



la sécurité
sociale

Agir avec vous

ENQUÊTE MANAGERS

Synthèse des résultats de l'étude menée
en septembre/octobre 2022



l'Assurance
Maladie



l'Assurance
Retraite



Urssaf
Au service de notre protection sociale





Edito

Pour la première fois, l'ensemble des managers de la Sécurité sociale, du manager opérationnel à l'agent de direction, a été sondé lors d'une enquête réalisée du **26 septembre au 21 octobre 2022 auprès des managers de l'Institution**.

Pour les inviter à participer, un courriel a été envoyé à l'ensemble des 333 directeurs d'organismes avec un lien permettant d'accéder au questionnaire, à charge pour les directions de le rediffuser dans les organismes.

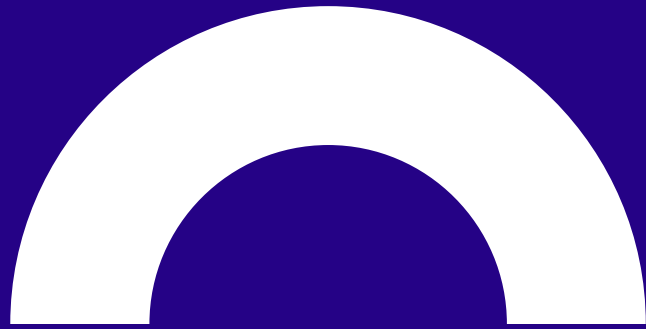
5 298 managers ont répondu au questionnaire.

L'échantillon des répondants a été redressé afin qu'il soit représentatif de l'ensemble de la population managériale, selon le sexe, le type de managers (opérationnel, de projet ou stratégique), la branche et la taille de l'organisme.



Sommaire

Edito	2
Présentation des résultats	4
Les représentations des managers sur les attendus de leur mission sont majoritairement orientées vers l'accompagnement des équipes et le développement de l'autonomie	5
Les missions du manager	5
Les valeurs du manager	6
Les aptitudes que les managers souhaitent développer	6
Une perception globale de la fonction du manager très largement positive, même si les évolutions vécues ces dernières années sont plus souvent jugées négativement	7
Les conditions nécessaires à l'exercice du management	8
Perception d'une répartition du temps à ajuster dans un contexte de forte charge de travail ressentie.	10
Des managers conscients de la nécessité de prendre du recul sur leur pratique et favorables à un accompagnement managérial	12



Présentation des résultats



Les représentations des managers sur les attendus de leur mission sont majoritairement orientées vers l'accompagnement des équipes et le développement de l'autonomie

Lorsqu'ils définissent leurs fonctions par les valeurs, les postures ou les missions, les managers de la Sécurité sociale dressent avant tout le portrait d'encadrants préférant guider les équipes en cultivant l'accompagnement et l'autonomie. Ils se définissent moins par le contrôle ou la performance.

Les missions du manager

Les missions que les managers jugent les plus importantes sont : donner du sens au travail (75%), développer l'autonomie (72%), accompagner les changements (69%), organiser la charge de travail (68%) ou encore se rendre disponibles et à l'écoute en cas de besoin (67%).

À l'inverse, dire régulièrement ce que le manager pense de la qualité du travail de ses collaborateurs n'est pas jugé comme une mission prioritaire, et ce quel que soit le profil du manager (41%), tout comme prendre en compte les avis et commentaires de ses collaborateurs (47%).

La dimension transverse et contributive au fonctionnement de l'organisme reste proche de 50% seulement (par exemple, favoriser la coopération et la transversalité au sein de l'organisme est une mission perçue comme importante à 54 %).



Enfin les missions associées à un pilotage plus descendant et direct (reporting, suivi administratif) ne sont pas considérées comme les plus importantes.

Que ce soit pour le manager opérationnel ou stratégique, les résultats diffèrent peu, excepté pour le manager opérationnel qui accorde une part plus importante à l'organisation que le manager stratégique (74 % vs. 59 %) et à la transmission de l'information (65 % vs. 54 %). Inversement, le manager stratégique favorise davantage la coopération et la transversalité que le manager opérationnel (62% vs. 50 %).

