre vie professionnelle-vie personnelle...) et où l'on développe ses compétences.

**Compétences acquises par les mandatés :** lors de l'exercice d'un mandat syndical, le représentant syndical développe des compétences. Celles-ci pourraient être éventuellement transférables dans un emploi à la fin du mandat syndical. Aussi est-il recherché des solutions pour évaluer les compétences qui impliqueraient le mandaté, l'organisation syndicale et l'employeur du mandaté. Ces initiatives visent à encourager la prise de mandat syndical et le renouvellement des mandats et ainsi favoriser la qualité du dialogue social.

**CTP :** il existe neuf comités techniques permanents (CTP). Chacun est dédié à une thématique spécifique : agents de directions, statistiques, juridique, formation, etc. Pilotées par l'Ucanss, ces instances constituent un lieu de partage d'information et de production sur des sujets interbranches. Les programmes de travail des CTP sont approuvés annuellement par les comités veille et prospective (CVP) auxquels ils sont rattachés.

**CVP :** les CVP sont organisés par l'Ucanss en vue d'opérer un échange entre les caisses nationales sur les dossiers interbranches ou d'intérêt commun, notamment en vue de préparer les décisions du Comex. Sous la supervision du Comex, les trois CVP sont répartis de la façon suivante :

- le CVP-mutualisations interbranches dont le

champ de compétences porte sur les achats/marchés, l'immobilier, les questions liées au développement durable...

- le CVP-RH traite de l'ensemble des politiques relatives à la gestion des ressources humaines, y compris le dialogue social. Il peut être élargi aux questions relatives aux ADD, CVP-ADD.

**GPEC :** la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'anticiper les besoins en effectifs et en compétences à court et moyen termes pour l'organisme. Elle vise à répondre par des actions concrètes et ciblées aux modifications de l'environnement de l'entreprise en prenant en compte les attentes exprimées par les salariés.

**Les labellisations :** les labels sont des dispositifs permettant une reconnaissance extérieure sur tous les métiers de l'Ucanss. Par exemple AFAQ 26 000, ou le label LUCIE sur la RSO, ou des classements de type « best place to work » pour la qualité de vie au travail. Ces dispositifs et leur accompagnement seront particulièrement étudiés dans le cadre du renouvellement du pilotage institutionnel du développement durable.

**Mentorat inversé :** le mentorat inversé est un nouveau principe de transmission des savoirs, qui consiste à affecter aux dirigeants ou salariés expérimentés un « mentor », le plus souvent un jeune salarié issu de la génération Y, au regard de ses compétences en matière d'outils et de communication numériques. De ce fait, le jeune mentor aide l'intéressé qui ne dispose pas de ce savoir à mieux appréhender les codes et usages des technologies de l'information et de la communication.

**My job glasses :** il s'agit d'une plateforme collaborative permettant à des étudiants de prendre rendez-vous avec des salariés (Ambassadeurs) d'une entreprise pour parler de leur métier.

Cet outil permet également à l'entreprise d'aller chercher des étudiants dont le profil correspond aux métiers exercés pour les inviter à prendre contact.

## Optimisation énergétique :

l'optimisation énergétique est la résultante de la politique énergétique qui sera proposée pour l'ensemble de la Sécurité sociale. Elle se traduira, d'une part par des actions de sensibilisation permettant de réduire la consommation d'énergie brute, et d'autre part par la réduction des coûts partout où ce sera possible sur l'ensemble de la chaîne de l'énergie (depuis les marchés de fourniture et de maintenance jusqu'à la prise en compte de l'efficacité énergétique des bâtiments dans l'accompagnement aux opérations immobilières).

## Passerelles de mobilité :

l'Ucanss a engagé le 28 novembre 2017 une réflexion avec les partenaires sociaux pour définir les passerelles envisageables entre les emplois de l'organisme et aider les salariés qui souhaitent s'inscrire dans un parcours de mobilité à construire leur projet professionnel.

Ces passerelles permettront de repérer les compétences partagées, transférables et mobilisables entre les emplois mais aussi les compétences à développer ou à acquérir pour envisager une mobilité.

## Plans nationaux immobiliers :

les plans nationaux immobiliers constituent le volet programmation immobilière des COG des différentes branches et régimes. Ils récapitulent les principales opérations de réhabilitation, d'acquisition et de cession qui doivent intervenir dans la période conventionnelle. L'Ucanss a pour objectif d'aider les caisses nationales dans l'élaboration de ces PNI en apportant un conseil technique et en anticipant des évaluations de coûts.

