

# SDRH

SDRH*transformé*, le cahier de tendances RH

pour s'approprier les enjeux du SDRH

Vive le réseau RH  
Vive L'Assurance retraite



# SDRH

**“Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir  
mais de le rendre possible.”**

Antoine de Saint-Exupéry



L'accélération des évolutions sociales - renouvellement générationnel, transformation digitale, développement d'une économie collaborative, fluidité des parcours, et nous pourrions en citer bien d'autres - impacte logiquement le monde du travail. Le service public de la retraite incarne la double exigence d'accompagner ces mutations, au rythme de ses assurés, et de les vivre comme une organisation connectée à son environnement : l'Assurance retraite se transforme, portée par la double hélice de son ADN que sont le service public et l'agilité.

La crise sanitaire a conduit l'Assurance retraite, dans la diversité de ses équipes, à repenser en urgence ses modes de fonctionnement, en s'appuyant sur sa souplesse, sa maturité managériale, comme sur les outils collaboratifs, pour garantir la continuité d'activité. Un télétravail continu et généralisé a bousculé les repères et accéléré des changements de posture. Il nous appartient de capitaliser durablement sur les enseignements de cette crise : faire le pari de la confiance et du sens au travail.



**Renaud Villard**  
Directeur



**Jérôme Friteau**  
Directeur des Relations Humaines et de la Transformation



Tous les défis que nous relevons ensemble positionnent la fonction RH comme un levier important de la performance sociale de nos organisations, comme un guide pour les managers. Plus que jamais, elle contribue auprès des directions d'organismes à garantir le sens, elle est gardienne du lien et de la maturité du dialogue social.

Pour renforcer ce positionnement, la fonction RH de l'Assurance retraite se fixe une ambition commune, directement connectée aux enjeux de service public : contribuer par des actions concrètes, imaginées localement, à la réussite de nos transformations, dans un contexte de forte concurrence entre les acteurs du monde du travail pour attirer, fidéliser et développer les talents dont nous avons et aurons besoin, aujourd'hui et demain.

## une communauté RH et un réseau de 460 acteurs RH

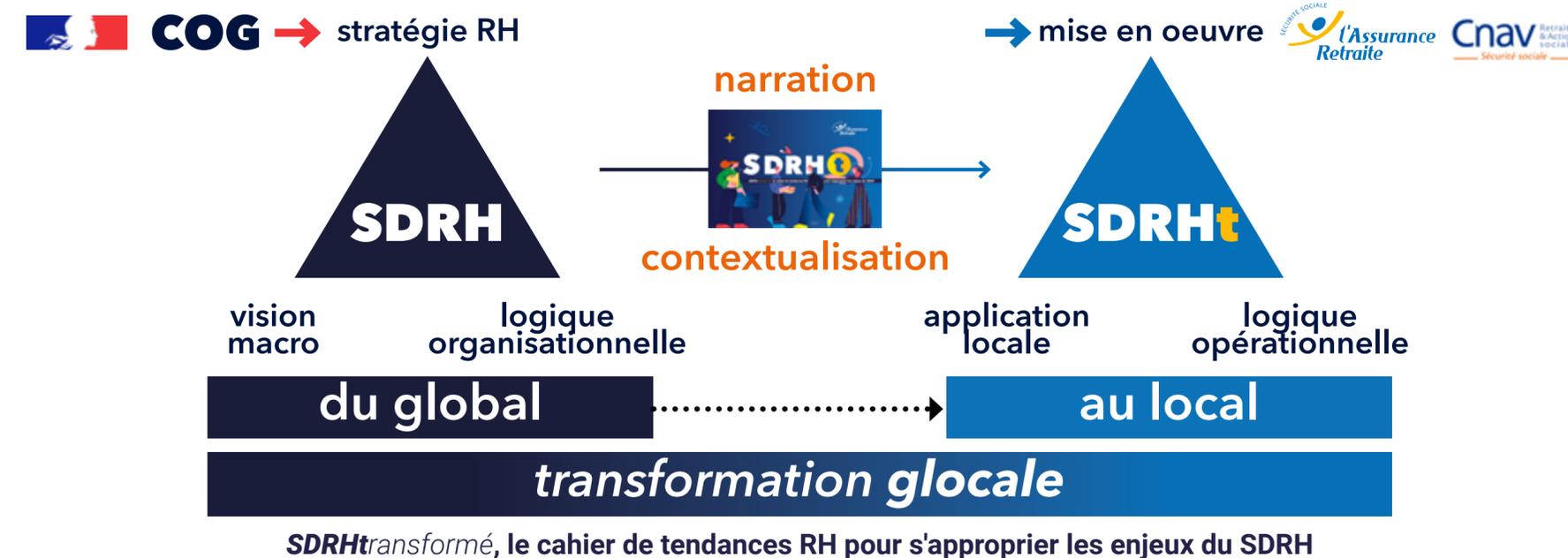


la photo !! la photo ;-)

## Le pour quoi du **SDRH<sup>t</sup>\***

Afin que la stratégie RH de l'Assurance retraite soit comprise par tous et que les intervenants de la sphère RH se l'approprient, il est apparu nécessaire de compléter le document initial d'un dispositif plus didactique, plus visuel. L'appropriation, sous différents formats, est bien l'objectif premier du SDRHt. Il s'agit d'expliquer, de montrer les liens entre les enjeux RH de la branche et les enjeux sociétaux, de créer des passerelles entre des univers qui semblent différents notamment sur le volet innovation RH.

Et il s'agit également de mettre en avant le dynamisme des organismes de la branche en illustrant les objectifs nationaux par des actions terrain d'ores et déjà mises en œuvre. Cette première version se veut un lieu de partage de bonnes pratiques et une source d'inspiration. Cette première version vivra et sera adaptée, mise à jour des nouvelles tendances, des nouvelles innovations RH, des nouvelles actions terrain pour toujours être en phase avec un monde en pleine évolution et ancré dans le terrain.

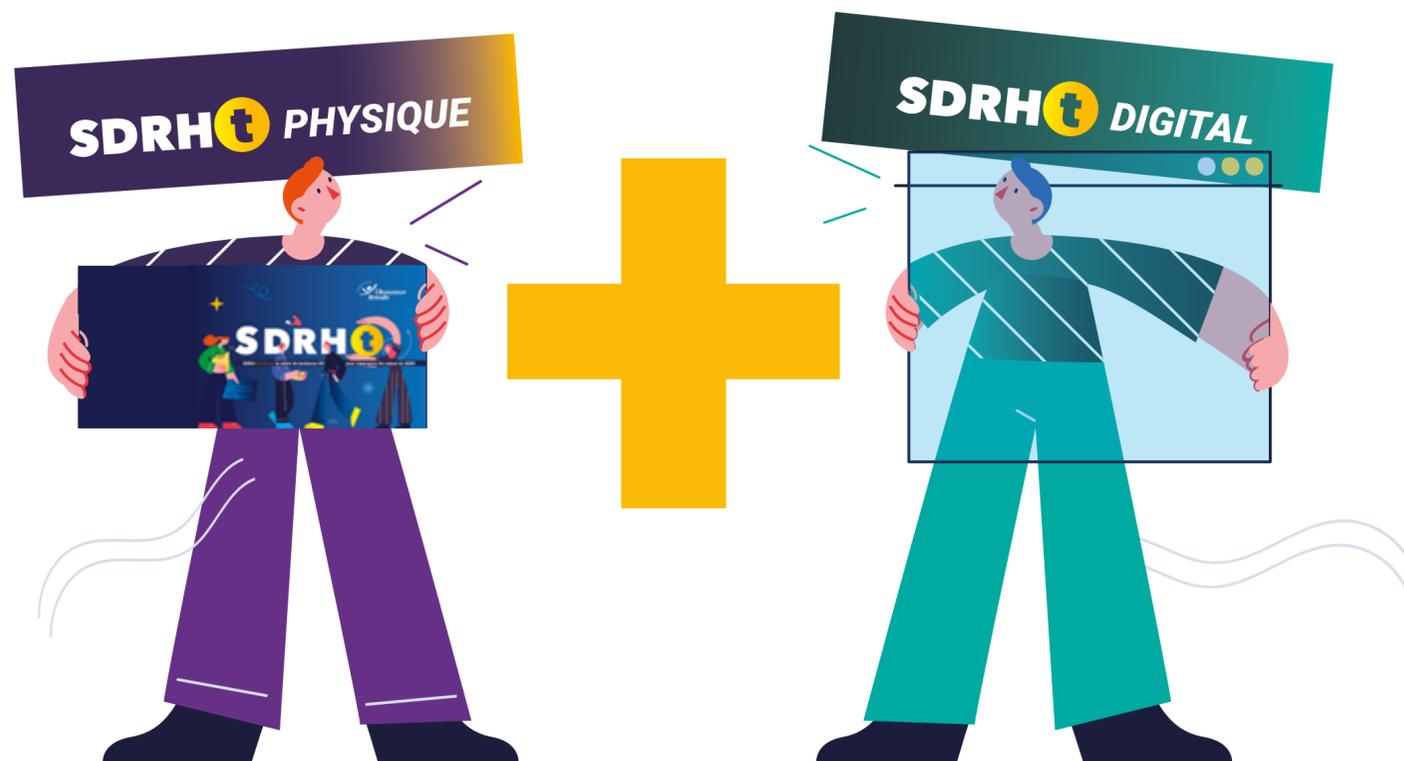


\* Schéma Directeur des RH transformé

## Organisation du **SDRH**<sup>t</sup>



*SDRH*transformé, le cahier de tendances RH pour s'approprier les enjeux du SDRH



## Raison d'être du **SDRH**<sup>t</sup>

1

### appropriation & concertation

- ▶ Simplifier et accélérer l'appropriation des enjeux RH par la narration et la conversation créative



2

### idéation, partage & itération

- ▶ Favoriser l'idéation " locale " pour générer des solutions RH concrètes, adaptées aux caisses régionales



3

### transformation & adaptation locale

- ▶ Articuler des niveaux d'appropriation adaptables aux différentes cibles : directions métiers, experts RH, salariés et experts de la communication interne, etc.



## L'esprit du **SDRH**

Un label pour repérer l'accélération et les nouvelles inspirations  
qui boostent la transformation RH *post-crise*



Le label « **apRHès** » accompagnera la vie du SDRHt pour cartographier et partager les initiatives RH émergées de la crise sanitaire. Il jouera le rôle de traceur pour révéler et suivre comment cette crise accélère l'innovation RH, modifie l'organisation et la pensée du travail dans le réseau de l'Assurance retraite.

## L'esprit du **SDRH**

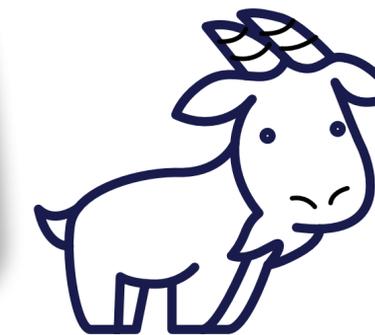
**Et si on discutait des objectifs !**

“ Les battles créatives et fraternelles du *Devoir* & du *Bon Sens* RH ”



### **SupeRH**

Experte des expertises,  
c'est la Gardienne du temple SDRH.  
Elle incarne le Devoir RH



### **Petit BélieRH**

Fonceur et pragmatique, Petit BélieRH  
met les pattes dans le cambouis RH  
du quotidien. Il est LA voix du Bon Sens RH.



**La paRHole verte symbolise la créativité.**  
Elle cherche des alternatives, en essayant de  
considérer le problème sous un angle nouveau.



