



l'Assurance Maladie

Agir ensemble, protéger chacun



SDRH

Schéma directeur des ressources humaines

2023 - 2027



ÉDITO

CAP RH 2027

Les ambitions pour 2023 – 2027 sont à la fois dans la continuité des actions engagées dans le cadre du précédent SDRH mais aussi renouvelées parce que le contexte a sensiblement changé. La COG 2023-2027 prévoit des évolutions en termes de performance et de mission. Outre les évolutions de métiers et de missions, on sait que le monde du travail a bougé depuis la crise sanitaire. Le marché de l'emploi s'est tendu, les salariés ont des attentes renforcées notamment autour du sens qu'ils recherchent dans leur activité, avec un souhait de reconnaissance plus présent encore. L'hybridation des organisations, l'engouement pour le télétravail, le rapport aux lieux de travail interrogent aussi beaucoup la fonction managériale. Ils doivent encore être sans doute mieux accompagnés pour éviter les écueils voire les risques de ces organisations comme le sentiment d'isolement, le désengagement, la fragilisation des managers, la fragmentation des collectifs concourant à une dégradation de la performance des organismes y compris sociale.

Face à ces enjeux, le SDRH a été construit le plus possible en associant les futurs acteurs de sa mise en œuvre. D'abord sur la base d'une évaluation collective du précédent, à laquelle ont participé les organismes. Ensuite à travers des interviews, des ateliers collaboratifs avec la Cnam, le CarhAM et des focus groupes de directeurs, de DRH-RRH, de managers, de salariés venant de métiers différents. Il est le reflet de la perception des enjeux et des ambitions pour nos équipes.

Son déploiement s'appuiera sur une offre d'accompagnement développée par la Cnam avec le réseau qui s'articulera avec celle construite avec l'Ucanss. Et il se nourrira aussi des initiatives, des innovations des organismes qui font la richesse de la gestion des ressources humaines des réseaux de l'Assurance Maladie.



En cette première année de COG, il est essentiel d'avoir à l'esprit que l'atteinte de nos objectifs impliquera à nouveau des évolutions dans l'exercice de nos métiers. Que ce soit par exemple dans la consolidation de la relation de service à nos usagers, dans le renforcement de la lutte contre la fraude, dans l'accompagnement de l'accessibilité et de la transformation du système de soins ou encore dans notre contribution à la politique de prévention et à la transition écologique.

Les directrices et directeurs de l'Assurance Maladie dans le cadre d'une politique RH commune doivent pouvoir s'appuyer sur des équipes ressources humaines outillées et solides.

Ainsi, elles pourront jouer leur rôle d'appui aux managers dans la conduite des évolutions.

Ce Schéma directeur des ressources humaines, fruit d'une démarche participative à laquelle ont contribué de nombreux représentants des organismes, fixe les ambitions pour l'accompagnement des équipes jusqu'en 2027. Avec l'objectif de renforcer le sens des missions et de construire des solutions opérationnelles en s'appuyant sur les savoir-faire du réseau.

Il témoigne d'une volonté collective de toujours progresser, d'une dynamique d'amélioration continue qui anime les acteurs de la fonction RH, sur qui je sais pouvoir compter.

Merci pour votre engagement,

Thomas Fatôme,
directeur général de
la Caisse nationale de
l'Assurance Maladie

SOMMAIRE

PAGE 8



DÉVELOPPER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS

PAGE 12



RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS ; DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS

PAGE 16



ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

PAGE 20



ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE

PAGE 26



AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

INTENTIONS

Cadre stratégique pour accompagner les enjeux de la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) sur le volet humain et les orientations de notre réseau dans les différents domaines RH, le Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) 2023-2027 fixe un cap pour les cinq années à venir. Véritable outil stratégique au service des politiques RH des organismes et établissements de l'Assurance Maladie, il porte cinq ambitions qui ont vocation à fédérer les grands chantiers RH des réseaux.

UN SDRH POUR L'ENSEMBLE DES RESEAUX

#UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

Une démarche d'élaboration collective et participative sous l'impulsion des équipes RH de la caisse nationale enrichie par une évaluation du précédent SDRH et identification des priorités, par les directeurs d'organismes, les DRH/RRH, les directions métiers et dynamisée par nos collaborateurs à travers des focus groupe.

Une même méthodologie fondée sur l'analyse et le diagnostic partagé des impacts métiers des facteurs d'évolution technologiques, sociétaux ou réglementaires.



Un socle fédérateur pour la communauté Assurance Maladie (tous organismes confondus), avec des feuilles de route spécifiques : une pour les UGECAM, une pour les Risques Professionnels et une pour le Service Médical.

#ET PROSPECTIVE

Les enjeux de la nouvelle COG en matière d'aller vers, d'accès aux droits à la santé et aux soins sur les territoires, de numérique en santé, etc. nécessitent d'anticiper les évolutions des métiers pour adapter les compétences ou en développer de nouvelles.

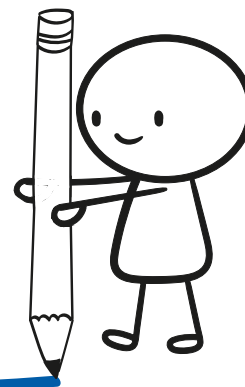
Un SDRH incluant les différents plans et orientations RH pour redonner de la visibilité et de la cohérence sur l'ensemble des sujets. Les orientations nationales SQVCT sont désormais pleinement intégrées au SDRH.

UN SDRH AU SERVICE DES METIERS ET DES ACTEURS DE L'ASSURANCE MALADIE

... qui maintient le principe d'actions repères définissant le socle commun RH des organismes de la branche mais resserrées pour plus d'agilité. Des modalités d'animation renforcées avec la poursuite de la mise en œuvre et de l'évolution du SDRH avec le Comité d'animation des Ressources Humaines de l'Assurance Maladie (CaRHAM) tout en intégrant des DRH/RRH dans ses travaux et en faisant le lien avec l'animation des référents Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)/Santé, Qualité de Vie et Conditions de Travail (SQVCT).

Le SDRH se veut un levier de performance qui permet de structurer, piloter et évaluer nos actions et de rassembler notre réseau, riche d'une pluralité d'organisations, de besoins et d'initiatives, autour d'ambitions partagées.

- VISIBILITÉ
- COLLÉGIALITÉ
- OPÉRATIONNALITÉ
- DÉCLINAISON
- GLOBALITÉ
- CO RESPONSABILITÉ



CE SCHÉMA DIRECTEUR EST ORGANISÉ ...

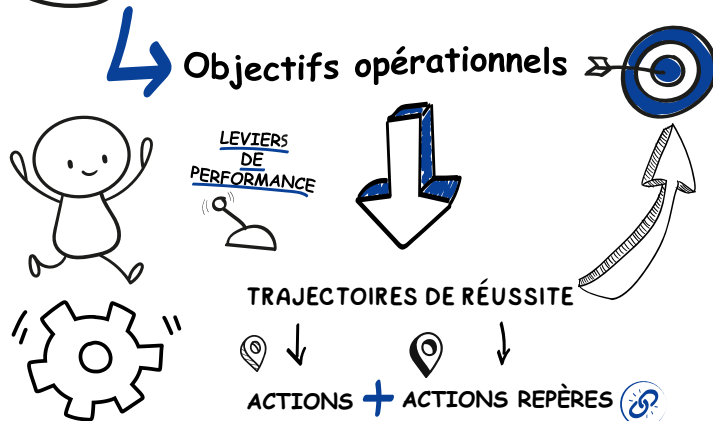
... autour de 5 ambitions pour accompagner les transitions en cours et à venir et d'un levier de performance RH commun.

Chaque ambition est déclinée en objectifs opérationnels, intégrant une trajectoire de réussite.

Cette trajectoire est jalonnée d'actions, repères ou non, qui mobiliseront majoritairement la Cnam et/ou les organismes.

Dans chaque ambition, un objectif est dédié à l'évolution des métiers de la gestion des situations clients.

Sambitions



CLÉS DE LECTURE



Les actions repères

Co-pilotées par la Cnam et un/ou des directeurs membres du CaRHam, les actions repères constituent un maillon essentiel dans la trajectoire de réussite du SDRH. Ancrées dans la réalité de terrain des organismes, elles font l'objet de bilans réguliers en CaRHam pour garantir leur opérationnalité.



Les métiers de la gestion des situations clients

Le service rendu aux assurés, aux professionnels de santé et aux employeurs, est organisé sur un modèle Front Office / Back Office qui connaît des évolutions significatives. Objectif : une meilleure qualité de réponse aux sollicitations sur les canaux de un renforcement de l'attractivité des métiers. Un zoom illustre au sein de chacune des ambitions portées par le SDRH, l'impact identifié sur les métiers FO et BO.



Les leviers de la performance RH

La réussite des actions du SDRH est étroitement liée à performance des équipes RH en charge de leur mise en œuvre. La rubrique « Performance RH » identifie les outils, les systèmes d'information, les méthodes, ... qui seront mobilisés par les acteurs RH au service de chaque ambition.



DÉCLINAISON ET PILOTAGE

#CLARIFIER, IMPULSER, ACCOMPAGNER LA DÉCLINAISON EN LOCAL

Afin d'assurer la diffusion et la mise en œuvre de cette vision, le SDRH Assurance Maladie sera décliné par chaque entité dans un SDRH local prenant en compte les enjeux de chaque organisme. Des outils d'aide à la déclinaison seront mis à disposition des directions d'organismes pour les accompagner dans cette étape.

#ANIMER, PARTAGER, S'INSPIRER

Pour y parvenir, les modalités d'animation de la communauté RH de l'Assurance Maladie seront renforcées afin de faciliter les échanges de pratiques, la mise en synergie et l'entraide.

Un espace numérique de partage permettra de suivre l'avancée des actions du SDRH et de mettre en commun les bonnes pratiques et les innovations issues des travaux RH.

La dynamique de suivi et de mise en œuvre du SDRH engagée avec le CaRHam sera poursuivie avec la création d'ateliers de partage associant les DRH/RRH aux travaux du CaRHam pour faire vivre le SDRH et l'adapter aux évolutions de l'actualité. Il est enfin prévu de s'appuyer sur le réseau des référents régionaux RSO pour le suivi de l'ensemble des actions en matière de QVCT.