**Podcasts :** fichier (audio ou vidéo) téléchargeable sur des sites Internet, des plateformes de musique en ligne, ou lu en direct (streaming).

Il permet aux utilisateurs l'écoute immédiate ou le téléchargement d'émissions audio ou vidéo, à destination de smartphones, tablettes, baladeurs numériques ou ordinateurs, en vue d'une écoute ultérieure.

**Politique de certification :** elle recouvre les grandes orientations portées par le Régime général et notamment les partenaires sociaux dans le cadre de la CPNEFP concernant l'accès aux formations certifiantes par les salariés.

Elle vise ainsi le fait de favoriser l'accès à la qualification par l'obtention d'un titre, diplôme ou certificat professionnel, attestant pour le salarié des compétences acquises. La politique de certification repose sur la création de CQP propre à l'Institution et le développement de partenariats externes (enseignement supérieur, grandes écoles...) visant à garantir l'employabilité des salariés et ainsi favoriser la mobilité professionnelle.

**Politique de tarification :** la tarification de l'offre recouvre le coût de revient des dispositifs de formation déployés par un organisme de formation en intégrant les frais fixes et variables. Ainsi, une connaissance fine de ces coûts permet de définir une politique de tarification et pour l'organisme de formation de répondre à ses orientations stratégiques (par exemple : assurer le déploiement des formations sur l'ensemble du territoire ; mutualiser les coûts des formations ; déployer des formations reposant sur des modalités innovantes...). Il s'agit ainsi de développer un modèle de coût optimisé à la fois pour les organismes (clients) et l'organisme de formation tout en veillant à la qualité des formations déployées.

**Portefeuilles d'arbitrage :** la constitution de portefeuilles d'arbitrage consiste à réunir dans une seule et même vente différents bâtiments qui, pris isolément, ne trouvent pas preneur. La constitution de ces portefeuilles permet à la fois de contrebalancer les actifs peu valorisables avec d'autres plus porteurs, et d'intéresser des investisseurs qui ne se positionnent pas sur de petites ventes isolées.

**Profil d'achat :** le profil d'achat d'un organisme est la « photographie » annuelle de ce que chaque organisme local a acheté auprès des fournisseurs. L'objectif est de rappeler à chaque direction d'organisme l'ensemble des dispositifs d'achat mutualisé auxquels il doit adhérer.

**Renégociation des baux :** la renégociation des baux consiste, pour l'Ucanss, à accompagner les organismes dans l'optimisation des conditions, notamment financières, dans lesquelles elles louent des locaux auprès de propriétaires extérieurs à la Sécurité sociale.

**Revue de viviers :** cette démarche organisée à l'échelon national (pour les postes de directeur et d'agent comptable) et local (pour les postes de directeur adjoint et de sous-directeur, sous la forme d'expérimentations dans les bassins d'emplois) vise à mettre en regard les souhaits de mobilité exprimés par les individus avec les besoins des organismes. Il poursuit également l'objectif de partage de connaissance de chaque branche pour le développement de la mobilité au sein de l'Institution.

**Structures locales d'insertion :** les structures relevant de l'insertion par l'activité économique conjuguent une activité économique et une mission sociale avec une finalité d'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi (chômeur de longue durée, personne bénéficiaire des minimas sociaux, travailleur handicapé...). Ces structures comme les Maisons de l'emploi peuvent conseiller les acheteurs publics sur la façon d'insérer des clauses sociales dans leurs marchés.

**Systèmes de classification :** un système de classification permet de classer des emplois dans une grille en fonction de critères dits classants (contenu de l'emploi, connaissances requises pour exercer l'emploi, niveau de responsabilité par exemple). Ce classement permet de déterminer le niveau de rémunération au sein d'une plage d'évolution salariale.

Il existe dans notre branche professionnelle plusieurs classifications : une dans chaque convention collective (employés et cadres, agents de direction et praticiens conseils).

**Directeur de la publication : Didier Malric**  
**Conception graphique : agence-bolivie.fr**  
**Impression : Cis-graphic**  
**Édition : Février 2018**

**RETROUVEZ LE PROJET  
D'ENTREPRISE SUR U**



**[u.ucanss.fr](http://u.ucanss.fr)**