Les valeurs du manager

Le manager place le collectif/l'esprit d'équipe (45%) et la confiance (43%) au centre de sa boussole de valeurs, avant de citer d'autres valeurs ayant trait au respect d'autrui : bienveillance (35%), écoute (32%), équité (32%), exemplarité (32%). Globalement ces valeurs liées au collectif et à la qualité des relations sont plus prégnantes au sein de la Sécurité sociale que dans d'autres univers professionnels, au regard d'un benchmark des managers français réalisé par BVA.

Inversement, les valeurs d'efficacité ou de contrôle, ainsi que celle de tolérance/ouverture d'esprit, d'altruisme, sont inférieures au benchmark des managers français.

Les valeurs relatives à la prise d'initiative restent très peu citées : créativité (4%), l'ouverture d'esprit (7%) ;or elles participent à la mise en place d'un environnement favorable à la prise d'initiative.

Les aptitudes que les managers souhaitent développer

Cinq aptitudes à développer en priorité ressortent de cette enquête : accompagner le développement des compétences (34 %), déléguer et / ou responsabiliser (31%), prendre du recul et de la hauteur (29%), accompagner le changement (29%) et donner du sens (29%).

Ces aptitudes à développer sont en cohérence avec les missions et valeurs que les managers ont précédemment identifiées comme prioritaires dans leurs fonctions.



Une perception globale de la fonction du manager très largement positive, même si les évolutions vécues ces dernières années sont plus souvent jugées négativement.

Manager une équipe est une fonction qui continue de plaire à la Sécurité sociale (pour 96 % des managers), ce qui est largement supérieur au résultat des managers interrogés dans le cadre du benchmark de BVA (83 %) et reste stable par rapport aux enquêtes de 2019 et 2013 (enquêtes sur échantillonnage). Ce sentiment est partagé par l'ensemble des profils types de managers.

Cela n'empêche toutefois pas les managers de se montrer critiques sur l'évolution de la fonction, et surtout, des conditions de sa réalisation. Ainsi, ils sont plus de la moitié (52 %) à considérer que l'exercice de la fonction s'avère de plus en plus difficile.

Les managers sont plus nombreux à avoir constaté au cours de ces dernières années une évolution plus « négative » de leur rôle de manager que « positive » (34% contre 22%). Le sentiment d'une relative dégradation de la fonction managériale à la Sécurité sociale est plus marqué chez les managers opérationnels. Seuls les managers ayant moins de 5 ans d'ancienneté se montrent moins pessimistes.

Les managers critiques (34% des répondants) mettent en avant la question de la charge de travail et du stress (54%), deux dimensions déjà évoquées par l'ensemble des collaborateurs lors du BSI 2021. Viennent ensuite de façon moins prononcée le manque d'autonomie (17%) et le manque de moyens humains (16%).

Pour les managers ayant une perception positive de l'évolution, soit 22 % des répondants, sont mises en avant majoritairement l'autonomie (46%), mais aussi l'accompagnement (18%), la communication (14%).



Les conditions nécessaires à l'exercice du management

Dans une Institution où la ligne managériale fait état du souhait de développer l'autonomie, il est rassurant de constater que les managers ont le sentiment d'être légitimés : une large majorité d'entre eux estime qu'on leur fait confiance (83%), être responsabilisés (81%) et bénéficier de l'autonomie nécessaire pour gérer leur équipe (80%).

Ils sont en revanche un peu moins affirmés quant au fait d'être écoutés (65%) ou d'avoir le droit à l'erreur (63%), bien que ces réponses restent positives.

À noter que les managers opérationnels ont une perception moins positive que les managers stratégiques sur l'ensemble des items (87 % pour les managers stratégiques sur l'item de la confiance vs. 81 % pour les managers opérationnels, 85 % vs. 77 % sur l'item relatif à la délégation). Sur l'écoute, on remarque une différence de 10 points entre les managers stratégiques (72%) et les managers opérationnels (62%).

Les nouveaux venus en tant que manager ont une opinion généralement plus favorable. C'est particulièrement marquant au niveau de l'écoute, avec 10 points d'écart entre les managers de moins de 5 ans d'ancienneté et ceux qui ont entre 5 et 20 ans d'ancienneté (62 %).

S'agissant des ressources dont ils disposent, les managers affirment, très majoritairement, disposer des formations nécessaires pour manager une équipe (83%), des informations pour répondre aux questions des collaborateurs sur leurs missions (75%) ou encore du soutien hiérarchique nécessaire (70%).