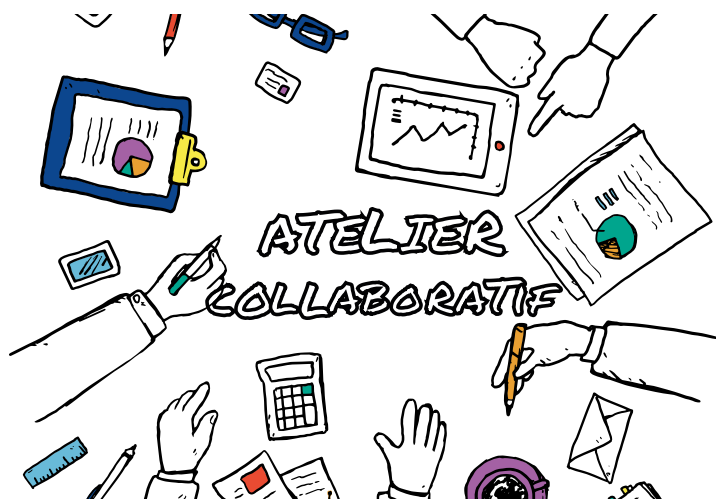


Accéder à la Smartpage du site RH

Lien : <https://liam.assurance-maladie.fr/article/1782546>

#FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'INNOVATION ET D'OUVERTURE DANS NOS PROJETS RH

Les pratiques de veille et d'innovation dans nos politiques et pratiques RH gagneront à être systématisées en renforçant le partage d'expériences et en proposant des temps dédiés à l'innovation RH.



#PILOTER, SUIVRE AVEC AGILITÉ

La trajectoire de réussite du SDRH présente les grandes actions, repères ou opérationnelles, qui vont jaloner la période à venir.

Les points réguliers en CaRHam sur la mise en œuvre du SDRH et l'état d'avancement des actions ont vocation à être largement diffusées et partagées avec les dirigeants.

La diffusion des comptes rendus des comités à l'ensemble des directrices et directeurs doivent favoriser l'articulation des actions conduites en local avec les chantiers nationaux. Par ailleurs, les notes de conjonctures RH remontées par les régions représentées au CaRHam, les échanges qu'elles nourrissent en séance et les réponses apportées continueront de garantir l'ancrage du SDRH national avec les problématiques RH du réseau.

TRAJECTOIRE DE RÉUSSITE

Le SDRH décline chacune des ambitions pour cinq ans, avec une trajectoire de réussite, consolidée à partir des jalons prioritaires définis pour chaque année dans les différentes ambitions RH.

Cette trajectoire comporte des « actions repères », qui seront co-pilotées par la Cnam et/ les organismes.

Les années ci-dessous correspondent aux dates d'échéance de finalisation de ces actions.



RENFORCER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS

<p>2023 : Analyse des impacts RH de la COG 2023-2027 sur nos métiers</p> <p>Diffusion des études métiers de l'OBM</p> <p>Diffusion du dictionnaire des compétences</p> <p>Accompagnement de l'évolution de nos métiers de la gestion des situations clients</p>	<p>2024 : Vivier national des ressources formatives</p> <p>Accompagnement ARPEGE et METEORe</p> <p>Bilan de la politique de certification de compétences</p> <p>100% des organismes entrés dans PIX</p>	<p>2025 : Dispositif renoué d'évaluation et de gestion des compétences</p> <p>Offre multi modale de découverte des téléservices</p> <p>Analyse d'impacts RH systématisée</p>	<p>2027 : Référentiel national de formation adossé au dictionnaire des compétences</p> <p>Bilan de la généralisation de PIX</p>
---	--	---	--

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS, DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS

<p>2023 : Déploiement de la stratégie de marque employeur renouvelée</p> <p>Marque employeur déclinée sur les métiers de l'Assurance Maladie</p>	<p>2024 : Partenariats et coopérations avec des GRETA, CFA</p>	<p>2025 : Forum Assurance Maladie en local</p> <p>Illustrations de trajectoires professionnelles réalisées</p>	<p>2026 : Cartographie des métiers, des compétences et proximité possibles</p>	<p>2027 : Bilan de la stratégie marque employeur</p>
---	---	---	---	---

ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

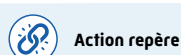
<p>2023 : Appui à la fonction managériale avec le campus « CAP'M » proposé par l'Ucanss</p> <p>Offre d'appui à la transformation managériale et organisationnelle pour accompagner les dirigeants portée par des pairs</p>	<p>2024 : Formation des managers aux nouvelles modalités d'évaluation</p> <p>Accompagnement RH des managers et de leurs équipes dans les nouveaux espaces de travail</p>	<p>2025 - 2026 : Formation des managers aux nouveaux enjeux RSO, transition écologique, transformation numérique...</p>	<p>2027 : Evaluation de l'offre globale d'accompagnement des managers structurée et enrichie au cours de ce SDRH</p>
---	---	--	---

ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE

<p>2023 : Bilan des expérimentations AIEP et régulation de la charge de travail</p> <p>Promotion du codeveloppement auprès de l'ensemble des managers</p>	<p>2024 : Acculturation de l'ensemble des personnels aux problématiques de santé mentale</p> <p>Analyse des incidences du télétravail sur la performance et les collectifs de travail</p> <p>2024 - 2027 : Promotion des méthodes d'intelligence collective</p>	<p>2025 : Etude sur la charge mentale : définition et modalités d'évaluation</p> <p>Kit de prévention des incivilités externes</p> <p>Outils de mesure ponctuelle et resserrée du climat social</p>	<p>2026 : Bilan des démarches de prévention de l'absentéisme</p> <p>Méthodologie de prévention des addictions aux substances</p> <p>Expérimentation de la Charte LGBTQ+</p>	<p>2027 : Bilan des orientations SQVCT</p>
--	---	--	--	---

PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

<p>2023 : Webinaire [Transition écologique] à destination des référents RSO</p>	<p>2024 : Sensibilisation aux enjeux climatiques et énergétiques en s'appuyant sur un réseau de formateur relais</p>	<p>2025 : Bilan des accords mobilités durables</p>	<p>2026 : Formation DIESE des cadres dirigeants</p> <p>Méthodologie d'évaluation des impacts environnementaux des projets d'organisation</p>	<p>2027 : Bilan des formations à la transition écologique</p>
--	---	---	---	--





AMBITION 1

DÉVELOPPER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS



Les métiers évoluent se transforment sous l'effet des ambitions portées par la COG précédente et celles pour 2023-2027 confirment ce mouvement. La crise sanitaire a, par ailleurs, généré de nouvelles attentes des salariés et amplifié le recours au télétravail, à de nouvelles organisations, aux outils collaboratifs et d'intelligence collective.

Pour être au rendez-vous des grands enjeux de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), les démarches prospectives et l'outillage associé vont être renforcés au service des politiques RH des organismes.

OBJECTIF 1.1: ANTICIPER LES IMPACTS RH DES FACTEURS D'ÉVOLUTION SUR LES EMPLOIS ET LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les métiers de la gestion des situations clients, de la gestion du risque, de l'accompagnement aux droits aux soins et à la santé, du management, de la lutte contre la fraude ... connaissent des évolutions notables pour s'adapter aux attentes de nos publics, proposer de nouveaux services ou rendre plus efficaces nos actions. Des actions RH spécifiques à chacun de ces métiers seront proposées dès 2023 pour accompagner ces évolutions.

#DÉVELOPPER LES LEVIERS D'OBSERVATION DES EMPLOIS

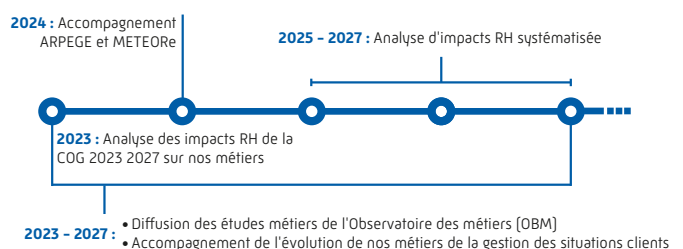
Les études réalisées dans le cadre de l'observatoire des métiers de l'Assurance Maladie (OBM) depuis sa création en 2020, en complément de celles conduites par l'Observatoire Sécurité sociale de l'Ucanss, ont alimenté plusieurs chantiers ces dernières années. Les ressources de l'observatoire de la Cnam seront renfor-

cées afin de produire des études plus nombreuses, à destination des organismes, pour alimenter leurs démarches locales de gestion des emplois.

L'observatoire des métiers aura également vocation à identifier les études réalisées par d'autres acteurs (organismes locaux, autres branches du régime général, autres observatoires de branches professionnelles, ...) pour les partager et confronter les analyses.

La démarche d'analyse des impacts RH des projets de changement déployée en 2020 et déjà utilisée par de nombreux organismes, continuera d'être promue et la formation des pilotes maintenue au catalogue de l'Institut 4.10. Par ailleurs, une analyse des impacts RH de la COG 2023 2027 sur nos métiers sera réalisée dès 2023 et partagée avec le réseau.

Enfin, les analyses sur les impacts métiers des nouveaux applicatifs déployés par la Cnam devront être réalisées plus systématiquement pour anticiper les accompagnements à prévoir dans les organismes concernés.



#POURUIVRE L'APPUI AUX DÉMARCHES DE GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Outre la maintenance et l'évolution de l'offre déployée en 2020 (guide Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), outils partagés via SharePoint, requêtes Infocentre calées sur le modèle de démarche de GPEC local), de nouveaux outils seront mis à disposition des organismes à partir de 2023. Un dispositif rénové d'évaluation et de gestion des compétences, basé sur un dictionnaire national des compétences et des référentiels emplois communs, sera partagé en 2023. Il permettra de définir plus facilement des cartographies et des passerelles entre emplois et d'identifier les compétences à acquérir pour passer d'un emploi à un autre. Une première campagne d'entretiens annuels basée sur ce nouveau dispositif aura lieu en 2025, une fois le dictionnaire et les référentiels mis à disposition dans Alinéa. Un référentiel national de formation, adossé au dictionnaire des compétences, sera élaboré et diffusé pour mieux identifier les formations permettant d'acquérir les compétences décrites.