**La paRHole bleue symbolise l'organisation,  
la canalisation des idées, le processus.** Elle  
s'attache à prendre du recul sur le sujet énoncé.



**La paRHole jaune symbolise la critique positive.**  
Elle porte les rêves et les idées les plus folles.



**La paRHole noire symbolise la critique négative,  
le jugement.** Elle énonce les faiblesses et les risques  
que comporte, selon, elle cette idée.



**La paRHole rouge symbolise l'émotion.**  
Elle énonce librement ses sentiments et ses intuitions.



**La paRHole blanche symbolise la neutralité.**  
Elle s'attache à énoncer simplement les faits, en laissant  
de côté tout ce qui peut relever de l'interprétation.

# Mode d'emploi du SDRH

## 1) enjeu et objectifs associés



1.1 présentation de l'enjeu (extrait du SDRH)  
1.2 sommaire des objectifs

## 2) ancrage sociétal de l'enjeu



2.1. expliquer d'où ça vient (source)  
2.2. dire comment ça impacte (l'organisation ? l'individu ? les deux ?)

## 3) posture RH à imaginer et discuter



3.1. exploration du rôle à prendre, à jouer, à endosser par la fonction RH

## 4) pédagogie de l'objectif RH



4.1. rappel de l'objectif  
4.2. sens de l'objectif pour les DRH et les managers  
4.3. portrait robot de l'objectif



4.4. deux articles sociétaux qui éclairent le sens de l'objectif  
4.5. focus sur une innovation RH qui illustre l'objectif  
4.6. témoignage d'un expert à propos de l'innovation RH



4.7. «les pépites RH du terrain » = expérimentation(s) effective(s) de l'objectif dans le réseau Assurance retraite  
4.8. fiche KISS pour explorer l'objectif en équipe :  
**Keep** : ce qu'on garde / **Improve** : ce qu'on améliore  
**Stop** : ce qu'on arrête / **Start** : ce qu'on démarre



5.1. fiche SDRH : stabiliser le contenu  
5.2. fiche « Petit BélieRH met les pieds dans le plat de l'objectif »

# so m m m a i r e



## LES ORIENTATIONS RH DE L'ASSURANCE RETRAITE



### La confluence des écosystèmes

Faire de la convergence avec d'autres régimes  
un levier de performance du service public

objectifs  
**01 à 03**

**Enjeu.1**  
p 20-21

### L'alchimie de l'engagement

L'engagement des salariés : la clé de réussite  
de l'organisation de demain

objectifs  
**04 à 06**

**Enjeu.2**  
p 46-47

### Les bâtisseurs de compétences

Garantir les compétences nécessaires pour aujourd'hui  
et pour l'avenir

objectifs  
**07 à 08**

**Enjeu.3**  
p 72-73

### Notre FutuRH

La prospective pour l'action

objectifs  
**09 à 11**

**Enjeu.4**  
p 92-93

# panorama

## La confluence des écosystèmes

Faire de la convergence avec d'autres régimes  
un levier de performance du service public

### → objectif 01

Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes  
accueillantes pour créer une culture commune

### → objectif 02

Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement

### → objectif 03

Systématiser un retour d'expérience pour capitaliser sur  
chaque regroupement

## L'alchimie de l'engagement

L'engagement des salariés : la clé de réussite  
de l'organisation de demain

### → objectif 04

Manager les mutations du travail

### → objectif 05

Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens

### → objectif 06

Repenser l'offre de service RH

# DES objectifs PAR ENJEU

## Les bâtisseurs de compétences

Garantir les compétences nécessaires pour aujourd'hui  
et pour l'avenir

### → objectif 07

Valoriser et rechercher les compétences de demain  
dès aujourd'hui

### → objectif 08

Développer une organisation apprenante  
pour tous et tout le temps

## Notre futuRH

La prospective pour l'action

### → objectif 09

Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

### → objectif 10

Faire sens

### → objectif 11

Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution  
des métiers... et s'inspirer

# Les racines sociétales des enjeux RH





# ENJEU-1

## La confluence des écosystèmes

Faire de la convergence avec d'autres régimes  
un levier de performance du service public

## ENJEU-1 | La confluence des écosystèmes

# SDRH

La convergence avec d'autres régimes, l'intégration de collaborateurs d'autres régimes, sont des opportunités pour faire évoluer les modes de management, d'organisation et de fonctionnement de l'Assurance retraite. Identifier les synergies et saisir les opportunités qui se présentent permettront d'améliorer le fonctionnement, d'améliorer le service rendu aux clients internes et externes et de gagner en performance. S'inspirer des différentes cultures d'entreprise et partager la sienne, se confronter aux différentes façons de faire et enrichir les siennes seront des étapes essentielles. Essentielles pour se comprendre, pour travailler ensemble et pour créer de la cohésion dans les équipes, mais aussi pour revisiter les organisations afin de les optimiser.

**Faire de la convergence  
avec d'autres régimes  
un levier de performance  
du service public**

## Objectifs SDRH

### ➤ objectif 01

**Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes accueillantes pour créer une culture commune**

### ➤ objectif 02

**Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement**

### ➤ objectif 03

**Systematiser un retour d'expérience pour capitaliser sur chaque regroupement**



**ENJEU**

**La confluence des écosystèmes**

Faire de la convergence avec d'autres régimes un levier de performance du service public

*incertitudes*

*complexité*



*Quel imaginaire de soi au travail ?*

*Quelles conditions individuelles et collectives du travail ?*

**Quelle vision et quel accompagnement RH ?**

## ENJEU-1 | La confluence des écosystèmes



Ce n'est pas un match. C'est une rencontre.



Stéphanie Frappart, arbitre en Ligue 1 de Football



expert du terrain et de la proximité

## ARBITRE DE LA COHÉSION DES ÉQUIPES ET...

juger / trancher / estimer / départager / décider /



arbitre des décisions



en réseau avec ses pairs

mettre au diapason

Laurence Equilbey



mettre en confiance



## ...CHEF D'ORCHESTRE DE LA TRANSFORMATION

concilier / arranger / accorder / accommoder / évaluer... Pour performer !

mettre en mouvement



## ENJEU-1 | La confluence des écosystèmes

### ➤ objectif 01

Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes accueillantes pour créer une culture commune

### ➤ objectif 02

Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement

### ➤ objectif 03

Systématiser un retour d'expérience pour capitaliser sur chaque regroupement

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Favoriser le faire-équipe pour créer une culture commune

### mots-clés

#rencontrer  
#favoriser et créer la relation  
#penser collectif

### chiffre-clé

# 71%

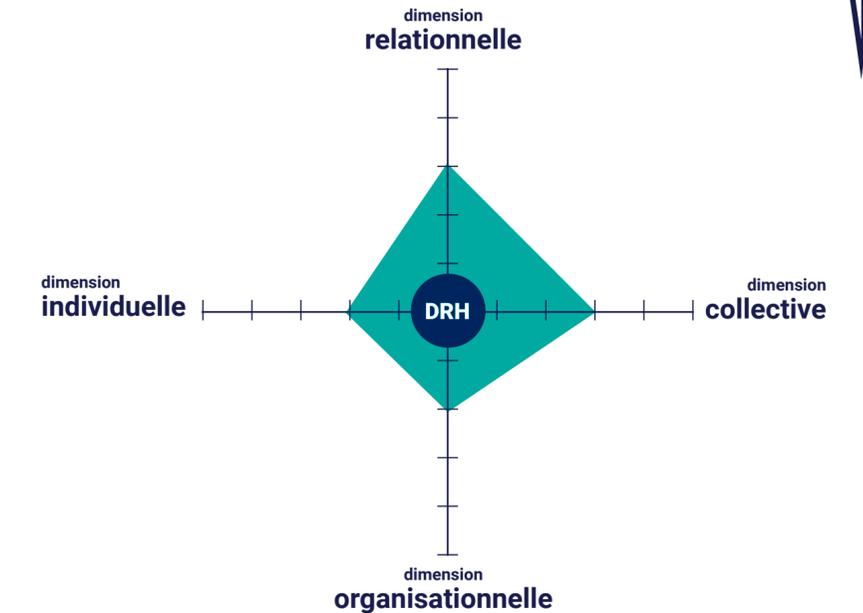
des cadres considèrent que leur manager n'organise pas assez d'activités de socialisation. Pourtant cette pratique est réputée favoriser la cohésion, le bien-être au travail et l'engagement des salariés.

Source : [www.myrhline.com/actualite-rh/team-building-tendance-forte-rentree.html](http://www.myrhline.com/actualite-rh/team-building-tendance-forte-rentree.html)

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



Boussole de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Une culture commune c'est quoi ?  
Développer un esprit d'équipe au niveau micro (localement, par métier, etc.) pour générer un sentiment d'appartenance plus global

► **Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes accueillantes pour créer une culture commune**

## INSPIRATIONS SOCIÉTALES

### Le fixe, un nouveau métier culturel dans le monde du voyage

Le métier existe déjà dans la presse et dans le cinéma... dérivé de l'anglais « to fix », réparer, le fixe est capable de **faire entrer ses hôtes dans les arcanes et les secrets d'un pays**. Le fixe Voyageurs est le garant d'une découverte approfondie sur un sujet précis, que le voyageur a lui-même « fixé » comme centre d'intérêt. Doté d'une grande capacité d'adaptation, ultra-connecté à un solide réseau local, réactif, inventif, multilingue : le fixe est le meilleur allié des voyageurs, le garant d'une découverte approfondie de la destination. Le fixe est un " métier " inventé par l'agence *Voyageurs du monde* pour valoriser les destinations et sécuriser l'expérience du voyage.




**Sao Paulo AVEC BAPTISTE**

Baptiste nous offre un périple inimitable de galeries en showrooms. Souvent boudée par les adeptes des clichés brésiliens, la capitale économique bouillonne de créativité dans le design, la mode, l'art contemporain et la gastronomie. Très bien infiltré dans ces différents milieux, Baptiste nous offre un périple inimitable de galeries en showrooms. Une ville passionnante, une personnalité attachante.

### Erasmus : d'un programme à une génération



Construite à l'image d'Erasmus, ce moine du 15<sup>e</sup> siècle qui a voyagé toute sa vie pour assoir son humanisme sur les différences culturelles de l'époque, le programme Erasmus a été bâti pour améliorer l'image de la CEE auprès des jeunes. Via l'immersion dans d'autres milieux, l'apprentissage d'autres langues et la découverte d'autres

cultures, depuis 1987, ce sont plus de 5 millions de jeunes qui ont eu ainsi l'opportunité de développer un sentiment communautaire générationnel. On parle à présent de Génération Erasmus pour décrire ces jeunes possédant une évidente conscience de citoyenneté européenne. Cette génération Erasmus qui va même jusqu'à marquer le résultat des votes aux élections.



**Pour aller plus loin... ERASMUS+**

François Guyot, 41 ans, a participé au programme Erasmus+ pour jeunes entrepreneurs qui fonctionne comme le programme réservé aux étudiants. Il a été accueilli par une coopérative sociale et culturelle en Italie. Des créateurs d'entreprise, sans limite d'âge, partent à l'étranger et sont accueillis par un chef d'entreprise européen. Cette expérience leur permet de constituer un réseau, de découvrir un marché et de nouvelles façons de travailler.

Source : Les Echos Entrepreneurs. Eva Mignot - 24/04/2018

## INNOVATION RH

### La culture d'entreprise comme outil managérial



« Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture ».