Ils se sentent moins préparés pour porter la stratégie d'entreprise, le sens des changements (61%). 56% ont le sentiment d'avoir les moyens matériels pour répondre aux besoins des collaborateurs, 50 % les informations suffisantes pour répondre aux souhaits d'évolution et de formations de leurs collaborateurs. Enfin, 45 % ont le sentiment d'avoir des demandes parfois incohérentes de la part de leur ligne managériale.

Les managers soulèvent à nouveau la question des moyens puisqu'ils sont moins de la moitié à avoir le sentiment de disposer du temps nécessaire pour manager l'équipe (45%), des ressources nécessaires



pour faire évoluer leurs pratiques managériales (45%) ou de moyens humains pour gérer le collectif et la charge de travail (29%).

Là encore, les perceptions des managers opérationnels sont globalement moins positives que celles des managers stratégiques, voire des résultats de l'ensemble des répondants. C'est particulièrement marqué au niveau de la diffusion de l'information : 72 % des managers opérationnels pensent avoir les informations suffisantes pour répondre aux questions de leurs collaborateurs sur leurs missions, là où les managers stratégiques sont 82 %. Lorsqu'il s'agit d'être en mesure de répondre à leurs collaborateurs sur leurs souhaits d'évolutions et / ou de formation, ils ne sont plus que 48 % des managers opérationnels à répondre favorablement contre 59 % des managers stratégiques (vs. 50 % au global).

Au sujet de la relation qu'ils entretiennent avec leur équipe, les managers ont globalement le sentiment d'être soucieux de la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs (94%), d'être exemplaires (86%), de responsabiliser et d'inciter à prendre des initiatives (84%), d'accompagner leurs équipes dans les nouvelles situations à gérer (88%) et de les aider à prioriser les tâches à accomplir (85%). Ils ont aussi le sentiment de bien communiquer : que ce soit par leur écoute (91%), en relayant l'information issue de leurs supérieurs (88%) ou encore en faisant des retours réguliers sur le travail et les résultats (70%).

Lorsqu'ils évaluent leur propre supérieur sur ces mêmes dimensions, ils sont également positifs, quoi que plus nuancés sur la quasi-totalité des sujets. Les écarts les plus forts sont enregistrés en matière de QVT, ou dans la priorisation des tâches à accomplir (ils estiment aider à prioriser les tâches à accomplir davantage que leur manager ne le fait avec eux).

À noter enfin qu'ils se sentent moins sereins dans la délégation des missions, qu'ils estiment que leur supérieur ne l'est pas par rapport à eux.

Enfin, les managers ayant moins de 5 ans d'ancienneté ont une perception de leur manager beaucoup plus positive que la moyenne sur l'ensemble des items.



Perception d'une répartition du temps à ajuster dans un contexte de forte charge de travail ressentie.

Les managers sont une majorité à estimer consacrer le temps nécessaire à la plupart de leurs missions. C'est particulièrement vrai pour la transmission des informations utiles à la bonne réalisation du travail de l'équipe (79% disent passer le temps nécessaire), le relai des informations et des décisions prises par la direction (80%), les alertes de la direction (80%) ainsi que pour la prise en compte des avis et commentaires des collaborateurs (75%). Plus d'un tiers des managers pense, en revanche, consacrer trop de temps au reporting (35%, même résultat que pour 2019) et au suivi légal et administratif des collaborateurs (32%).

Les managers souhaiteraient consacrer plus de temps à deux des trois missions qu'ils jugent les plus importantes, à savoir donner du sens au travail de chacun (30 % n'y consacrent pas assez de temps et 54% font face à des difficultés) et développer l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs (31% n'y consacrent pas assez de temps et 50% font face à des difficultés).

Ils estiment aussi pour la plupart ne pas consacrer assez de temps à d'autres missions jugées plutôt importantes : le développement et l'accompagnement des hard et softs skills, la coopération au sein de l'organisme, la contribution à l'évolution du fonctionnement de l'organisme, la contribution à la mise en œuvre d'une politique de protection sociale et le développement de nouvelles méthodes de travail plus agiles.

S'agissant des besoins exprimés pour faciliter la fonction de manager, 42 % citent un besoin d'amélioration sur le fonctionnement de l'activité (prioriser, moins de charge, plus de temps, plus d'écoute), 29 % sur les ressources (humaines, expertises, outils), 21 % sur l'information et la prise de recul, 11 % le travail sur le sens, et seulement 5 % sur les possibilités de carrière.