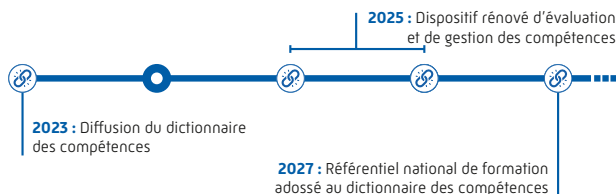
En cas d'aboutissement des négociations des nouvelles classifications en 2024, des travaux d'actualisation (nomenclature des emplois, code emplois dans l'applicatif Gestion des ressources humaines (GRH)) seront à réaliser dès 2023 pour faciliter les éventuelles opérations de transposition.

Les travaux sur la nomenclature des emplois interbranches concerneront notamment l'intégration d'une dizaine d'emplois de la filière digitale dont les référentiels seront intégrés dans le dictionnaire national des compétences.

Sous réserve d'un aboutissement de ces négociations, l'enjeu est aussi d'améliorer notre système de rémunération, tant pour faciliter les parcours intra et inter organismes que pour attirer des candida-

tures sur nos offres d'emploi.

Le partage des bonnes pratiques, notamment en matière de recrutement et d'intégration, continuera d'être favorisé. Enfin, des actions spécifiques en lien avec la réforme des retraites seront mises en œuvre à destination des salariés les plus anciens pour accompagner les fins de carrières.



OBJECTIF 1.2 : DÉVELOPPER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE DANS L'ADN DE NOTRE RÉSEAU

Développer les compétences permet aux salariés d'optimiser leur employabilité et la performance. Les modes d'apprentissage évoluent et les modalités pédagogiques se diversifient : E-learning, tutoriel, classe virtuelle, webinaire, pastille, « e-doing », adaptative learning, mentorat, mentorat inversé, co-développement... S'il faut se réjouir de la richesse de l'offre, il est essentiel de s'adapter à l'apprenant pour développer une formation efficiente.

#OPTIMISER LES RESSOURCES FORMATIVES

Les dispositifs de formation « métier », qu'ils soient internes à l'organisme ou achetés à l'Institut 4.10 ou à l'En3S, mobilisent de nombreux experts métiers. Or l'identification et la disponibilité de ces experts, pour construire ou pour animer ces dispositifs, sont déterminantes pour déployer les formations. Les mo-



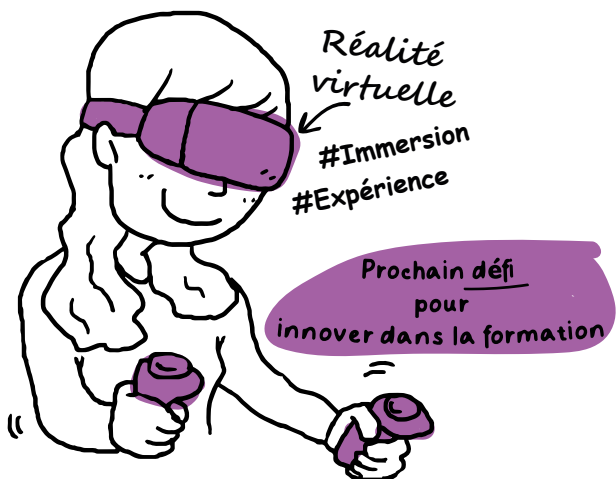
ZOOM SUR LES MÉTIERS DE LA GESTION DES SITUATIONS CLIENTS

Depuis plusieurs années, l'organisation de la relation de service est basée sur les synergies entre le front et le back office, dans le cadre d'une mutualisation de l'accueil sur des plateformes. Effet cumulé de la crise sanitaire (augmentation des indemnités journalières et croissance exponentielle des appels des assurés) et des difficultés de recrutement et de formation des téléconseillers, le modèle a montré ses limites, rendant impossible le maintien d'un service de qualité dans de nombreux organismes.

Une étude menée par l'observatoire des métiers sur « l'impact de l'automatisation sur les métiers et les synergies BO/FO » va alimenter les réflexions engagées entre la Cnam et le réseau pour faire évoluer ce modèle vers celui de centres de services. L'enjeu est de pouvoir concilier à terme dans les centres de services, les aspirations de nos salariés à retrouver du sens par des traitements de bout en bout des situations et les attentes de nos publics d'un service plus attentionné.

alités de définition et de gestion d'un vivier national, calibré en fonction des besoins, seront étudiées avec le réseau et les organismes de formation institutionnels pour fluidifier et améliorer la planification des sessions de formation dans certains domaines.

La mutualisation des ressources (nationales, locales, interbranches, inter régimes, externes) sur la plateforme SYFADIS sera poursuivie et amplifiée en garantissant leur accessibilité. Une réflexion sera également conduite sur un dispositif de labellisation et de mise à disposition de dispositifs de formation locaux



#DIVERSIFIER LES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE

Dans le sillage du chantier sur l'innovation pédagogique ouvert par l'Ucanss, les dispositifs multi modaux seront privilégiés afin de s'adapter aux situations et d'optimiser les ressources formatives. Du présentiel « enrichi » qui mobilise dans les salles de formation

l'utilisation d'outils et de ressources multimédia aux expériences immersives qui ouvrent toute la gamme des possibles : la promotion et la facilitation de ces modalités pédagogiques multimodales seront également organisées.

Dans le cadre de la transition écologique, nos processus d'ingénierie seront adaptés pour converger vers plus de sobriété. Si les formations en ligne nécessitent moins de déplacements, l'activité digitale n'est pas exempte d'empreinte carbone.

Dans le cadre d'une stratégie globale sur la transition énergétique, des réflexions seront conduites pour intégrer cet enjeu.

#QUESTIONNER NOTRE POLITIQUE DE CERTIFICATION DES COMPÉTENCES

Le Régime général est engagé depuis 2005 dans une politique de certification des compétences via des Certificats de Qualification Professionnel (CQP).

Un bilan de cette stratégie sera réalisé au regard des objectifs initialement poursuivis pour l'Assurance Maladie. Une étude sur l'opportunité de recourir à de nouvelles modalités de certification sera engagée.

2024: Vivier national des ressources formatives



2024 : Bilan de la politique de certification de compétences

EN CHIFFRES



La FABRIQUE PÉDAGOGIQUE C'EST :
La formation multimodale par l'Assurance Maladie



3

CELLULES



1

BINÔME DE COORDINATEUR



1

ADMINISTRATEUR



12

CONCEPTEURS/TRICES



132

FORMATIONS E-LEARNING AU CATALOGUE



94 %

D'UTILISATEURS SATISFAITS

OBJECTIF 1.3 : GARANTIR LE DÉVELOPPEMENT ET LE MAINTIEN DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Effet cumulé du travail à distance, de la mise à disposition de nombreux outils numériques et du développement de l'internet et des réseaux sociaux, les compétences numériques sont constamment sollicitées, dans les sphères personnelles et professionnelles. Promouvoir l'inclusion numérique est une ambition portée pour nos assurés et nos salariés.

#TESTER ET DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Dans le cadre du programme interbranche PIX, plus de 50% des organismes de l'Assurance Maladie ont déjà déployé cet outil d'évaluation des compétences numériques auprès de leurs salariés.

Le déploiement de PIX va se poursuivre pour permettre à l'ensemble des organismes d'entrer dans le programme avant la fin 2024. Adossé au référentiel de compétences PIX, un référentiel de formation sera mis à disposition afin d'identifier rapidement l'offre institutionnelle disponible pour acquérir et/ou développer ses compétences numériques. Des actions d'accompagnement seront également organisées afin de favoriser l'investissement des salariés dans ce programme.

#MIEUX ÉVALUER LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Dans le cadre du déploiement du dictionnaire national des compétences, les référentiels associés intégreront plusieurs types de compétences nu-

mériques articulées avec celles du programme PIX. Outre la possibilité de mieux les évaluer, cette intégration dans les référentiels permettra également de prévenir la rupture numérique.



#TOUS AMBASSADEURS DES TÉLÉSERVICES DE L'ASSURANCE MALADIE

En phase avec le développement des nouvelles offres de services à destination de nos publics, une offre multi modale de découverte des téléservices sera mise à disposition par l'Assurance Maladie. Elle permettra d'acculturer les nouveaux embauchés et d'actualiser les connaissances des salariés déjà en poste.



LES LEVIERS DE PERFORMANCE RH

- > Accompagner les organismes dans la prise en main de la nouvelle démarche d'évaluation et de gestion des compétences
- > Identifier, évaluer et accompagner les soft skills
- > Décliner et accompagner la nouvelle stratégie de formation multimodale en lien avec la feuille de route innovation de l'Ucanss
- > Accompagner les services RH dans la prise en main de MyCertif, nouvel outil de suivi des certifications proposé par l'I 4.10
- > Faire évoluer le SIRH afin d'accompagner les évolutions des emplois et des rémunérations
- > Conduire le dialogue social sur les impacts RH et juridiques des évolutions



AMBITION 2

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS, DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS

MOBILITÉ



Intégration

JOB



L'Assurance Maladie va poursuivre les travaux engagés pour promouvoir sa marque employeur et gagner en notoriété sur un marché du travail qui va rester en tension.

Entre gestion du turn-over, créations de postes, recours aux contrats d'alternance ou à durée déterminée, l'Assurance Maladie compte parmi les recruteurs les plus importants (5 655 recrutements CDI et 13 597 CDD en 2022). Développer et promouvoir notre marque employeur reste un levier déterminant pour gagner en notoriété auprès des candidats potentiels.

Il s'agit aussi d'agir sur la fidélisation des salariés en place, en renforçant la visibilité offerte sur les perspectives d'évolution tout en capitalisant sur la fierté d'appartenance.

OBJECTIF 2.1: RÉNOVER LES ACTIONS AUTOUR DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Il s'agit de capitaliser sur une marque employeur renouvelée s'appuyant tout à la fois sur les valeurs qui fondent l'Assurance Maladie mais aussi sur les atouts que représentent le sens des missions et des avantages sociaux.