Comment faire quand on n'a pas achevé une ré-organisation et qu'il faut déjà amorcer la suivante ? Le changement organisationnel n'est plus un moment en soi, il devient un processus permanent et continu au gré des stratégies établies. **C'est là que la notion**

**de culture d'entreprise intervient. Elle est à différencier de la stratégie ! Elle est non seulement un enjeu de cohésion sociale, mais également un outil managérial à part entière. La culture peut se définir comme l'ensemble des valeurs, normes, attitudes ou croyances qui influencent des comportements.** Au sein de l'entreprise, elle est présente tant au niveau de l'organisation, que du choix des outils, des processus ou encore du modèle de leadership. Lors d'une fusion acquisition, le travail sur cette culture intervient en amont et ne peut pas attendre la phase d'intégration. Une certaine forme de compatibilité culturelle reste à déterminer, a priori, de la phase finale d'intégration afin d'identifier au plus tôt les points de vigilance.

Source : www.questions-de-management.com

## LE REGARD DE L'EXPERT

### Culture d'accueil en entreprise

Gwenaële Roux, responsable du Département Recrutement et Gestion des Carrières à la Cnav



**Qu'est-ce que Workelo ?** Une application qui permet d'organiser le parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur, du moment où il est retenu et jusqu'à 6 mois après son arrivée.

**Comment ça marche ?** Depuis son compte personnel, le nouveau collaborateur a accès à des informations (sur la Cnav, sur sa future direction, des contenus de formation...) et a des actions à réaliser avant et après son arrivée. Les parcours sont personnalisables en fonction du profil de collaborateurs (techniciens, managers...).

**Pourquoi s'intéresser à l'onboarding ?** Le premier contact avec l'entreprise est primordial, l'image donnée au moment du processus de recrutement doit se poursuivre en amont de l'arrivée et tout au long de l'intégration. Il faut garder un lien avec le futur collaborateur pour éviter qu'il ne parte ailleurs, pour le familiariser avec son futur environnement professionnel et pour répondre à ses questions. Ces actions impliquent aussi le manager et permettront en anticipant de bien l'accueillir le jour J et de le fidéliser.

► **Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes accueillantes pour créer une culture commune**

## LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



### La Carsat pas à pas

Le 10 octobre 2019, la Carsat Nord-Est accueillait ses nouveaux collaborateurs ex-SSI au travers d'un rallye d'entreprise rythmé par deux événements.

*La Carsat pas à pas* a permis aux futurs collègues de découvrir le siège et l'environnement de travail, à travers la visite des sites clés et d'énigmes à résoudre. Un parcours urbain « Sous le regard du roi » a été l'occasion de découvrir leur parrain/marraine sur la place Stanislas. Tous les salariés de la Carsat pouvaient, ce jour-là, participer à des ateliers photos pour illustrer le thème de l'intégration. La conclusion de cette journée a réuni, sur un mur d'images, les contributions visuelles d'un collectif en devenir.

Ceci est une pépite de la **Carsat Nord-Est**



### Labelliser les initiatives RH

Dans un contexte de transformation accrue, rassembler l'ensemble des actions d'accompagnement sous un label crée un point de ralliement pour tous les collaborateurs.

Le label *La Fabrique du Lien*, développé par la DRHT, a permis de décrire puis de fédérer une série d'actions RH complexes et très différentes pour accompagner l'intégration de nos collaborateurs de l'ex-SSI : livret d'accueil, rallye interactif, journée *découverte métiers*, coaching manager, e-learning culture Régime général, atelier de co-développement, communauté Yammer, moments de convivialité (Fête des voisins de bureau)...

Ceci est une pépite de la **Cnav**



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

## Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I

Improve : ce qu'on doit améliorer



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Start : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-1 | La confluence des écosystèmes

➤ **objectif 02**  
Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement

➤ **objectif 01**  
Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes accueillantes pour créer une culture commune

➤ **objectif 03**  
Systématiser un retour d'expérience pour capitaliser sur chaque regroupement

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

**Faciliter les coopérations pour reconsidérer l'activité**

### mots-clés

#échange de pratiques et dialogue  
#se réinventer  
#rafraîchir les habitudes

### chiffre-clé

**2<sup>e</sup>**

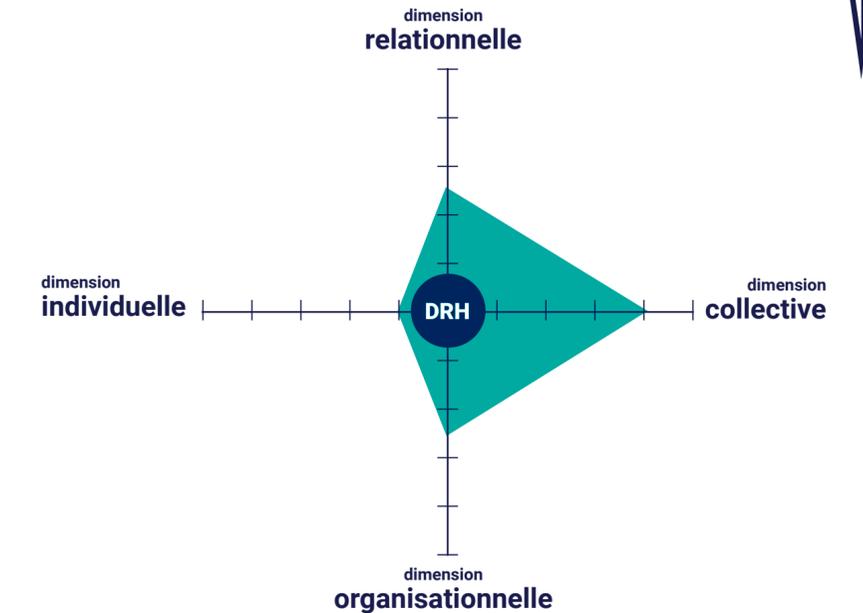
L'amélioration des outils et des procédures : deuxième priorité des salariés en terme d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise dans le classement BSI.

Source : BSI (BR) - 2019

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Optimiser les pratiques de l'organisation au bénéfice des collectifs de travail

## INSPIRATIONS SOCIÉTALES

### Le regard du candide

*L'art de la question qui "tue"*



L'Ingénu, de Voltaire est un conte philosophique qui raconte les aventures d'un Huron – un indien du Canada – en France. Le brave « sauvage » se fait recueillir par un abbé et sa sœur, qui le surnomme l'Ingénu, car il dit toujours ce qu'il pense ! A travers ce personnage, Voltaire jette un regard critique sur la société française de l'époque et sur les milieux du pouvoir. La naïveté du Huron met en exergue l'absurdité d'un système qui semble normal à tout le monde ! Et si nous étions nos propres ingénus ?

Si nous regardions nos vies à travers les yeux d'un sauvageon qui ne connaît rien à nos usages ? Force d'habitude, nous avons tellement intégré nos conditionnements et la normalité, que nous faisons une tonne de choses

**36** sans se demander si c'est logique, intelligent ou juste. Source : projet-lapasserelle.com

### Les patients experts

*Des facultés de sciences forment et diplôment des personnes atteintes d'une maladie chronique*



**S'il existe des médecins spécialistes, il existe également des patients experts. Il s'agit d'anciens malades, parfois mieux placés pour parler aux personnes hospitalisées.**

Ci-dessus, à côté du médecin et de la psychologue, Corinne Devos. Elle n'est pas soignante, c'est une patiente experte. En sa présence, la parole se libère. " Il y a une espèce de compréhension tacite des choses, et je trouve que ça permet aux soignants d'aller toucher du doigt des choses dans lesquelles ils n'ont pas le temps de rester pendant leur temps de consultation ", explique Corinne Devos, notre patiente devenue experte.

Source : www.francetvinfo.fr

## INNOVATION RH

### Co-développement

*Le co-développement au service de la compétence relationnelle*

Le co-développement est un processus innovant de coaching entre pairs basé sur le volontariat et l'entraide. **La spécificité de cette démarche est qu'il n'y a pas de formateur attiré.** Les participants intègrent un groupe de six à huit personnes, tous métiers, services et marques confondus. **L'objectif de cette méthode est de développer la capacité d'écoute et de questionnement des collaborateurs en travaillant leur posture relationnelle.** En les incitant à repérer et à comprendre les situations relationnelles parfois insatisfaisantes ou inconfortables qu'ils rencontrent dans leur quotidien professionnel, les participants réfléchissent à leur comportement habituel en ouvrant le champ des possibles. Les problèmes de chacun deviennent ainsi des sources d'apprentissage pour tous. Cette méthode contribue à l'amélioration de la qualité relationnelle et constitue un véritable levier d'intelligence collective. Elle participe également à la **prévention des risques psycho-sociaux et s'avère fortement contributive à l'émergence d'une forme d'entreprise apprenante.**



Source : www.covea.eu/nos-engagements/transformer-nos-comportements/apprendre-autrement/ francetvinfo.fr

Mise en place dans le Groupe Covéa (groupe d'assurance mutualiste : MAAF, MMA, GMF) depuis 2008, ce sont déjà 1 200 cadres qui ont participé à l'aventure du co-développement.

## LE REGARD DE L'EXPERT

### La technique des 5 "P" : la notion de la cause racine

*Jean-Luc Grosse, chargé d'appui pilotage RH à la Cnav*

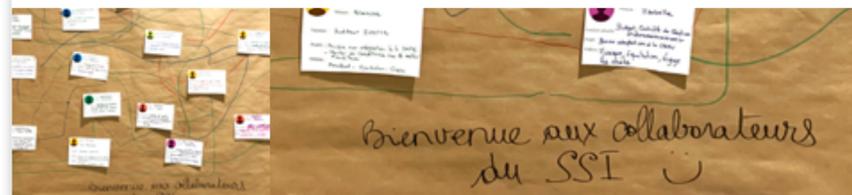


La résolution des problèmes Métiers ne peut faire l'économie d'une exploration poussée des pratiques. Certaines méthodes peuvent y contribuer. Ainsi, pour mener à bien les chantiers d'optimisation des processus Paie du domaine RH, le Pôle Pilotage pratique très largement la méthode des 5 « pourquoi ». La règle du jeu est de ne pas s'arrêter à la première réponse mais de questionner pour

remonter à la cause racine. Comme dans un jeu de dominos, la résolution de cette question, de fait fondamentale, permettra en cascade la résolution de toutes les implications qui y sont attachées. **Pourquoi je calcule cet élément à la main ?** Parce que Sirius ne le fait pas. **Pourquoi Sirius ne le fait pas ?** Parce que toutes les Caisses ne font pas pareil. **Pourquoi toutes les Caisses ne font pas pareil ?** Parce que les interprétations de la règle sont divergentes. **Pourquoi les interprétations divergent ?** Parce que la documentation de référence est multiple et contradictoire. **Pourquoi ce problème de documentation ?** Parce que les mises à jour Ucanss n'ont pas été correctement faites au fur et à mesure. En l'occurrence, dans ce cas il convient de remonter à l'Ucanss pour stabiliser la règle juridique, avant de redéfinir une règle de gestion sécurisée et partagée, qui permettra un outillage dans Sirius. La cause racine... ça vaut le coup d'insister !

► **Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement**

**LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif**



**Quand la DAPE se réinvente**

Caroline Wagner, directrice de l'Appui au Pilotage Etablissement

Une brusque croissance de 25 % des effectifs impose de se poser des questions. La première fut de bien comprendre et d'identifier les compétences des collaborateurs SSI, en allant plus loin que leur dernière expérience. Et ensuite de projeter ces compétences au sein de la DAPE : soit sur des postes existants, soit sur des fonctions nouvelles afin de conjuguer au mieux les compétences (et aspirations) des individus avec les missions et projets de la DAPE.