Concernant les dilemmes auxquels ils sont le plus souvent confrontés, les managers mettent en avant la conciliation entre performance et qualité de vie au travail des équipes (39 % des managers le citent en premier), entre action et réflexion (30 %), entre la gestion des individus et du collectif (33%).



Pour les managers opérationnels, le premier dilemme cité est la conciliation entre l'autonomie des collaborateurs vs. le contrôle de leur activité (31 %), ainsi que la souplesse vs. l'autorité à l'égard des équipes (30%).

Des difficultés apparaissent en lien avec l'animation d'un collectif hybride. Sans surprise, la part de managers encadrant des collaborateurs en télétravail a plus que doublé depuis 2019, passant de 42% à 93%. Cette généralisation massive du télétravail a changé la manière de collaborer de l'ensemble des collaborateurs, entraînant de facto les collaborateurs toujours en présentiel à travailler dans des conditions malgré tout similaires à celles du télétravail lorsque leurs collègues et/ou manager sont à distance.

Dans ce contexte, on observe que les managers sont bien plus nombreux qu'en 2019 à trouver la gestion du collectif plus compliquée qu'avec les salariés en présentiel, au niveau des réunions d'équipe, des relations dans l'équipe, de l'organisation du travail.

De plus, ils sont moins nombreux à considérer qu'il n'y a aucune difficulté spécifique dans la gestion de l'équipe par rapport à 2019.

A noter que ces résultats de difficultés en lien avec le télétravail sont supérieurs pour les managers stratégiques et plus marqués pour la branche Maladie.



Des managers conscients de la nécessité de prendre du recul sur leur pratique et favorables à un accompagnement managérial

Un résultat globalement positif : en dépit de la charge, une part non négligeable de managers s'accorde le temps de prendre de la hauteur sur la fonction, seul ou en échangeant avec ses pairs, même si cela ne leur semble pas suffisant. Ainsi, 68 % des managers affirment prendre du recul ou échanger entre pairs sur la fonction de manager.

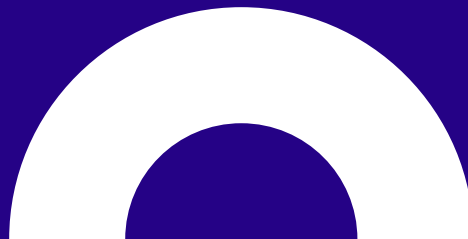
Cette prise de recul est plus marquée au sein de la branche Retraite (77% vs. 68%) ainsi que chez les managers qui consacrent plus de temps au management (73 % pour les managers dont le temps consacré au management est de 67 à 100 %).

Les managers ne prenant pas du tout, ou pas suffisamment, le temps de prendre de la hauteur sur leur fonction l'expliquent principalement par manque de temps (83%), mais également parce que d'autres missions leurs semblent prioritaires (36 %).

En matière d'accompagnement, les managers souhaiteraient disposer d'une pluralité d'offres. Des offres d'abord tournées vers l'interaction, telles que l'accompagnement personnalisé (39%), des espaces d'échanges et de partage (33%) ou des référents que l'on pourrait contacter pour résoudre un problème (29%), mais pas exclusivement. Ils se montrent également intéressés par la possibilité d'avoir à disposition un outil d'autodiagnostic pour mieux cerner leur profil (30%), des formations en ligne en autonomie (26%) ou des moments de partage avec des managers d'autres entreprises (26 %).

Parmi les différents sujets proposés, les managers se montrent principalement intéressés par des offres ciblant la question de l'engagement et de la motivation des collaborateurs (50%), mais également leur permettant de faire face aux transformations et aux difficultés qu'ils rencontrent : 36% sont intéressés par le management agile ; 36% pour la gestion du temps des équipes et du manager ; 29% sur la maîtrise des outils collaboratifs et 26 % pour l'animation du collectif.

L'analyse des résultats par profil révèle que la gestion du temps est une thématique plus importante pour les managers opérationnels (37%).



Nous contacter

Ucanss

6, rue Elsa Triolet

93100 Montreuil

www.ucanss.fr

Rédaction

Direction du Développement
et de l'accompagnement RH

Janvier 2023

Retrouvez cette synthèse
sur www.ucanss.fr