#ENTREtenir LA FIERTÉ D'APPARTENANCE ET L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DE L'ASSURANCE MALADIE

Les différents baromètres sociaux ou d'image soulignent régulièrement la fierté d'appartenance de nos salariés ainsi que leur attachement aux valeurs fondatrices de la Sécurité sociale : solidarité, équité et respect, ...

Le rôle fondamental joué par l'Assurance Maladie pendant la crise sanitaire - et notamment l'implication de nos collaborateurs dans la mission de contact tracing - a contribué à renforcer ce sentiment de fierté et d'appartenance. Dans un marché de l'emploi devenu très concurrentiel depuis la crise

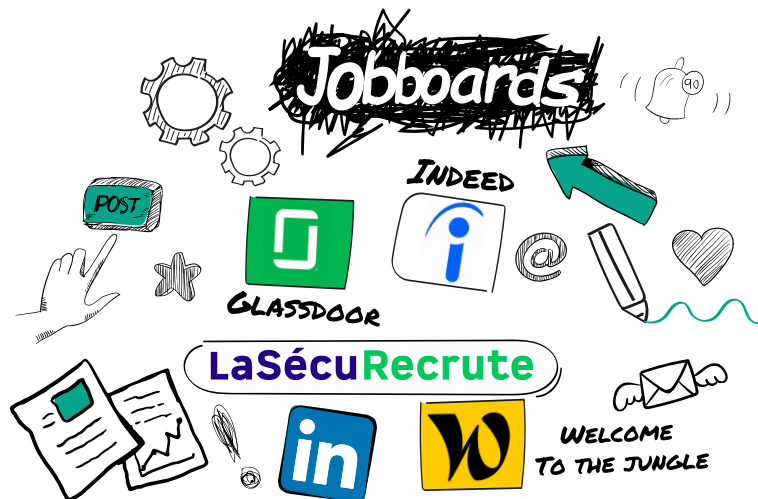
sanitaire, œuvrer pour un véritable projet de société représente un atout, qui plus est pour les jeunes générations davantage à la recherche d'un projet professionnel qui fasse sens et les salariés plus avancés dans leur carrière à la recherche de plus d'équilibre avec leur vie personnelle. C'est également un atout important qu'il nous faut valoriser et entretenir au service de la qualité de vie au travail.

Parce que nos salariés sont les premiers représentants de notre marque employeur, la démarche d'ambassadorat va s'accroître : les ambassadeurs locaux seront accompagnés et outillés pour faire connaître nos actions, nos métiers, nos réussites sur les réseaux sociaux comme sur le terrain. Des actions à destination des managers seront réalisées pour renforcer leur capacité à motiver et à entretenir l'engagement des équipes.

#PROMOUVOIR NOTRE IMAGE D'EMPLOYEUR

Dans le cadre d'une communication de marque employeur renouvelée, des outils de promotion de nos métiers seront mis à disposition des organismes en appui des campagnes de recrutement. Témoignages vidéo, affiches, visuels clés en main, etc. seront mobilisés pour faire connaître nos métiers et nos missions en mode multi canal (site de recrutement, réseaux sociaux, forums virtuels ou présentiels, ...).

Une aide à l'organisation de campagnes de recrutement locales/régionales entre plusieurs organismes sera proposée. En cohérence avec notre promesse de marque employeur, les contenus de l'espace Carrières d'ameli.fr comme du site lasecurecrute.fr seront actualisés. Les informations sur les jobboards (Indeed, Glassdoor, Welcome To the Jungle) seront également adaptées.



Enfin, le recours aux contrats d'alternance et les partenariats école seront renforcés pour développer notre notoriété auprès des jeunes.



OBJECTIF 2.2 : CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT RENOUVELÉE

Être reconnu comme un employeur potentiel est un préalable pour attirer un plus grand nombre de candidatures intéressantes et intéressées. Le recrutement - de la sélection à l'intégration - doit également s'adapter aux standards du marché.

#FAIRE ÉVOLUER LE MARKETING DE NOS OFFRES D'EMPLOI

Compte tenu des évolutions du marché de l'emploi et des attentes des candidats, une phase d'écoute pour définir nos besoins et nos messages en termes de recrutements, a été menée dans le réseau (enquête, focus groupes, ateliers) fin 2022. Une signature spécifique aux campagnes de recrutement a ainsi été adoptée : « Un métier qui change la vie, ça change tout ». Cette signature, qui ne remplace en aucun cas AGIR ENSEMBLE, PROTÉGER CHACUN, pourra être déclinée dans les annonces et sur tous les supports en lien avec le recrutement. Un guide de communication marque employeur (messages et ligne graphique) sera diffusé auprès des référents RH et communication en fin d'année 2023.

La sensibilisation au marketing des offres d'emploi sera reconduite pour garantir une image cohérente et homogène de notre discours employeur.

#DÉVELOPPER LES APPROCHES DIRECTES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Une formation sur l'approche directe des candidats sur les réseaux sociaux sera proposée dès 2023 aux chargés de recrutement.

Ces techniques de « chasse », largement utilisées par de nombreuses entreprises comme par les cabinets de recrutement, doivent pouvoir être mobilisées, notamment pour les métiers les plus en tension.

#VALORISER TOUS LES AVANTAGES SOCIAUX AU-DELÀ DU SALAIRE

L'approche « bilan social personnalisé » permet de valoriser l'ensemble du package que l'Assurance Maladie propose en sus du salaire (primes, intéressement, avantages offerts par la convention collective, etc.), tant aux salariés en poste qu'aux candidats sur nos offres d'emploi. Des actions à destination des chargés de recrutement et des managers seront proposées pour promouvoir l'ensemble de ces éléments dans les annonces et les entretiens de sélection.



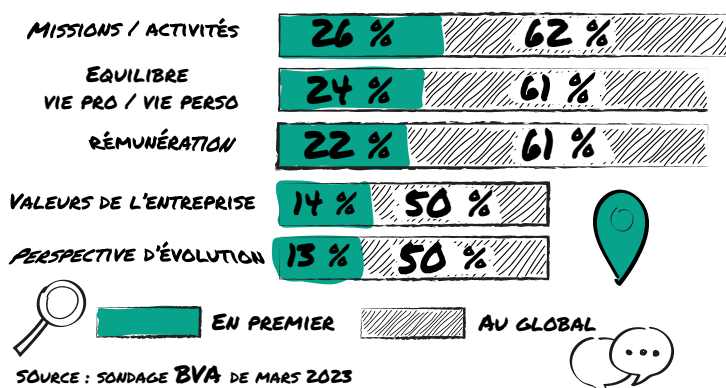
#INNOVER DANS LES DÉMARCHES D' « ONBOARDING »

Le laps de temps entre la décision de sélection d'un candidat et ses premiers jours de travail est devenu décisif dans le processus de recrutement à plusieurs titres. Outre la nécessité de garder le candidat jusqu'à la prise de fonction (alors qu'il peut encore suivre d'autres pistes), cette étape donne à découvrir l'entreprise, sa politique RH et ainsi livre une première image de marque employeur. Embarquer le candidat, c'est donc continuer à l'alimenter en contenus avant son arrivée afin de lui démontrer qu'il est « attendu », et aussi faciliter son intégration. Un applicatif interbranche et des formations dédiées seront proposés afin d'accompagner les organismes dans cette étape.

Par ailleurs, une refonte de la procédure d'agrément des Ingénieurs Conseil et des Contrôleurs de sécurité sera engagée afin de fluidifier leur recrutement et leur intégration.

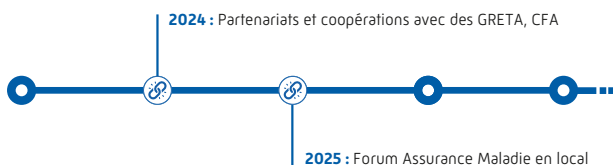


LES RAISONS POUR ACCEPTER UN POSTE EN ENTREPRISE



#EXPLOITER LE « OFFBOARDING »

Comprendre pourquoi des salariés nous quittent peu de temps après leur recrutement doit également faire partie d'une stratégie globale de recrutement. L'étude Ucanss menée dans tous les organismes du régime général en 2023 sur les motifs de départs permettra d'adapter notre stratégie.



OBJECTIF 2.3 : CRÉER, RENDRE VISIBLES ET VALORISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les métiers sont d'autant plus attractifs que l'on identifie les voies d'accès dans le cadre de parcours, tant pour les salariés en poste que pour les candidats externes.

#DES PARCOURS ET DES PASSERELLES, POUR L'INTERNE COMME POUR L'EXTERNE

Les démarches GEPP - évoquées dans l'ambition 1 - servent à anticiper les évolutions des salariés en poste mais également à donner des perspectives pour les candidats à l'embauche. Ainsi la réalisation simplifiée des cartographies et des passerelles entre emplois servira également à illustrer les possibilités d'évolution intra et/ou inter organismes.

NOS COLLABORATEURS PAR FAMILLES PROFESSIONNELLES

- Gestion des situations clients : 30 612
- Contrôle et maîtrise des risques : 841
- Promotion de l'offre de service : 957
- Intervention et développement social : 1 862
- Prévention des risques professionnels et sanitaires : 1 022
- Offre de Soins et prise en charge Handicap : 9 941
- Régulation du système de soins : 4 679
- Analyse et conseil juridiques : 2 135
- Optimisation de processus : 2 402
- Gestion comptable et financière : 2 147
- Observatoire socio-économique : 750
- Gestion et développement RH : 1 783
- Gestionnaire des SI : 2 749
- Information et communication : 4 978
- Assistant logistique : 1 606
- Gestion des moyens matériels : 1 718
- Management et pilotage : 12 636

• CDI personnes physiques au 31.12.2022



ZOOM SUR LES MÉTIERS DE LA GESTION DES SITUATIONS CLIENTS

Attirer et fidéliser sur les métiers de la gestion des situations clients de demain implique de questionner dès à présent les ressorts de la motivation et de l'engagement des personnels en charge de cette activité.

La perspective d'activités plus riches, plus diversifiées et plus transversales dans les centres de service devrait améliorer l'attractivité des métiers.

Renforcer la visibilité sur les parcours professionnels offerts au sein de l'organisme et donner la possibilité aux salariés de se projeter en termes de carrière sera un autre levier d'action.