Nous y avons vu 2 types d'opportunités imbriquées : à la fois **devoir** réussir l'exercice et **pouvoir sortir du cadre d'une organisation existante** assez homogène et maîtrisée. L'idée étant de miser sur le bénéfice possible de compétences nouvelles ou profils différents que nous n'aurions pas forcément imaginé en dehors de ce contexte contraint et imposé à tous. Ce fut presque une opportunité pour tout simplement innover !

Ceci est une pépite de la **Cnav**



**ASO : l'optimisation assumée**

Béatrice Guerrini, DRH de la Carsat Sud-Est

ASO est l'acronyme d'**atelier simple d'optimisation**. C'est une méthode d'investigation destinée à interroger, à reconsidérer et à reconfigurer des organisations en place, au regard de problèmes voire de dysfonctionnements identifiés, avec une implication complète des acteurs concernés. La Carsat Sud Est a adopté cette approche pour réorganiser son dispositif de formation et de recrutement. En 5 réunions construites autour des acteurs en exercice (managers et experts), et pilotées par les acteurs de la maîtrise des risques, le groupe a abouti à une réorganisation complète de ces secteurs d'activité. Cette réorganisation est adossée à un panel d'actions de performance couvrant l'ensemble des processus : communication vers les managers, mutualisation du tableau de suivi financier, création d'un dossier numérique de stockage des PJ, spécialisation des acteurs en charge...

**A Marseille, la performance c'est l'affaire de tous !**

Ceci est une pépite de la **Carsat Sud Est**



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

**Garder, améliorer, arrêter, démarrer**

Keep : ce qu'on garde

**K**

**I**



Stop : ce qu'on arrête

**S**

**S**

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-1 | La confluence des écosystèmes

➤ **objectif 03**  
Systématiser un retour  
d'expérience pour capitaliser  
sur chaque regroupement

➤ **objectif 01**  
Accompagner les nouveaux collaborateurs et les équipes  
accueillantes pour créer une culture commune

➤ **objectif 02**  
Réinterroger l'existant pour améliorer le fonctionnement

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

**Développer le réflexe REX\* :**  
les tops et les flops qui guident  
l'action de demain

\* retour d'expérience

### mots-clés

#REX  
#mesurer  
#analyser  
#droit à l'erreur

### chiffre-clé

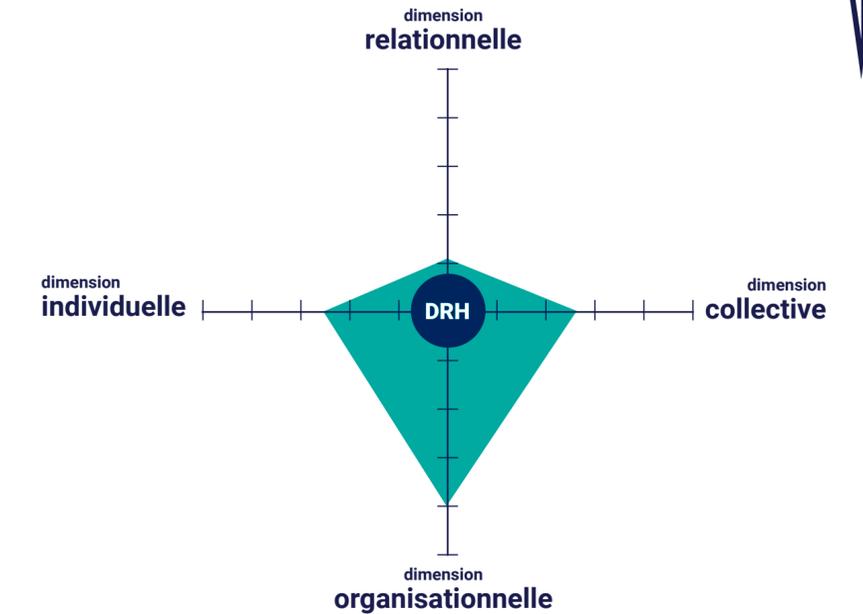
**2018**

Parution de la loi ESSOC pour engager l'administration vers un rôle de conseil et de service qui l'oriente vers une relation de confiance.

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Apprendre des expériences vécues pour ne pas reproduire les échecs et capitaliser sur les réussites pour les projets à venir

► **Systematiser un retour d'expérience pour capitaliser sur chaque regroupement**

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

## Montessori : une approche validée par les neurosciences

*L'enfant n'est pas un vase qu'on remplit, mais une source qu'on laisse jaillir, Maria Montessori*



Cette méthode éducative est fondée sur la totale liberté d'expérimentation laissée à l'enfant, hors programme pédagogique établi mais à partir de supports et d'outils mis à sa disposition, au sein d'un collectif non contraignant mais toujours présent et accompagnant. Pas de note, de récompense ou de punition dans l'école Montessori, mais un mécanisme de retour sur erreur par lequel, l'adulte accompagnant et le collectif d'enfants présents vont lui permettre d'analyser, de comprendre et de dépasser son expérimentation. Donc, un enseignement personnalisé, permettant à l'enfant de s'engager activement, à partir de ses motivations propres, en collaborant avec les autres. Autant de puissants moteurs de l'apprentissage, selon les chercheurs actuels.

## Meet & Learn : retour sur le dîner de l'échec !

*Le droit à l'erreur*



Fin 2018, était organisé un dîner de l'échec ! Des femmes et des hommes avec une envie commune de partager leurs défaites, ratés, déconfitures et autres flops individuels et collectifs dans un cadre bienveillant. Pourquoi valoriser l'échec ? Voici quelques-unes des raisons de percevoir l'échec comme une source d'enrichissement :

- > Savoir terminer, si le perfectionnisme n'est pas un vilain défaut, il peut en revanche nous empêcher de concrétiser nos projets.
- > Capitaliser sur le patrimoine humain : les organisations tendent à répéter invariablement les mêmes erreurs.
- > Oser parler de ses échecs permet donc de faire bénéficier les autres de ses propres apprentissages, dans une logique d'intelligence collective.
- > Gagner en écoute et en empathie : ces softs skills valorisées aujourd'hui sont en effet dopées lorsque nous prenons des " gamelles ". En effet, nos propres échecs nous permettent de ne pas être trop durs avec les autres en prenant conscience que la perfection n'est pas de ce monde.

**INNOVATION RH**

## L'organisation apprenante

*On en apprend tous les jours...*



*" Il est doublement faux de croire que le savoir appartient aux stratèges. D'abord parce que nous disposons bien évidemment tous de savoirs qu'il convient de partager et de faire évoluer. De plus, le cerveau est préconfiguré pour apprendre mieux dans l'action. Les opérationnels sont donc des mines de savoir pour l'entreprise " déclare Erwan Deveze, dirigeant de Neuroperformance Consulting.*

Les organisations complexes et fortement structurées sont les moins aptes à réagir au changement en temps voulu, donc à survivre. L'organisation apprenante repose sur l'idée d'un système mettant en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour rester en phase avec son environnement.

La communication transversale est le socle de cette approche, chacun apprenant les uns des autres, de ses expériences, pour tirer collectivement les bénéfices des compétences ainsi acquises. De ce fait, les salariés sont mis au cœur de la réflexion, et deviennent une équipe d'acteurs de l'efficacité organisationnelle, apprenant ensemble de leurs expériences et de leurs erreurs.

**LE REGARD DE L'EXPERT**

## La nécessité du post-mortem

*La vérité du vécu*



**Le post mortem est un exercice de comparaison entre le cycle de vie idéal du projet et son cycle de vie réel.**

Cette pratique, commune dans le monde de la gestion de projet, consiste à faire le bilan de toutes les étapes d'un projet, les défis rencontrés, les solutions trouvées depuis la conception jusqu'à la

livraison. L'objectif de ce bilan est de déterminer les aspects positifs à conserver et de pouvoir analyser les sources des problèmes rencontrés afin d'y trouver des solutions préventives à appliquer dans les projets futurs. **3 règles-clés :**

**1) Dire la vérité 2) Ne pas chercher de coupable 3) Penser à des solutions.**

Le but du post-mortem n'est pas seulement d'être un point final au projet. Après tout, les leçons apprises à nos dépens sur d'anciens projets sont autant de risques en moins pour nos projets futurs. Autrement dit, *un post-mortem qui n'a pas d'impact sur nos actions futures est une perte de temps.*

PS. pour les curieux voir aussi le **pre-mortem**. Source : mybeeye.com

► **Systematiser un retour d'expérience pour capitaliser sur chaque regroupement**

**LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif**



“  
Il faut écouter et rassurer  
”



**REX de la fusion CRAV et CRAM**

Elsa Barbier, directrice adjointe - DRH

**Quels enseignements avez-vous tiré de la fusion de la Crav et de la Cram en 2012 ?** Au-delà des enseignements toujours utiles sur la conduite de projet, nous avons appris l'importance d'écouter les salariés à tous les niveaux et de les rendre acteurs de la nouvelle organisation. Il faut rassurer par des actes plus que par des paroles et jouer la transparence. Enfin il faut savoir amender certaines décisions, le cas échéant. Depuis cette fusion, nous avons intégré la grille d'accompagnement du changement. Elle nous permet d'être davantage à l'écoute des salariés avant la mise en œuvre d'un projet et d'en faire un bilan avec eux. Cette expérience nous a été bien utile pour accueillir les collaborateurs de la SSI !

Ceci est une pépite de la **Carsat Alsace-Moselle**



**Transformation RSI :  
et si on faisait le point ?**

**Quelle appréciation portez-vous sur le schéma de Transformation, sur les résultats obtenus, et les travaux restants à accomplir ?** ... autant de questions posées aux principaux acteurs régionaux et nationaux afin de faire le bilan des résultats obtenus et également de tirer des enseignements sur les bonnes pratiques et les erreurs. Il est en deux parties, " Résultats et perspectives de la Transformation " et " Bilan de la conduite du projet de Transformation " et porte sur les dimensions nationales et régionales. Ce bilan permettra la construction d'une Feuille de Route 2020-2022 précisant le reste à faire pour achever l'intégration de la sécurité sociale des indépendants et clore ainsi un programme de plus de deux ans. Dans un contexte de potentielles réformes, il pourra aussi éclairer de futurs programmes de transformation.

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

**Garder, améliorer, arrêter, démarrer**

Keep : ce qu'on garde

K

I



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer



## ENJEU-2

# L'alchimie de l'engagement

L'engagement des salariés : la clé de réussite de l'organisation de demain

# SDRH

L'engagement au travail des collaborateurs conditionne la performance d'une entreprise. Avec un marché du travail paradoxalement tendu malgré un taux de chômage élevé, l'entreprise a un enjeu fort de fidélisation de ses collaborateurs et de renforcement de son attractivité pour accueillir de nouvelles et précieuses compétences.

Aujourd'hui, l'entreprise qui veut attirer et retenir ses talents n'a plus le choix : elle cherche à favoriser l'engagement qui fera de ses salariés des ambassadeurs.

Pour développer cet engagement, elle peut activer différents leviers qu'elle choisira et priorisera en fonction de sa situation. Par son positionnement et les différents capteurs sociaux à sa disposition, la DRH peut jouer un rôle central pour porter, avec les managers, cet enjeu. L'engagement des salariés, tout comme l'évolution culturelle, ne peuvent être forcés. Il suppose un engagement des décideurs et une offre de mesures concrètes.