#RENDRE PLUS VISIBLES DES EXEMPLES DE TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Outre la formalisation des parcours dans le cadre d'une démarche de GEPP locale, les témoignages des salariés illustrant des trajectoires professionnelles seront privilégiés tant dans les communications nationale et/ou locale pour « donner à voir » les possibilités offertes.



#FAIRE DE LA MOBILITÉ UN LEVIER DE PERFORMANCE À L'INTERNE ET D'ATTRACTIVITÉ À L'EXTERNE

Il s'agira d'avoir une politique d'incitation plus marquée qui s'appuie sur des accompagnements RH dédiés et affichés. Par exemple, un « aller vers » en matière de carrière pourra être développé dans le cadre de la démarche dictionnaire national des compétences disponible dans Alinéa en 2025.

Une fonctionnalité d'Alinéa permettant de définir un profil de poste et d'identifier quel salarié de l'organisme correspond au profil pourra être utilisée à cet effet.

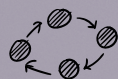
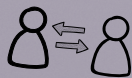


LES LEVIERS DE PERFORMANCE RH

- > Garantir la maîtrise des outils et des codes des réseaux sociaux
- > Articuler les cas de recours aux sites Lasecurecrite.fr et l'espace carrière d'ameli.fr
- > Accompagner le choix de Talentlink comme outil de recrutement pour l'Assurance Maladie et garantir la maîtrise de l'ensemble des fonctionnalités par les utilisateurs
- > Investir des solutions d'onboarding dans le cadre d'une démarche interbranches
- > Optimiser la gestion de la rémunération des salariés grâce à la rénovation de Tràm Paie



AMBITION 3 ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES



LeADDDers



En 2023, le mode de travail hybride est devenu la norme pour le manager et ses équipes dans un contexte d'évolution du rapport au travail. A l'issue de la crise sanitaire, les attentes sur le contenu du travail et la culture d'entreprise confèrent une place centrale à l'autonomie, la confiance et la coopération avec un management bienveillant, responsabilisant et individualisé. L'appui à la fonction managériale sera poursuivi et enrichi à l'échelle de la branche mais aussi de l'Institution.

Pour les équipes dirigeantes, les dispositifs de veille prospective et d'échanges de pratiques entre pairs seront renforcés et une offre globale d'accompagnement leur sera proposée.

OBJECTIF 3.1: ENRICHIR ET PROMOUVOIR L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS EN LIEN AVEC LES NOUVELLES ATTENTES DES COLLABORATEURS

capm

Les managers ont joué un rôle central durant la crise sanitaire : soutien aux équipes, management à distance, recours à de nouveaux outils collaboratifs, gestion de l'incertitude, etc. Les enjeux à venir autour de l'évolution de nos offres de services, de notre capacité à attirer et fidéliser sur nos emplois ou encore à s'adapter aux nouvelles organisations du travail feront l'objet d'accompagnements dédiés.

#STRUCTURER ET ÉLARGIR L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

L'offre d'accompagnement des managers s'est étoffée au cours du précédent SDRH : animation d'une communauté managériale sur liam, participation à des trophées et/ou challenges inter-entreprises, création d'un réseau national de facilitateurs, déve-

loppement d'une offre de formation institutionnelle en management hybride, organisation de webinaires sur la transformation managériale, mise à disposition de la ressource du Lab'Innov etc.

Articulée autour des nouveaux attendus managériaux en sortie de crise, l'offre de la Cnam sera enrichie en organisant le partage de pratiques entre pairs, ainsi que l'initiation aux démarches de facilitation et l'accès au co-développement, notamment inter-organismes.

L'appui à la fonction managériale avec le campus « CAP'M » proposé par l'Ucanss en 2023, avec la contribution de chacune des branches de la Sécurité Sociale sera enrichi tout au long de la période.

Les managers y trouveront notamment :

➔ **DES CONTENUS « SUR ÉTAGÈRES », COMPRENANT DES RESSOURCES DE RÉFÉRENCE, D'INFORMATION ET D'APPUI À LA FONCTION MANAGÉRIALE,**



➔ **UN PARCOURS PERSONNALISÉ PROPOSANT DES FORMATIONS SUR MESURE GÉNÉRÉES À L'ISSUE D'UN TEST D'AUTODIAGNOSTIC VIA UNE PLATEFORME INSTITUTIONNELLE,**



➔ **UNE COMMUNAUTÉ DE MANAGERS DISPOSANT D'ESPACES DE PARTAGES ET D'ÉCHANGES,**



➔ **UNE OFFRE DE SERVICES, PERMETTANT AUX MANAGERS D'ACCÉDER À DES OFFRES DE COACHING OU CÔDÈV PAR LA MISE EN RELATION AVEC LES COACHS CERTIFIÉS INTERNES À L'INSTITUTION.**

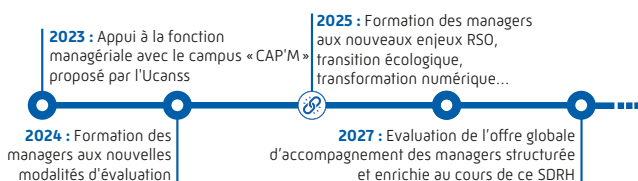
L'enrichissement de l'offre s'accompagnera d'actions de communication et de promotion pour rendre ces dispositifs visibles et faciles d'accès.

#FAIRE ÉVOLUER LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

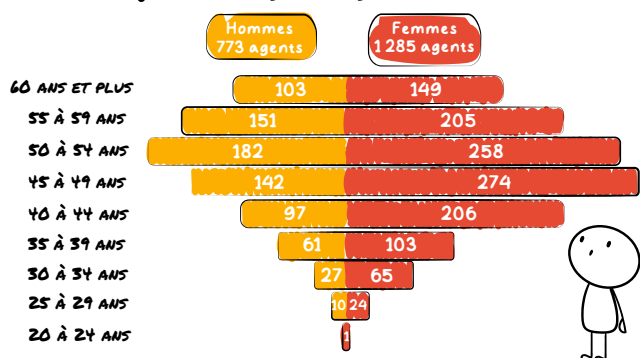
Dès 2025, une nouvelle démarche d'évaluation et de gestion des compétences sera disponible dans Alinéa à l'occasion des entretiens annuels. Après présentation des principes de la démarche au Comité Social et Economique (CSE), elle renforcera l'outillage à disposition des managers pour identifier et développer les compétences des collaborateurs et les aidera dans leur rôle de prescripteur de formation. Le dialogue entre RH et managers sera ainsi renforcé et outillé, à l'occasion des revues de personnel ou des recrutements.

#ANTICIPER LES TRANSFORMATIONS DU MÉTIER

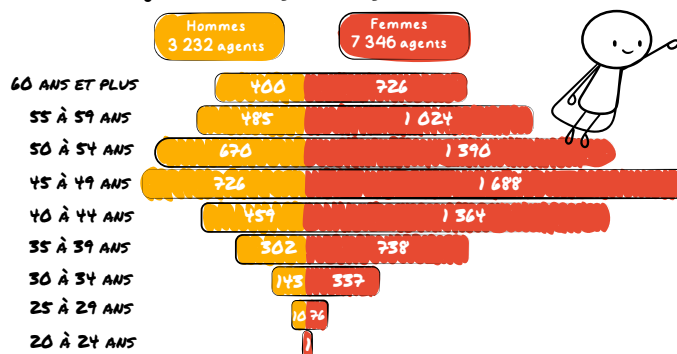
Une offre régulière de webinaires apprenants et inspirants continuera d'être proposée aux managers par la Cnam et/ou l'Ucanss afin de leur permettre d'être en veille sur les mutations du travail et des réflexions sur les pratiques managériales favorisant l'intégration des nouveaux réflexes managériaux. La modernisation des formations professionnelles sera poursuivie et les parcours managériaux créés par plusieurs organismes pour assurer la montée en compétences de leur communauté managériale seront mis en lumière dans un double objectif d'inspiration et de mutualisation. Ils permettront en particulier de proposer un cadre de réflexion pour engager une démarche de transformation managériale intégrant tous les pans nécessitant d'être maîtrisés par le manager (gestion des priorités, communication non violente, affirmation managériale,...).



Manager réseaux et projets Pyramide des Âges des agents CDI au 31/12/2022



Manager OPÉRATIONNEL + MANAGER STRATÉGIQUE Pyramide des Âges des agents CDI au 31/12/2022



OBJECTIF 3.2: ARTICULER NOUVELLES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET NOUVELLES PRATIQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DURABLE

Dans un environnement mouvant qui souligne l'importance de l'agilité et de la coopération comme leviers de performance, les organismes du réseau se tournent vers ces nouveaux modèles de management mais également d'organisation et de gouvernance en intégrant les nouvelles modalités de travail : outils digitaux, autres modes d'animation d'équipes, évolutions des espaces de travail etc. Autant de bouleversements et de défis humains qui nécessitent d'être partagés et outillés afin de trouver le bon équilibre.

#PROMOUVOIR ET FACILITER L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Améliorer un processus, proposer des simplifications, développer ou optimiser une offre de service, ... impliquent de mobiliser le collectif de travail et de questionner les pratiques. Pour favoriser cette posture « orientée service », les outils de mobilisation de l'intelligence collective et de la créativité continueront d'être promus. En parallèle, des partages de retours d'expérience et de bonnes pratiques seront encouragés pour inspirer les managers et faciliter l'émergence de démarches d'innovation.

#S'APPUYER SUR UN SOCLE D'ATTENDUS COMMUNS POUR TOUS LES MANAGERS

Les travaux conduits en interbranche en 2023 vont permettre de définir et de partager un socle d'attendus communs à tous les managers. Cette base de référence devra être partagée et intégrée dans les réflexions conduites au sein des organismes sur l'évolution des pratiques managériales.

#ANCRER LE MANAGEMENT HYBRIDE DANS LES PRATIQUES

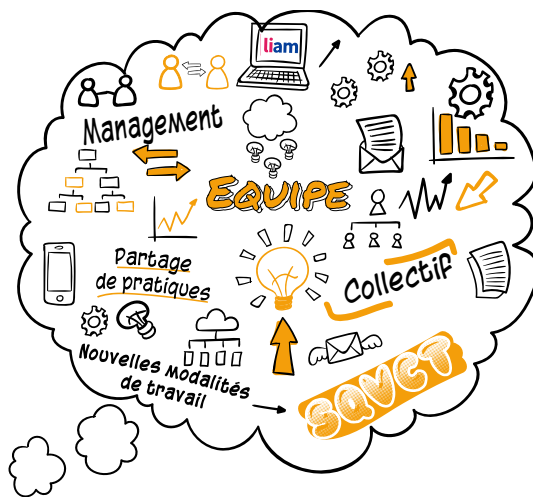
Pour stabiliser les organisations qui ont fait l'apprentissage du télétravail de masse et faire de l'hybridation du travail un véritable levier de performance durable, une offre de formations sur le fonctionnement en mode hybride et asynchrone pour les managers et les collaborateurs sera actualisée en lien avec l'Ucanss, l'En3S et l'I4.10. Des outils d'autodiagnostic pour l'ensemble de la ligne hiérarchique seront mis à disposition pour permettre la déclinaison de plans de développement personnalisés des compétences.

En tant que de besoin, des ateliers à l'utilisation des nouveaux outils digitaux et collaboratifs pourront venir étoffer cet accompagnement.

#ENTREtenir ET CONSOLIDER LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Identifier et prévenir les nouveaux risques liés au travail à distance sera un axe fort de la politique SQVCT. Dans un contexte de fragilisation du collectif de travail, les actions issues des réseaux permettant d'ancrer les leviers de motivation et le sentiment d'appartenance seront valorisées. Des retours d'expérience enrichis d'expertise seront organisés pour accompagner les managers dans l'utilisation des nouveaux espaces de travail (flex office, Lab d'idéation, ...).

Plus globalement, le partage de pratiques et d'innovations locales sur ces nouvelles modalités de travail et la recherche de solutions continueront d'être encouragés dans les communautés existantes (ex. liam & les managers).



2023 : Offre d'appui à la transformation managériale et organisationnelle pour accompagner les dirigeants portée par des pairs

2024 : Accompagnement de leurs équipes dans les nouveaux espaces de travail

OBJECTIF 3.3 : OPTIMISER LA DÉTECTION DES POTENTIELS ET MIEUX ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS

Les défis lancés par la gestion de la crise sanitaire et les nouveaux enjeux sociétaux (accès aux soins, numérique en santé, risque climatique, RSO...) ont conforté les équipes dirigeantes, les agents de direction et les praticiens conseils en situation de management dans le rôle majeur d'impulsion et de portage des transformations. Les besoins de partage d'expériences, d'espaces de discussion, de démarche réflexive pour faciliter la prise de recul s'en trouvent accrus.

EN CHIFFRES



LA FÉMINISATION DE LA FONCTION DIRIGEANTE S'AMÉLIORE ET VA CONTINUER SA PROGRESSION DANS LES ANNÉES À VENIR

Au début de la COG 2018-2022, les CPAM/CGSS/UGEAM/CTI/CARSAT/CRAMIF/UC-IRSA étaient dirigées à

35 % par des femmes

fin 2022

➔ **42 %**



Pour la COG 2023-2027, l'engagement de la branche maladie est de maintenir cette part chaque année dans l'intervalle

➔ de **45 %** à **55 %**



ZOOM SUR LES MÉTIERS DE LA GESTION DES SITUATIONS CLIENTS

Les dirigeants des organismes et les managers de la relation de service, du back et du front office, auront un rôle majeur dans l'accompagnement des changements à venir.

Qu'il s'agisse des nouveaux outils, d'une posture différente ou encore de modalités d'articulations plus étroites entre le traitement des prestations, leur contrôle et l'information des usagers, les managers seront accompagnés pour faire évoluer les processus et embarquer les équipes.

#ACCOMPAGNER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES FUTURS DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS

Les parcours diversifiés des dirigeants sont une des clés de réussite dans la prise en charge des grands enjeux territoriaux auxquels sont confrontés les organismes. Ainsi, les diversités de profils et de trajectoires seront valorisées et une attention particulière sera apportée à l'objectif de féminisation de la fonction de dirigeant. Pour cela, des actions de redynamisation du dispositif de vivier national d'agents de direction et de praticiens conseils seront conduites, notre collaboration avec l'EN3S sera poursuivie et des actions sur la prévention des risques psychosociaux seront mises en place pour les agents de direction et praticiens conseils en situation de management. Enfin, des dispositifs favorisant les trajectoires professionnelles des femmes seront expérimentés sur la période 2024-2027.

#ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS DANS LEUR PRISE DE FONCTION

L'offre nationale d'accompagnement des dirigeants sera renforcée pour disposer d'un bouquet de services

mobilisables à la carte en fonction des situations (coaching individuel et collectif, accompagnement par des directions métiers de la Cnam sur des problématiques spécifiques, mentorat par un pair expérimenté ...). Les offres en matière de media training, seront reconduites et adaptées en fonction de l'actualité et seront complétées de formation sur la responsabilité des dirigeants.

#SOUTENIR ET DÉVELOPPER UN COLLECTIF DE DIRIGEANTS SOLIDAIRES, PERFORMANTS ET ENGAGÉS.

L'objectif est de promouvoir un collectif de dirigeants incarnant pleinement les valeurs de l'Assurance Maladie tant en interne qu'en externe, sur l'ensemble des sujets qui relèvent de leur responsabilité comme la performance sociale, la qualité de service, l'accès aux droits et aux soins et la régulation du système de santé. Il s'agira, par exemple, de faire vivre et de promouvoir la charte d'engagements déontologiques des directrices et directeurs d'organismes. Les actions initiées comme le co-développement, les échanges de pratiques, les webinaires inspirants sur le management ou encore les politiques publiques, seront maintenues et généralisées.



LES LEVIERS DE PERFORMANCE RH

- > Expérimenter une plate forme de ressources pour les managers
- > Proposer une solution de Chatbot RH
- > Conduire le dialogue social sur l'évolution des organisations de travail et sur l'impact RH des transformations, y compris de la fonction managériale



AMBITION 4

ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE



Porter notre responsabilité sociale interne est essentiel pour accompagner nos collaborateurs et répondre à des évolutions sociétales et organisationnelles accélérées. Veiller à l'équité de traitement, favoriser l'inclusion, promouvoir la santé au travail et plus largement la qualité de vie et des conditions de travail dans le cadre d'un dialogue social de qualité sont des enjeux majeurs sur la période qui s'ouvre.

Des actions spécifiques seront proposées pour accompagner ces évolutions, à travers les objectifs SQVCT du SDRH ainsi que dans nos politiques en matière d'équité de traitement et d'inclusion en déclinaison du référentiel RSO de l'Assurance Maladie.

OBJECTIF 4.1: INTÉGRER LES ENJEUX DE LA SQVCT DANS LA POLITIQUE D'ENTREPRISE EN ENTREtenant UNE CULTURE DE PRÉVENTION

Promouvoir une culture commune à l'ensemble du réseau et garantir une bonne appropriation des dispositifs légaux et conventionnels passe par la structuration, l'animation et la professionnalisation des référents Santé et Sécurité au Travail (SSCT) et QVCT.

#STRUCTURER, PROFESSIONNALISER ET ANIMER LE RÉSEAU DES RÉFÉRENTS SSCT et QVCT

Au-delà de l'identification des référents, la structuration du réseau des référents SSCT et QVCT fluidifiera les échanges au sein de la Branche Maladie, et permettra de faire vivre sur la durée nos actions SQVCT.

La DRH des réseaux souhaite s'appuyer sur le réseau des référents RSO régionaux, et favoriser les échanges de pratiques via les outils collaboratifs.

SEMAINE POUR LA

QVCT

Qualité de vie et des conditions de travail

#INTÉGRER LES ENJEUX DE LA SANTÉ ET DE LA QVCT DANS LA FORMATION DE L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS

Sensibiliser l'ensemble des acteurs des organismes (direction, managers, collaborateurs) sur les grands enjeux de la SQVCT participe à la diffusion d'une culture de prévention et de bien-être au travail. La promotion du passeport de prévention, l'identification de nouveaux besoins de développement des compétences font partie des priorités.

La capacité à réguler son stress, le développement de l'intelligence émotionnelle, participent d'un meilleur climat dans les collectifs de travail et contribuent aussi à la prévention secondaire des risques psychosociaux. Les formations et ateliers de sensibilisation sur ces thématiques seront promus au sein du réseau Assurance Maladie, notamment auprès de la population des managers.



#INTÉGRER LA DIMENSION QVCT, DANS LES DÉMARCHES MANAGÉRIALES

Le co-développement et la facilitation, les démarches d'analyse d'impacts RH, les espaces de discussion ont été initiés dans le précédent SDRH. Il s'agit à présent d'étendre ces approches à l'ensemble des réseaux et de déployer l'offre de service de la DRH-R.



OBJECTIF 4.2: PRÉVENIR ET TRAITER LES PRINCIPAUX RISQUES PROFESSIONNELS

Avec le parti pris de ne pas être exhaustif, seuls les risques professionnels dont les enjeux ont été collectivement identifiés comme prioritaires feront l'objet d'une attention particulière au niveau national. Il s'agit des risques psychosociaux (stress, violences internes et externes), de la problématique liée aux addictions de toutes sortes, du risque routier inhérent aux mobilités douces, et des troubles musculo-squelettiques.

#PROPOSER DES RESSOURCES INDIVIDUELLES DE PRÉVENTION POUR LA RÉGULATION DU STRESS

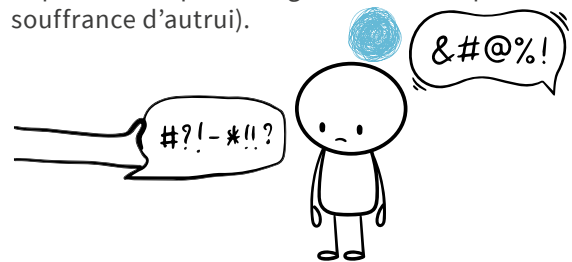
Pour contribuer à un meilleur climat dans les collectifs de travail, des formations/ateliers de sensibilisation seront proposés au réseau.