**L'engagement  
des salariés :  
la clé de réussite  
de l'organisation  
de demain**

## Objectifs SDRH

### ➤ **objectif 04**

**Accompagner les mutations du travail**

### ➤ **objectif 05**

**Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens**

### ➤ **objectif 6**

**Repenser l'offre de service RH**

## #PERCEPTION SINGULIÈRE

« grève scolaire pour le climat »

# SKOLSTREJK FÖR KLIMATET

**Greta Thunberg**  
lycéenne et militante écologiste engagée dans la lutte contre le réchauffement climatique.

**Priscillia Ludosky**  
entrepreneuse et militante, figure du mouvement des Gilets jaunes

## #FORCE INDIVIDUELLE PORTEUSE DU COLLECTIF

## #PUISSANCE DE CONVICTION

femme engagée  
une infirmière lors d'une manifestation à Nice le 9 janvier contre la réforme des retraites  
© Eric Gaillard - Reuters

## #ENGAGEMENT

## #COURAGE

**Irène Frachon**  
médecin pneumologue et lanceuse d'alerte contribuant au retrait du marché du Mediator

## #DÉTERMINATION

femme anonyme  
militante pour la lutte contre les violences faites aux femmes

# #METOO

# ENJEU

## L'alchimie de l'engagement

L'engagement des salariés : la clé de réussite de l'organisation de demain

questionnements

action

Vies personnelles et professionnelles engagées



Organisation

## Quelle posture RH face à la question de l'engagement ?

L'organisation engagée engageante

ENJEU-2 | L'alchimie de l'engagement

# FAVORISER LE FAIRE-ÉQUIPE

animer une ambition

Être une équipe n'est jamais acquis...  
Faire équipe est un processus exigeant,  
complexe, et en remaniement permanent  
qui se construit et se gagne au quotidien.

Source : Revue Vie Sociale et traitement n°144 - novembre 2019 - Être une équipe et faire équipe.

réussir sa mission

observer et réajuster



fluidifier les relations



Expliquer les règles  
Épauler les managers...  
... et les collaborateurs



Comprendre les collaborateurs  
Apprendre à les connaître



Encourager et rassurer  
Être équitable et bienveillant

Prévoir des moments de disponibilité  
Apporter des réponses



Célébrer les réussites

ensemble, rechercher du sens

## ENJEU-2 | L'alchimie de l'engagement

### ➤ objectif 04 Manager les mutations du travail

➤ objectif 05  
Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens

➤ objectif 06  
Repenser l'offre de service RH

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Expliquer les mutations et donner du sens pour rassurer

### mots-clés

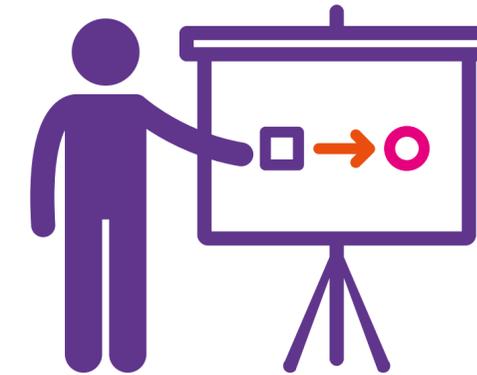
#nouvelles formes de travail  
#appropriation des nouveaux outils  
#de la vision à l'atterrissage  
#embarquer tout le monde

### chiffre-clé

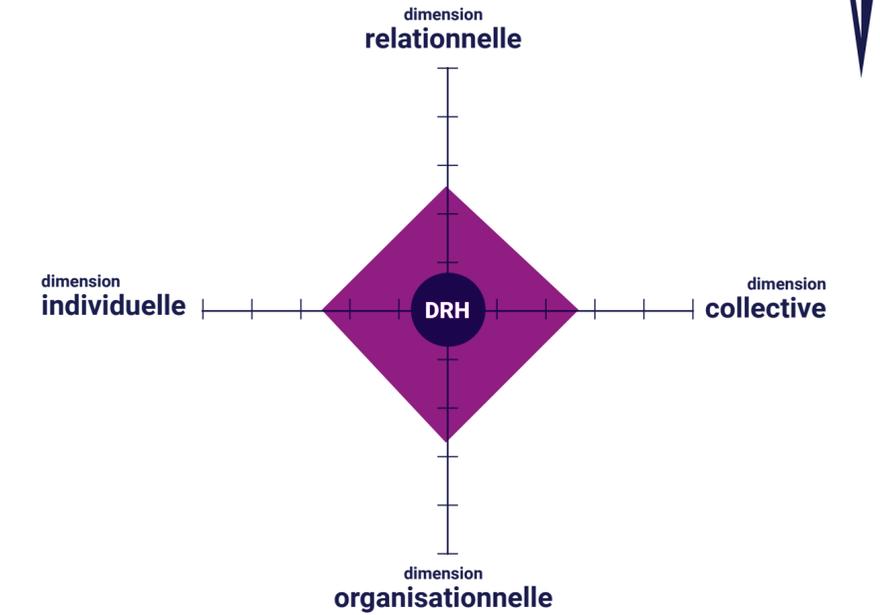
62%

des salariés de la Branche retraite sont inquiets  
par rapport à l'avenir de leur emploi  
Source : BSI 2018

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



Boussole  
de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Préserver et faire évoluer le capital humain  
de l'organisme

► **Manager les mutations du travail**

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

**Réforme des retraites : comment la vivre**



**Travail : les nouvelles attentes des salariés**



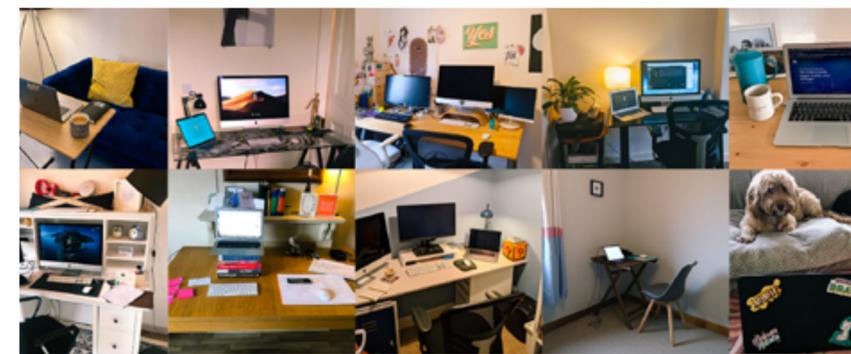
**Le bien-être au travail est désormais la priorité n°1 des Français**, juste devant le pouvoir d'achat et les conditions de travail. Traduisant ainsi une mutation profonde du rapport au travail, à présent les Français " consomment " le travail et, à ce titre, ont des attentes marquées vis-à-vis de leur employeur. Epanouissement, réciprocité, bien-être, utilité et exemplarité en sont les maîtres mots. **Le bien-être au travail est donc aujourd'hui une valeur différenciante précieuse dans l'attraction et la fidélisation des salariés.**

**Le lieu de travail s'étant mué en lieu de vie, il est primordial qu'il offre toutes les caractéristiques adéquates : sécurité, santé et bien-être**, déclare Patrick Dumoulin, Directeur Général de l'Institut Great Place to Work® France.

Source : Enquête nationale BVA, 2018

**INNOVATION RH**

**Télétravail, l'accélération d'une mutation**



Si l'accompagnement des mutations est une démarche prospective de longue haleine, elle peut également résulter d'une accélération contextuelle. **La crise sanitaire du Covid 19 a démontré la très grande capacité d'adaptation technique et organisationnelle de l'Assurance retraite** à maintenir son niveau d'activité et sa qualité de service, via un déploiement massif et inédit du télétravail d'une part, mais également grâce à une très forte adhésion des salariés à cette organisation. Une situation propice à l'engagement de tous, notamment en réponse à la crise.

Reste à prolonger cette expérience élargie du télétravail de crise, certes bien ressentie mais contrainte, au-delà de la crise sanitaire pour bien en analyser les forces et les faiblesses. Une certitude, les managers y joueront un rôle central. Source : Enquête Harris Interactive "Worklife Covid-19"

**LE REGARD DE L'EXPERT**

**Pour l'intelligence collective**

Cyril de Sousa Cardoso, Directeur Associé d'Audalom



**Comment définir l'intelligence collective ?**

C'est l'intelligence qui naît d'un groupe, et l'intelligence du groupe est supérieure à la somme des intelligences individuelles. **Pourquoi ?** Parce que les individus interagissent.

**Pourquoi travailler en intelligence collective aujourd'hui ?** Les capacités d'action, d'agilité, d'innovation sont supérieures en collectif. Dans notre monde complexe, une personne ne peut pas tout connaître, tout savoir. Il faut travailler ensemble. Et puis, on bascule d'un monde où primait la motivation extrinsèque\* à un monde où l'on recherche la motivation intrinsèque\*\* et,

par-delà, l'engagement du collaborateur. Travailler en intelligence collective favorisera le développement de la motivation intrinsèque car elle favorise le sens et l'impact de l'action. L'intelligence collective relève du bon sens, mais n'est pas magique. Il faut l'utiliser à bon escient et en respecter les principes.

\* Quand une action est réalisée pour obtenir une récompense ou éviter une punition.

\*\* Quand une action est réalisée pour obtenir une satisfaction personnelle.

► **Manager les mutations du travail**

**LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif**



**L'incubateur et...**

Ozéli-D, la démarche innovation de l'Assurance retraite, engage les collaborateurs à « sortir du cadre », à penser et faire autrement, à concevoir collectivement pour prendre en compte les besoins et contraintes de chacun. Intégrée à cette démarche, la Cnav a ouvert, en octobre 2019, « La Canteam », le lab d'innovation de l'Assurance retraite, co-conçu avec des collaborateurs. Ce nouveau lieu de 300m<sup>2</sup> est un appui aux transformations internes. Il doit permettre de les accélérer et favoriser la co-production avec toutes les parties prenantes d'un projet (l'interne, les assurés, les partenaires, les prestataires...). Pour ce faire, La Canteam, lieu du travailler autrement, donne accès à six espaces de travail différents pensés pour rendre les modes de travail plus agiles, collaboratifs et participatifs.

Ceci est une pépite de l'**Assurance retraite**



**...l'accélérateur de transformations**

En proposant un accompagnement à la carte, La Canteam est plus qu'un lieu physique, c'est aussi une offre de service en matière d'intelligence collective et d'animation du collectif. Design thinking, méthodes centrées utilisateurs, engagement du collectif de travail... à La Canteam, une équipe experte de ces techniques est là pour accompagner selon la nature du besoin (mise en œuvre d'un projet, amélioration d'un processus de travail, expérimentation de nouvelles pratiques de travail, génération d'idées au sein de votre équipe...). Il suffit pour cela de consulter le menu concocté sur le site de La Canteam. Après six mois d'existence, La Canteam a déjà accueilli 193 sessions de travail, ateliers ou conférences et près de 3 000 visiteurs internes et externes.