#PRÉVENIR ET RÉAGIR FACE AUX VIOLENCES INTERNES

Les violences internes concernent le harcèlement moral et/ou sexuel, ainsi que les conflits exacerbés au sein d'un organisme. Une offre de formation adaptée (communication non violente, posture de médiation pour les managers...) est promue dans le réseau.

#METTRE À DISPOSITION DU RÉSEAU UN KIT SUR LA PRÉVENTION DES INCIVILITÉS EXTERNES

Dans un contexte de tensions potentielles dans les relations d'accueil usagers, la prévention des incivilités externes comprend plusieurs dimensions : la procédure de signalement et traitement des incivilités, l'applicatif ad hoc, des modèles de communication à l'attention des assurés, ainsi que l'ensemble des formations pour les collaborateurs concernés (incluant la problématique de régulation de l'exposition à la souffrance d'autrui).



#ÉLABORER DES PRÉCONISATIONS POUR LA PRÉVENTION DU RISQUE ROUTIER LIÉ AUX MOBILITÉS DURABLES

La promotion des modes de mobilités durables doit s'accompagner de préconisations en matière de sécurité routière liées à l'exposition particulière des collaborateurs utilisant ces modes de transport (vélo, trottinettes...).

#EXPÉRIMENTER UNE MÉTHODOLOGIE DE PRÉVENTION DES ADDICTIONS AU TRAVAIL

Une expérimentation de prévention des addictions en intégrant ce risque au Document Unique d'Évaluation des Risques (DUR) sera proposée aux organismes volontaires.

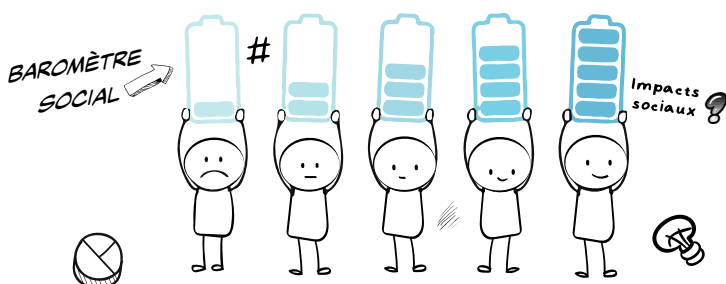


OBJECTIF 4.3 : ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Les impacts des changements d'organisation du travail sur la qualité de vie et les conditions de travail doivent être pris en compte dans le cadre de la prévention primaire, identifiés et faire l'objet de plans d'actions concertés avec les équipes concernées.

#EXPÉRIMENTER DES OUTILS DE MESURE DE CLIMAT SOCIAL SUR DES SERVICES/ ENTITÉS

En sus du baromètre social interne, des outils de mesure ponctuelle et resserrée du climat social seront proposés au réseau pour permettre une évaluation plus ciblée et réactive des impacts sociaux des changements au niveau des équipes de travail.



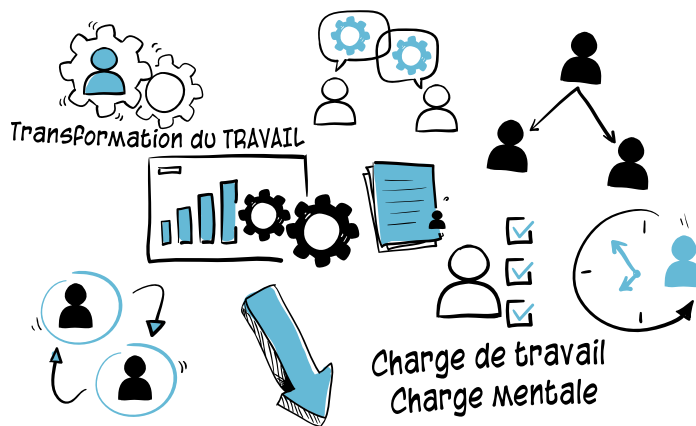
#ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

La co-construction des projets et plus largement des changements d'organisation sera favorisée en s'appuyant notamment sur la démarche d'analyse des impacts RH.

#OUTILLER LA RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET DE LA CHARGE MENTALE

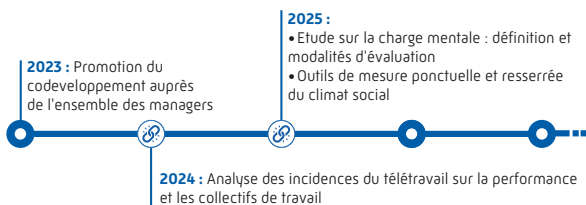
L'expérimentation du dispositif de régulation de la charge de travail sera étendue pour proposer à l'ensemble du réseau une méthodologie nationale d'évaluation et de régulation de la charge de travail individuelle et/ou collective.

La régulation de la charge mentale fera plus spécifiquement l'objet d'un groupe de travail pour des préconisations co-construites avec le réseau.



#ACCOMPAGNER LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL

Les managers et l'ensemble des collaborateurs seront formés et/ou sensibilisés aux risques professionnels liés au télétravail (isolement, sédentarité, hyperconnexion).



OBJECTIF 4.4 : AGIR SUR L'ABSENTÉISME ET PRÉVENIR LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE

L'Assurance Maladie est un acteur majeur de la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP). Dans une logique de symétrie des attentions, la PDP doit être développée et structurée dans l'ensemble du réseau.

#DÉPLOYER LES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DE L'ABSENTÉISME

Dans la continuité du plan SQVCT 2019-2022, les 3 dispositifs (ACEA, AIEP, APPE) vont faire l'objet d'un accompagnement renforcé de la DRH-R auprès des organismes intéressés par leur mise en œuvre.

ACEA = ABSENTÉISME, COMPRENDRE ET AGIR

AIEP = ABSENTÉISME, IDENTIFIER ET PRÉVENIR

APPE = ABSENTÉISME, PRÉVOIR, PLANIFIER ET ÉVALUER



ZOOM SUR LES MÉTIERS DE LA GESTION DES SITUATIONS CLIENTS

Trouver du sens à son activité professionnelle est l'un des premiers facteurs de bien-être au travail. Traiter les demandes de prestations ou répondre aux assurés, aux professionnels de santé ou aux employeurs pour les informer, les conseiller ou les orienter sur l'offre la plus adaptée sont des activités au cœur de l'action de l'Assurance Maladie.

L'évolution vers un modèle de centre de services impliquera une prise en charge des situations de bout en bout par les conseillers. Ils pourront ainsi apporter des réponses plus rapides et individualisées en phase avec les attentes de nos publics et source de plus grande satisfaction au travail.

#FAVORISER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Le maintien dans l'emploi des personnes atteintes de maladies chroniques ou en situation de handicap sera une des priorités sur toute la durée du SDRH, au même titre que la prévention de l'usure professionnelle et de l'inaptitude, ainsi que la prise en compte de l'allongement de la vie active (management de la séniorité). L'accompagnement des salariées aidants (né de l'accord de l'Ucanss) continuera d'être promu et évalué.



OBJECTIF 4.5 : POURSUIVRE NOS ACTIONS EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

En tant qu'employeur responsable, l'Assurance Maladie doit veiller à l'équité de traitement et favoriser l'inclusion pour chacun des collaborateurs, notamment en matière de diversité, de handicap, d'égalité femmes/hommes ou LGBT+. Veiller à la diversité et l'inclusion continuera de contribuer à un climat social plus apaisé et confiant.

#(IN)FORMER LES MANAGERS ET RRH AU HANDICAP

Les managers et les RRH sont au centre des processus de recrutement et d'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur carrière. De fait, il

est nécessaire de former les managers et les RRH aux enjeux de diversité :

- modules I4.10 :
« Inscrire la diversité dans le processus RH »,
« Conduire une politique d'égalité des chances »,
- module Assurance Maladie :
« Recruter sans discriminer ».

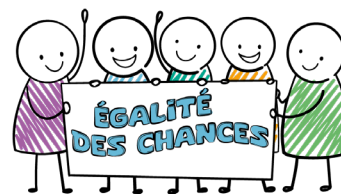
Les directeurs et DRH seront également sensibilisés à la thématique par un webinaire dédié.

EN CHIFFRES

En 2022, **84,17%** des organismes ont plus de **85 points** à l'index égalité professionnelle.

#ACCOMPAGNER LE RÉSEAU DANS LE DÉPLOIEMENT DES ACCORDS DIVERSITÉ UCANSS

L'Assurance Maladie accompagnera le déploiement des protocoles d'accord du 22 février 2022 relatif à l'égalité professionnelle, à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances, et à l'aménagement des fins de carrières, tous les trois étant étendus aux agents de direction et aux praticiens conseils.



#SENSIBILISER À LA DISCRIMINATION LGBT+

La Cnam, via son protocole d'accord d'entreprise relatif à l'égalité des chances et la promotion de la diversité, entend étudier le dispositif de charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle. La charte

d'Engagement LGBT+ correspond à la mise en place d'un cadre formel quant à l'inclusion des personnes LGBT+ dans l'entreprise et indique un marqueur d'engagement au plus haut niveau de celle-ci. Un dispositif de sensibilisation sera également mis à la disposition du réseau, à horizon 2025.



#DÉVELOPPER LES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE ET LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Les organismes de l'Assurance Maladie, couvrant l'ensemble des territoires de France, en sont des leviers structurants. De nombreux acteurs du territoire agissent pour l'inclusion des publics éloignés de l'emploi (EA/ESAT, SIAE, associations, missions locales, etc.). Développer des partenariats avec ces structures participe à travailler à l'accès à l'emploi des populations les plus fragiles.

Aussi à la suite d'une expérimentation et une validation du Comité exécutif de l'Ucanss en 2018, les organismes ont la possibilité localement de déployer des opérations de mécénat de compétences. Cela contribue à l'implication de notre réseau dans les territoires.

#DIVERSIFIER LES VIVIERS DE CANDIDATS

Afin d'être un employeur inclusif, il faut en amont attirer des candidatures diverses. Cela passe notamment par des campagnes d'alternance pour attirer un public jeune, participer au DuoDay pour se faire connaître auprès de candidats en situation de handicap.

La Cnam réalisera annuellement une action de communication sur le handicap : recrutement, maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, démarches relatives à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

#ACCOMPAGNER LES ORGANISMES SOUS LE SEUIL DES 75% À L'INDEX DE L'ÉGALITÉ ET LES ORGANISMES SOUS LE SEUIL DES 6% DE BÉNÉFICIAIRES DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS (BOETH)

Depuis 2019, toutes les entreprises de plus de 50 salariés sont soumises à l'obligation de publier leur index d'égalité professionnelle. En cas d'index inférieur à 75 points, les entreprises doivent mettre en place des actions correctives et depuis 2022, les entreprises ayant un seuil inférieur à 85 points doivent fixer et publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs.

Aussi, chaque année, les entreprises de plus de 20 salariés sont soumises à la DOETH (Déclaration relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés) fixant à 6% le seuil légal de travailleurs en situation de handicap au sein d'une structure.

Que ce soit pour l'enjeu d'égalité professionnelle femmes-hommes ou celui du handicap, la Cnam veillera à accompagner tout particulièrement les organismes n'atteignant pas ces seuils.

EN CHIFFRES

En 2021, **60,45%** des organismes ont atteint ou dépassent les **6%** du taux d'emploi.



LES LEVIERS DE PERFORMANCE RH

- > Assurer la maintenance et l'évolution de GAMAT pour un suivi fin et opérationnel des données d'absentéisme
- > S'outiller sur la gestion des incivilités (réflexion autour de l'outil DECLI)



AMBITION 5 AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



En cohérence avec les objectifs d'efficience et d'exemplarité de la branche, l'Assurance Maladie entend poursuivre son engagement en faveur de la réduction de son empreinte environnementale (notamment à travers l'engagement 3 « réduire notre impact environnemental » de son référentiel RSO « Tous acteurs pour un avenir durable »).

Les impacts du changement climatique constituent un enjeu incontournable pour notre institution tant en terme de sobriété dans la consommation des ressources, que de changements dans nos pratiques individuelles et collectives.

OBJECTIF 5.1: ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

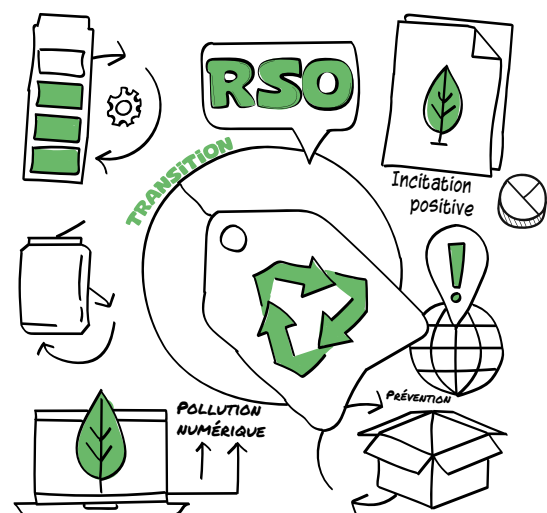
En ce qui concerne la transition écologique, nous avons toutes et tous un rôle à jouer, et cela à toutes les échelles. L'accompagnement RH de l'ensemble des collaborateurs dans cette transition écologique constitue donc une priorité de ce SDRH.

#FORMER LES COLLABORATEURS ET L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES DIRIGEANTES AUX ENJEUX CLIMATIQUES ET AUX ÉCO-GESTES

Plusieurs outils de formation et de sensibilisation ont dernièrement vu le jour en matière de transition écologique.

L'Assurance Maladie est le relais des campagnes de communication de l'Ucanss en faveur de la sobriété énergétique « petits gestes, grands effets » et de la formation e-learning 'cap vers la sobriété énergétique' déployées en 2023.

La Cnam va également déployer un module en e-learning de sensibilisation à la responsabilité sociale des organisations (RSO) et encourage les organismes à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux climatiques notamment via des ateliers tels que les Fresques du Climat, Inventons nos vies bas carbone, 2tonnes. Des formations spécifiques à la gestion technique des bâtiments seront proposées pour les métiers de la gestion immobilière.



La Cnam s'inscrit pleinement dans le socle de formation interbranches développé par l'En3s qui sera déployé en 2024 à l'attention de l'ensemble des agents de direction.

#INCITER LES COLLABORATEURS À MODIFIER LEURS PRATIQUES AU QUOTIDIEN.

La transition étant l'affaire de tous, l'Assurance Maladie met à disposition des guides de bonnes pratiques à destination du réseau sur les thématiques des déchets, de la pollution numérique, des mobilités durables (trajets domicile-travail et déplacements professionnels), etc.

Les organismes sont invités à engager des actions de communication sur la thématique, des challenges, et à mettre en place des dispositifs de nudges pour favoriser l'incitation positive de l'ensemble des collaborateurs (du type inscriptions sur les escaliers pour limiter l'utilisation des ascenseurs, etc.)

EN CHIFFRES

Évolution des émissions de gaz à effet de serre sur les 3 dernières années (entre 2020 et 2022) : **-13,88%**

Source : PERL'S

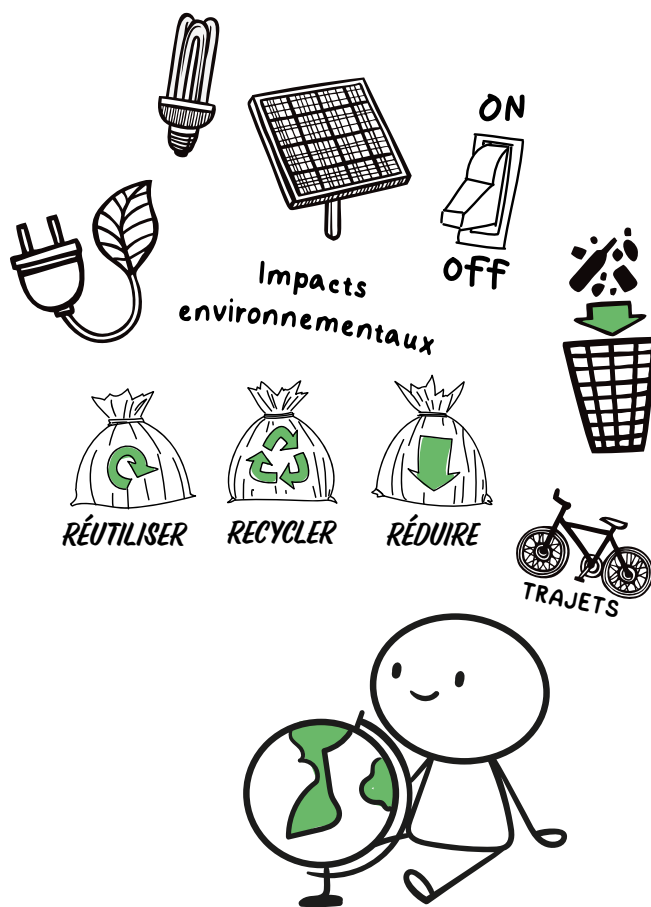
#INTÉGRER LA RSO DANS LES PROJETS TRANSVERSES

Au regard de l'impact sanitaire du changement climatique, l'engagement de l'Assurance Maladie en terme de transition écologique fait également écho à

notre rôle d'acteur du système de santé. L'ensemble des métiers a un rôle à jouer. L'Assurance Maladie proposera une méthodologie d'évaluation des impacts environnementaux des projets d'organisation.



*Diese : Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'État



ZOOM SUR LES MÉTIERS DE LA GESTION DES SITUATIONS CLIENTS

La réduction des flux papier et les offres dématérialisées contribueront demain à une gestion plus durable des ressources. De même, les téléservices ou le développement des rendez-vous téléphoniques auront un impact sur la réduction des déplacements dans les centres d'accueil, davantage tournés vers les assurés pour lesquels l'accueil physique reste le canal le plus adapté à leur situation. Ainsi les objectifs de réduction de l'empreinte carbone, s'ils sont l'affaire de tous, seront majoritairement portés par les métiers de la relation de service.

OBJECTIF 5.2 : DÉVELOPPER LES MOBILITÉS DURABLES

En France, la mobilité représente la part la plus grosse part de l'empreinte carbone moyenne d'un habitant. A l'intérieur de cette part, la voiture individuelle représente les trois quarts de l'empreinte carbone. A l'échelle individuelle, l'accompagnement des salariés sur les questions de mobilité joue un rôle majeur dans la transition écologique.

#SENSIBILISER LES COLLABORATEURS AUX ENJEUX DES MOBILITÉS DURABLES

Pour accompagner les organismes et les collaborateurs, la Cnam fournira un guide sur les mobilités durables comportant une partie sur les déplacements professionnels et une seconde sur les trajets domicile – travail. Il comportera des questionnaires types pour conduire des enquêtes internes et une série de fiches-actions afin de favoriser le partage de bonnes pratiques entre organismes.

Aussi, les organismes sont invités à mettre en place des actions de sensibilisation et de communication notamment lors de la Semaine européenne de la mobilité.

#PROMOUVOIR LES MOBILITÉS DURABLES POUR LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL DES COLLABORATEURS

Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs dans l'usage de moyens de transport personnels compatibles avec la transition écologique, la Cnam accompagne les organismes vers la création ou le renouvellement d'accords sur les mobilités durables dans le but d'aboutir à des plans de mobilités durables.

Les partenaires sociaux peuvent alors discuter notamment de la réduction du coût de la mobilité, de l'incitation à l'usage des « modes de transport vertueux » ainsi que de la prise en charge des frais engagés par les salariés pour leurs déplacements.



2025 : Bilan des accords mobilités durables



LES LEVIERS DE PERFORMANCE RH

> S'appuyer sur l'outil PERLS permettant, chaque année, de consolider les données des organismes sur les cinq engagements du référentiel RSO [Gouvernance, Responsabilité Sociale Interne, Environnement, Achats responsables, Implication dans les territoires]

> Déployer le coffre-fort numérique

POUR EN SAVOIR PLUS

rendez-vous sur la smartpage du SDRH sur **liam**



<https://liam.assurance-maladie.fr/article/1782546>

Réalisation :



La FABRIQUE PÉDAGOGIQUE
La formation multimodale
par l'Assurance Maladie

© Fabrique pédagogique – septembre 2023