Ceci est une pépite de l'**Assurance retraite**



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

**Garder, améliorer, arrêter, démarrer**

**Keep** : ce qu'on garde

K

I

**Stop** : ce qu'on doit arrêter

S

S

**Improve** : ce qu'on doit améliorer

**Start** : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-2 | L'alchimie de l'engagement

### ➤ objectif 05

Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens

➤ objectif 04  
Manager les mutations du travail

➤ objectif 06  
Repenser l'offre de service RH

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Fluidifier les relations et les processus pour faciliter le travail

### mots-clés

#transversalité #QVT  
#décloisonnement #diversité  
#bon sens #chasse aux irritants

### chiffre-clé

60M€

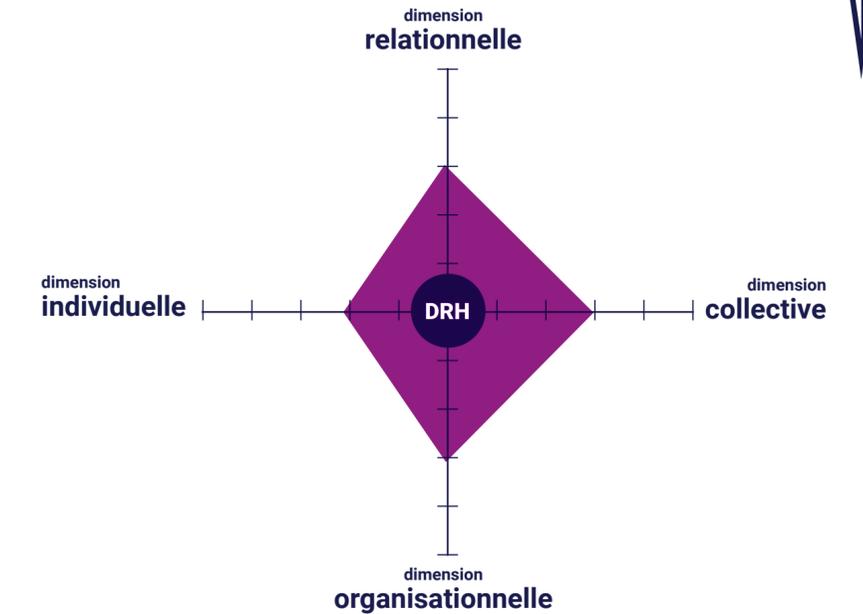
En 2017, le coût total du désengagement a été évalué à environ 60 milliards d'euros pour les entreprises...

Source : les Echos, 18 janvier 2018

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Créer et garantir des conditions de travail propices à l'engagement

► **Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens**

## INSPIRATIONS SOCIÉTALES

### Prendre une tasse de joie !

*Le travail des personnes porteuses d'un handicap mental dans la vie courante*



Dans ses restaurants qui emploient des serveurs trisomiques ou autistes, Yann Bucaille, entrepreneur engagé, propose de changer de regard sur le handicap et la différence. À l'accueil, derrière la caisse ou dans des cuisines ouvertes, des employés trisomiques ou autistes sont à la manœuvre. Non pas dans le secret d'une arrière-salle mais au contact des clients, dans la lumière. Plus enclin à saluer les réalisations collectives qu'à s'attarder sur la réussite individuelle, l'entrepreneur assure n'avoir " *jamais rien fait de miraculeux tout seul* ".

L'intégralité des bénéfices réalisés via la vente de ces produits est réinvestie dans l'ouverture de nouveaux Cafés Joyeux.



### Partager pour engager

*Démocratie participative et concertation citoyenne*



Photo : DR - Agence Ville Ouverte

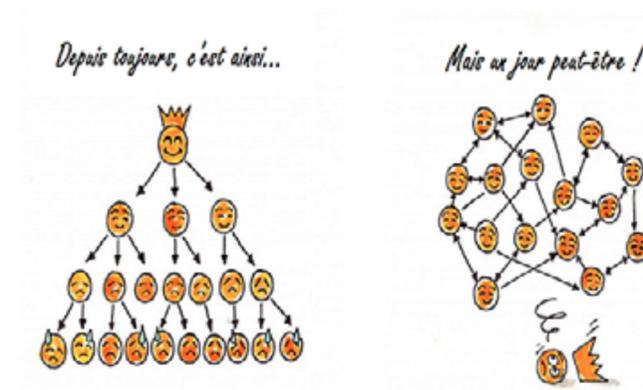
Les démarches participatives s'inspirent d'une philosophie politique fondée sur : la négociation et la contractualisation, la subsidiarité et enfin l'idée que la responsabilité des élus est d'améliorer l'organisation et l'équilibre des intérêts particuliers. Les projets d'urbanisme font appel à ces démarches car l'échelon local semble le plus adapté pour les expérimenter et obtenir des résultats tangibles. En associant les décideurs et les habitants du territoire, dès la conception des projets, les démarches participatives permettent de partager les expériences du terrain, de faire émerger les attentes, les manques et les besoins des citoyens et de les articuler avec les objectifs des commanditaires.

Source : Balises, revue BPI, L'Union sociale pour l'habitat et la Caisse des Dépôts Programme Faire Ville, Agence Ville Ouverte

## INNOVATION RH

### La subsidiarité : kezaco ?

*Autoriser à décider*



**Qu'est-ce que le principe de subsidiarité ?** Il consiste à considérer que toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué. Délégation et subsidiarité ont en commun d'être des formes d'autonomie, qui rapprochent pouvoir de décision et pouvoir de réalisation.

Mais le principe même de la délégation est construit sur un postulat : la décision appartient au sommet, qui la concède par exception à la base. Alors qu'avec la subsidiarité, au contraire, la décision appartient à la base qui ne fait appel au niveau supérieur que par exception. Source : RH Info, Gilles Verrier, 17/08/2019

## LE REGARD DE L'EXPERT

### Créer des espaces de dialogue sur le travail

*Marion Lambert, Responsable Accompagnement des Transitions et Développement RH*



La Carsat Pays-de-la-Loire pratique le management social de la performance depuis 2015 afin de conjuguer efficacité, bien-être des personnes, innovation et qualité de vie au travail. Le management par le dialogue sur le travail vient s'intégrer dans cette logique par l'articulation entre stratégie et mise en œuvre : le manager au sein du collectif est

centré sur le travail de terrain via des espaces de dialogue sur le travail (EDT). Un EDT, c'est *un temps régulier en équipe animé par le manager pour discuter de sujets très concrets et très opérationnels qui empêchent de faire du bon travail*. Ils permettent de mieux expliciter les problèmes pour trouver des solutions collectivement, d'innover, de partager des savoir-faire et des astuces, de favoriser la coopération dans l'équipe et de reconnaître le travail de chacun.

► **Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens**

## LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



### Les irritants

Partant du principe qu'on ne peut raisonnablement embarquer les salariés sur des démarches d'innovation sans avoir, au préalable, traité les dysfonctionnements du quotidien, ces fameux *cailloux dans la chaussure*, ou irritants, la Dinno et la DRHt ont développé une expérimentation de levée des irritants. A partir d'une centaine d'irritants déclarés dans les défis Jump, ce sont 49 sujets qui ont été soumis aux directions nationales pour analyse et, le cas échéant, informations à fournir aux déclarants, ou encore actions d'optimisation à engager. Cette expérimentation est prolongée par la construction d'un dispositif de déclaration et de traitement des irritants.

**" Ce n'est pas la montagne à gravir qui va t'empêcher d'avancer, c'est le caillou dans ta chaussure. "**

Mohamed Ali

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



### IBECAM : un indicateur de bien-être au travail... bien plus qu'un score !

Les travaux de recherche menés en 2016 pour créer l'IBECAM ont permis d'identifier les facteurs de bien-être au travail des agents de la Carsat Alsace-Moselle. En d'autres termes, apporter les réponses à la question : **qu'est-ce qui fait qu'un agent se sente bien au travail ?** Question fondamentale pour comprendre et développer la performance sociale de l'organisme.

L'indicateur permet d'appréhender le versant individuel du bien-être (le ressenti) ainsi que le versant collectif (conditions de travail, facteurs de bien-être). **Le score obtenu au niveau de la caisse ou d'une unité de travail est un résultat objectif et collectif permettant d'amorcer ou de renforcer le dialogue au sein des équipes.** Il aide les collectifs de travail à identifier les actions qui contribueront à développer leur bien-être au travail qu'il s'agisse de se débarrasser du caillou dans la chaussure ou de contribuer à une réorganisation d'envergure.

Ceci est une pépite de la Carsat Alsace-Moselle



le processus KISS

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

## Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-2 | L'alchimie de l'engagement

### ➤ objectif 06 Repenser l'offre de service RH

➤ objectif 04  
Accompagner les mutations du travail

➤ objectif 05  
Créer un cadre de travail facilitant, inclusif et porteur de sens

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Transformer les besoins des salariés en offre de service RH

### mots-clés

#RH partagée #segmentation  
#outils facilitateurs #écoute clients  
#accès à l'information #design de service

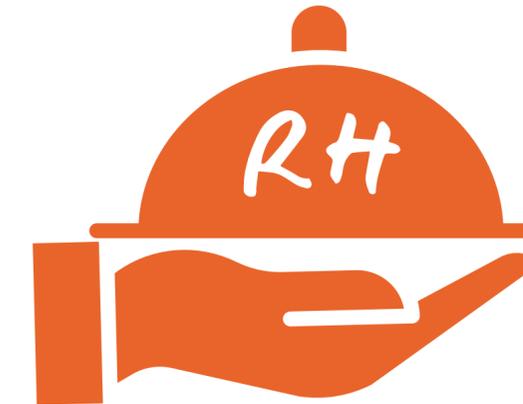
### chiffre-clé

# 75 %

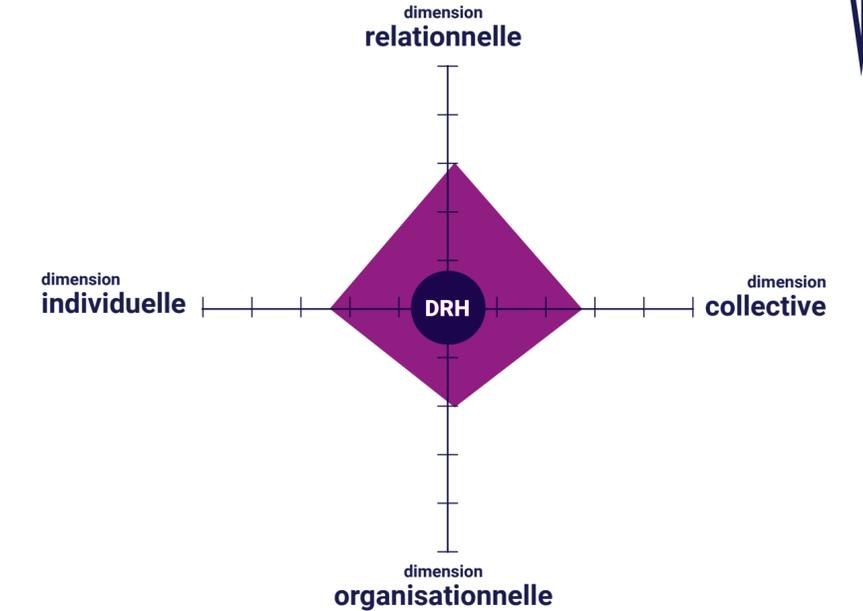
des salariés répondent que le DRH de leur entreprise ne répond pas à leurs attentes. Quasiment la même proportion répond qu'elle n'est pas satisfaite de la politique de ressources humaines menées par les entreprises.

Source : Étude réalisée par Qapa publiée par l'Usine nouvelle, 21/02/2017

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

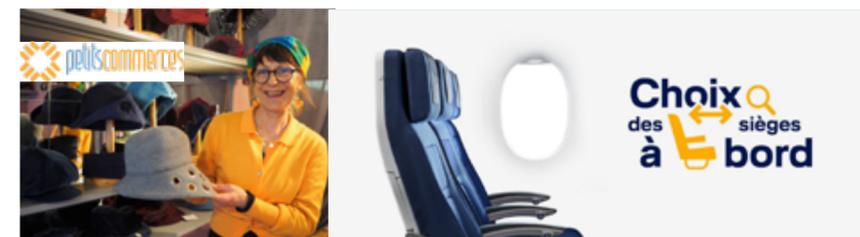
Des salariés informés et rassurés pour une plus grande disponibilité

► **Repenser l'offre de service RH**

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

## L'hyper personnalisation vertueuse

En marketing, la qualité de la personnalisation de l'offre de service développe la qualité d'engagement des collaborateurs

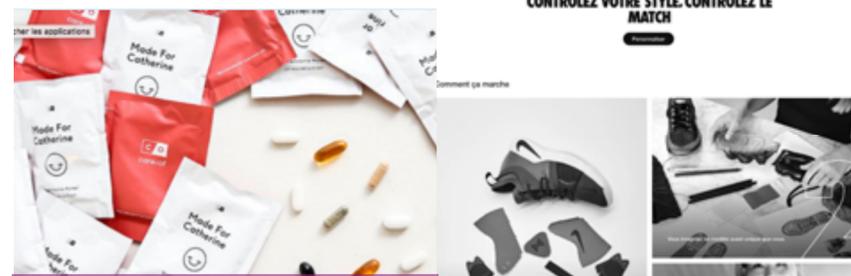


Une étude marketing récente montre que la personnalisation de la relation client présente un bénéfice pour les clients, la performance de l'entreprise et l'engagement des collaborateurs.

**Pour les clients** : la personnalisation représente un double bénéfice. D'une part un bénéfice rationnel (gagner du temps et de l'argent) et d'autre part un bénéfice émotionnel qui tient à un sentiment de considération. Mais le fait marquant est que la relation très personnalisée serait tout aussi bénéfique **pour les collaborateurs** en créant un engagement plus fort. 94 % des entreprises interrogées jugent qu'elle a un effet positif sur la motivation des collaborateurs en charge de la relation client car la personnalisation renforce l'estime de soi, la fidélité à l'employeur et réduit l'absentéisme.

## L'autre vertu de l'hyper personnalisation

Créer une expérience unique pour chaque client



Lwa marque de nutricosmétique Care/of personnalise les programmes nutritionnels et les packings.

Nike ID, le programme de personnalisation de la marque donne la possibilité de créer un style personnel célébrant la part unique de chaque individu.



La marque propose des formules personnalisées de shampooing basées sur la texture spécifique des cheveux de chaque client.

La marque Dove qui voulait rendre hommage à la diversité des formes corporelles de ses clients a été très critiquée sur les réseaux sociaux.

Source : [www.thedieline.com/blog](http://www.thedieline.com/blog), [www.nike.com/fr/nike-by-you](http://www.nike.com/fr/nike-by-you)

**INNOVATION RH**

## L'expérience collaborateur inspirée par l'expérience utilisateur

L'essor du marketing RH, entre équité et réciprocité



Depuis plus d'une dizaine d'année, l'Assurance retraite a réorienté son offre de service en proposant, aux assurés et aux retraités, des modalités d'accès et

d'échanges adaptées à leurs besoins, à leurs pratiques, et surtout à leurs attentes. Ce que l'on appelle l'offre multicanal, fruit d'une réflexion de marketing stratégique. Logique que cette démarche de segmentation et d'adaptation de la production de services, basée sur la connaissance fine des acteurs en présence et de leurs attentes, s'adapte à l'activité RH. Une autre façon de contribuer au développement de la motivation, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, l'acte de candidature, le perfectionnement des pratiques... La question n'est pas tant de savoir s'il faut en faire plus pour certains, mais de déterminer si on ne peut pas faire mieux pour chacun, au regard de ses caractéristiques, attentes et besoins.

**LE REGARD DE L'EXPERT**

## Attirer, retenir, engager : le trio gagnant.

Anne Renault, directrice Marque employeur et animation du réseau RH à la Cnav



Attirer, retenir, engager, c'est à cela que sert notre marque employeur. Pour répondre à ce triple enjeu, nous faisons le pari d'interroger nos collaborateurs, leurs ressentis, leurs expériences et leurs attentes pour alimenter les experts RH et nourrir la communication RH.

Cette campagne de communication est un bel exemple car elle a été conçue avec les salariés de l'Assurance retraite volontaires pour représenter leur entreprise.



► **Repenser l'offre de service RH**

**LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif**



**Cette étrange collègue nommée aRHiane**

A l'instar de sa grande sœur ARIA dédiée aux assurés, aRHiane a de grandes ambitions. Ce robot logiciel, appelé aussi *chatbot*, dédié aux RH, vise à renseigner les salariés de l'Assurance retraite sur toute question générale qu'il pourrait se poser en matière RH à tout moment et partout.

La réponse est immédiate, intégrée dans un dialogue avec cet expert RH conversationnel d'un nouveau genre, qui apprend vite, et profite de chaque échange pour améliorer ses connaissances.

Née à la Cnav, aRHiane est également présente dans 5 Carsat. Bientôt, elle pourrait être adoptée par l'ensemble de l'Assurance retraite.

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



**La petite entreprise de l'Assurance retraite**

L'Assurance retraite se lance en 2020 dans l'aventure intrapreneuriale en lançant 2 startups internes. Le principe ? Des salariés volontaires qui analysent, conçoivent, testent et prototypent un produit sur l'un des deux thèmes proposés.

Startup #1 " *Réinventons l'évaluation au sein de l'Assurance retraite : comment introduire une culture de suivi régulier des objectifs et de la charge de travail ?* ". En réunissant autour de la table des managers, des collaborateurs et des RH, le dispositif créé devrait mieux correspondre aux attentes.

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

**Garder, améliorer, arrêter, démarrer**

Keep : ce qu'on garde

K

I

Improve : ce qu'on doit améliorer



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Start : ce qu'on doit démarrer



## ENJEU-3

### Les bâtisseurs de compétences

Garantir les compétences nécessaires pour aujourd'hui et pour l'avenir

# SDRH



## **Garantir les compétences nécessaires pour aujourd'hui et pour l'avenir**

En complémentarité avec l'engagement des collaborateurs, l'entreprise doit pouvoir disposer des compétences nécessaires à son fonctionnement et à son développement. Qu'elles soient techniques ou comportementales, qu'elles soient collectives ou individuelles, qu'elles soient développées en interne ou acquises à l'externe, pour aujourd'hui et pour l'avenir.

Cette réflexion est nécessairement menée en collaboration avec les différents métiers de l'Assurance retraite afin d'anticiper les impacts des transformations dans un contexte plus général où la plupart des métiers de demain ne sont pas encore connus. Cette réflexion sur les compétences clés à détenir doit s'articuler avec une réflexion sur les méthodes à utiliser pour les repérer, les développer ou les acquérir.

## **Objectifs SDRH**

### **↘ objectif 07**

**Valoriser et rechercher les compétences de demain dès aujourd'hui**

### **↘ objectif 08**

**Développer une organisation apprenante pour tous et tout le temps**

#ANTICIPATION

#IA/DATA

#POSITIONNEMENT

#LIEN

#CAPACITÉ

#SENS DU TRAVAIL

#HYPER EXPERTISE

#EMPLOYABILITÉ

#RÉSILIENCE

#SOLIDARITÉ

#RESPONSABILITÉS  
COMMUNES

(R)évolutions

ENJEU

## Les bâtisseurs de compétences

Garantir les compétences nécessaires pour  
aujourd'hui et pour l'avenir

Résilience organisationnelle

Besoins et nécessités  
organisationnels



Comment  
bâtir les  
équilibres ?

Attentes et  
inspirations individuelles

## ENJEU-3 | Les bâtisseurs de compétences

# CULTIVER LES COMPÉTENCES JUSTES DANS UN ÉCOSYSTÈME DONNÉ...

**cultiver une vision**

au gré des saisons technologiques et sociétales

**préserver les héritages**



**Agriculture urbaine**

**anticiper et adapter**



**ferme verticale indoor**

Dans le container aménagé de la startup Agricoool qui produit des fraises

**diversifier les approches**



**robotisation de l'agriculture**

Le robot de désherbage Oz, respectueux de l'environnement, conçu par Naïo Technologies, en action, près d'Épernay (Marne) en septembre 2016



**production d'excellence**

Asafumi Yamashita, le maraîcher-philosophe installé à Chapet, petit village des Yvelines, où il préfère cultiver la qualité plutôt que la quantité



**Agroécologie**

Pierre Rabhi, pionnier de l'agroécologie en France

Pédagogie des métiers grandeur nature  
Voulue par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation afin d'augmenter les recrutements dans l'enseignement agricole, cette unité mobile promeut la diversité des formations et métiers pour les rendre plus attractifs en allant au plus près des territoires.



**C'EST TOUJOURS  
PAS SORCIER**

## ...AVEC DES FORMATIONS SUR-MESURE

**FORMATIONS**

**PAR COMPÉTENCE**

**PAR DIPLOME**

**PAR INTÉRÊT ET PAR GOÛT**

- J'aime les animaux
- J'ai envie de travailler dehors
- J'aime les plantes
- J'ai une passion pour la mécanique

**PAR THÉMATIQUE**

**CONDITIONS GÉNÉRALES**

**POUR LES ENSEIGNANTS**

**FORMATIONS**

**PAR COMPÉTENCE**

**PAR DIPLOME**

**PAR INTÉRÊT ET PAR GOÛT**

Vous attendez avant tout que votre métier vous corresponde ? Choisissez une formation qui répond bien à vos envies !

Travailler c'est bien, travailler avec goût pour son activité professionnelle voire sa passion, c'est se donner les meilleures chances de réussir et de progresser. Parce que vous aurez rendez-vous tous les jours avec votre métier, choisissez celui qui vous va bien parmi de nombreuses offres thématiques.

**J'aime les animaux**

Vous souhaitez travailler au contact des animaux ? Découvrez nos formations !

**J'ai envie de travailler dehors**

Vous souhaitez travailler au contact de la nature ? Découvrez nos formations !

**J'aime les plantes**

Vous souhaitez essayer dans un univers à dominante végétal ? Découvrez nos formations !

**J'ai une passion pour la**

Vous souhaitez travailler dans l'agriculture ? Découvrez nos formations !

**PAR THÉMATIQUE**

**CONDITIONS GÉNÉRALES**

**POUR LES ENSEIGNANTS**

**éfea** École de formation par l'expérience en agriculture

L'agriculture de demain est entre vos mains

**PRODUCTIONS VÉGÉTALES**

**SIL Agriculture urbaine**

**Objectifs de la formation**

Cette formation, Spécialité d'initiative locale (SIL) Agriculture urbaine s'adresse à des porteurs de projet en agriculture urbaine et péri-urbaine (salarié, chef de cultures spécialisé en agriculture urbaine, amateur, formateur auprès d'associations développant des projets de quartier).

**Méthode pédagogique**

Pédagogie active avec des apports théoriques, travaux pratiques sur : médiations pédagogiques de la Chambre d'agriculture, études de cas concrets, enquêtes terrain et visites d'entreprises.

**Intervention d'experts, conseillers et formateurs de la Chambre d'Agriculture des Pays de la Loire spécialisés en agriculture urbaine.**

**Dates de la formation**

Du 29 juin au 18 décembre 2020 (si nécessaire, en amont de la formation une remise à niveau se fera du 11 mai au 26 juin 2020).

**Durée de la formation**

6 mois de formation :

- 15 semaines au centre de formation
- 4 semaines en entreprise

**Lieu de formation**

- Chambre d'agriculture d'Angers (49)

**Blanc de compétences**

- Comprendre l'agriculture urbaine comme un système agricole dans le vers (15 jours)
- Mettre en œuvre un atelier de production végétale culture en sol et sur substrat, arrosage, équipement, hydroponie, ferme verticale, etc (10 jours)
- Initier un projet d'entreprise d'agriculture urbaine dans l'environnement social urbain (14 jours)
- Stage en entreprise (11 jours)

## ENJEU-3 | Les bâtisseurs de compétences

### ↳ objectif 07

Valoriser et rechercher les compétences de demain dès aujourd'hui

### ↳ objectif 08

Développer une organisation apprenante pour tous et tout le temps

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Prioriser les attentes et définir les compétences cibles

### mots-clés

#élan prospectif  
#traduction opérationnelle  
#potentiels internes  
#mobilités internes

### chiffre-clé

65 %

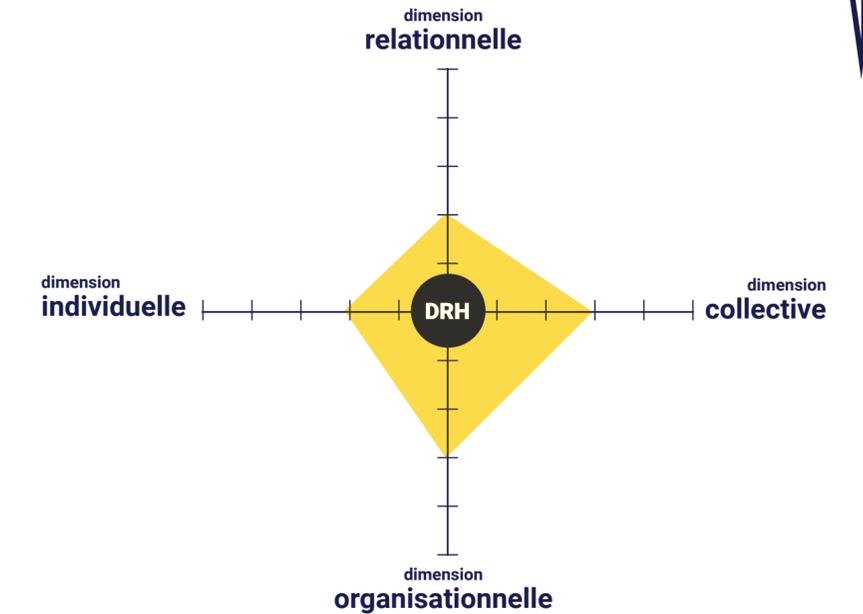
des enfants qui entrent en école primaire aujourd'hui exerceront plus tard un métier qui n'existe pas encore...

Source : [www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1206678-quels-metiers-exerceront-nos-enfants-en-2030/](http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1206678-quels-metiers-exerceront-nos-enfants-en-2030/)

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



Boussole de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Pérenniser l'excellence du service public de la Retraite et de ses métiers

► **Valoriser et rechercher les compétences de demain dès aujourd'hui**

## INSPIRATIONS SOCIÉTALES

### Nous automatisons, vous automatisez, ils automatisent...

En France, 16 % des emplois menacés... et 33 % des emplois exposés à un changement radical selon l'OCDE\*



En 2013, deux chercheurs d'Oxford ont déclenché une polémique avec une prévision alarmiste selon laquelle 47 % des emplois américains sont vulnérables à l'automatisation. L'avenir du travail se discute sur ce qui est déjà en train de disparaître : les emplois dans les usines, dans les fermes et dans les restaurants où les travailleurs les moins qualifiés devront se réaffecter à des activités qui ne sont pas susceptibles d'être informatisées. C'est-à-dire à des activités pour lesquelles ils devront acquérir des compétences créatives et sociales. Mais les pertes devraient atteindre aussi des travailleurs apparemment protégés comme ceux de la Silicon Valley ou des métiers de la finance.

" *Tout le monde va devoir acquérir de nouvelles compétences, y compris les métiers les plus sophistiqués* " explique une responsable du McKinsey Global Institute en écho aux chercheurs anglais.

### Je suis créatif, communicant, coopératif avec un bon sens critique !

Les 4C : Créativité, Esprit Critique, Coopération, Communication

Dans son livre Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle, Jérémy Lamri valorise un corpus de compétences qui ne relèvent plus de la maîtrise technique comme l'anglais, la conduite d'engins, mais plutôt des compétences qui permettent à chacun de s'adapter aisément à des situations très différentes et de résoudre des problèmes complexes qui permettent de trouver les meilleures solutions collectivement. Ces compétences, dites cognitives, sont coordonnées dans une zone du cerveau qui est le siège de l'intelligence et de l'adaptabilité. Tout le monde peut les acquérir et les développer mais l'auteur précise que ça prend du temps voire des années. Il ne s'agit pas d'une simple formation mais d'un changement de notre manière de penser. Développées, ces compétences feraient émerger une vraie société d'intelligence collective où les problèmes seraient résolus de manière collégiale. Et on réinventerait alors le rôle des managers et la gouvernance des organisations. Chiche ?



## INNOVATION RH

### Faut-il tuer la GPEC pour le workforce planning ?

Outils l'employabilité différemment



Le *workforce planning*, trop rapidement présenté comme le fossoyeur de la GPEC, c'est littéralement la « planification des compétences nécessaires à l'entreprise dans un futur proche ». A ce titre, il est réalisé dans le cadre d'une réflexion prospective sur l'organisation du travail, au plus proche de la stratégie de l'entreprise. A priori plus technique et plus décorrélé du développement individuel des collaborateurs, le *workforce planning* complète la GPEC. C'est autant un outil de compétitivité que de RSE, en ce sens qu'il permet d'assurer une employabilité (interne ou externe) durable des salariés à partir de la prise en compte des facteurs d'évolution de l'entreprise et de l'organisation du travail qui y est assuré.

## LE REGARD DE L'EXPERT

### Tous acteurs de la transformation

Fabienne Gourlier, directrice de la transformation à la Carsat Rhône Alpes



**Quelles actions portent le projet de transformation de la Carsat ?**

Elles sont au nombre de 3 pour 2020 : mettre en place une météo de la transformation, lancer des espaces de discussion sur le travail, et résoudre les irritants.

**Derrière ces actions concrètes, que souhaitez-vous développer ?**

Nous cherchons à favoriser d'une part la subsidiarité, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs.

Et d'autre part, la confiance en soi et la capacité d'adaptation. Le savoir-être et l'intelligence émotionnelle sont des éléments socle pour asseoir une dynamique de transformation. Le manager joue un rôle important dans la traduction en actes quotidiens par la confiance qu'il accorde au collaborateur et par la reconnaissance qu'il lui donne. Et nous sommes en bonne voie !

► **Valoriser et rechercher les compétences de demain dès aujourd'hui**

## LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



### Carrière 2.0 : et les managers dans tout ça ?

Pour 30 % des caisses du réseau\*, l'évolution des pratiques et postures managériales est un sujet de préoccupation majeur dans le cadre du projet Carrière 2.0. En partenariat avec la DNR, la DRHt a relancé le groupe de travail *Management* afin d'ancrer ses travaux dans les évolutions de pratiques managériales et de changement de posture professionnelle.

Ce groupe de travail pluridisciplinaire (experts métiers, pilotes de la performance ou de la transformation, managers...) a exploré 5 thèmes pré-identifiés afin d'envisager les impacts de ce projet sur les pratiques managériales.

Cet atelier associait notamment des Référents Transformation Ressources Humaines afin de poursuivre leur collaboration RH / Métier.

\* Source : Plans de transformation des Carsat, 2019

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



### Carrière 2.0 : un défi pour les compétences de demain

Pour pouvoir identifier les modalités et les impacts d'un repositionnement de l'activité « Carrière » au cœur du processus Retraite, les responsables Métier et RH de la Carsat Centre-Val de Loire ont déroulé et appliqué de nombreux scénarios potentiels de réorganisation de cette activité.

Ces expérimentations ont permis d'identifier principalement deux types d'impacts : sur l'évolution de la répartition des activités d'une part, avec la création d'une structure dédiée à la pré-instruction et une forte évolution de l'emploi de Technicien de Traitement de l'Information. Sur l'évolution de l'enchaînement des tâches d'autre part, avec à la clé un changement culturel fort liée principalement à la différenciation de la carrière et du droit. A partir de là, ont pu être imaginées les actions d'accompagnement, d'évolution des emplois et des organisations, de pilotage des procédures, de communication...

Ceci est une pépite de la Carsat Centre-Val de Loire



le processus KISS

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

## Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I

Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer



## ENJEU-3 | Les bâtisseurs de compétences

### ➤ objectif 08

Développer une organisation apprenante pour tous et tout le temps

#### ➤ objectif 07

Valoriser et rechercher les compétences de demain dès aujourd'hui

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Cultiver les savoirs pour être au RDV de demain

### mots-clés

#employabilité  
#patrimoine des compétences  
#organisation apprenante  
#compétences cachées  
#documentation de la connaissance

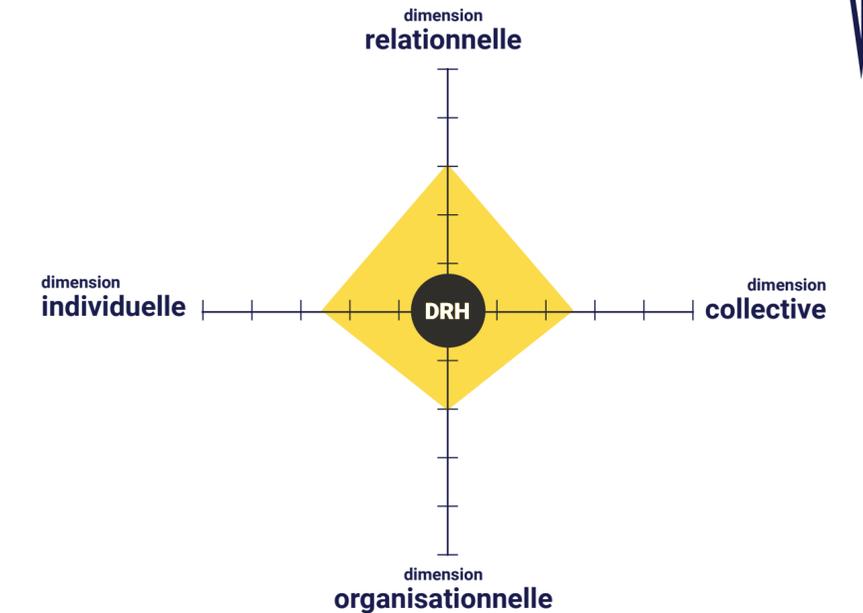
### chiffre-clé

**16,3 ans** est l'ancienneté moyenne dans la branche retraite contre 9,8 ans en moyenne en France. La durée des carrières nécessite donc de former impérativement les collaborateurs pour maintenir leur employabilité.  
Source : Rapport Emploi 2017, Ucanss

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Garantir les compétences et l'employabilité de chacun pour l'interne comme vers l'externe

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

**J'apprends donc je suis !**

*Selon une étude internationale, 2/3 des salariés estiment que l'impact technologique transformera leur métier tous les 5 ans*

Pour faire face aux changements d'un monde VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu), l'adaptation des entreprises en organisation apprenante devient un objectif qui mobilise les collaborateurs, les managers et les directions autour des enjeux de la transformation. Donc de la formation. Or, "on ne peut former personne, ce sont les personnes qui se forment".

L'apprenance\*, définie comme un ensemble de dispositions qui permet à chacun de saisir et d'exploiter, tout au long de sa vie, les occasions d'enrichir et de mettre à jour ses connaissances, dépendra beaucoup des modalités de formation.

Quatre motivations conditionnent l'efficacité de l'apprenance : le projet (besoin) qui conditionne l'engagement de l'apprenant, la disposition à se former (choix), le plaisir (fond/forme) et enfin la confiance en soi dans sa propre capacité à se former pour se transformer (efficacité personnelle). L'organisation apprenante ? Une organisation motivante, surtout créative, voire même empathique.



**Le modèle du slasheur\***

*Reconnu pour ses multiples compétences plutôt que par son métier ou son diplôme, le slasheur est la nouvelle icône de l'apprenance en action*



Slasheur, pluriactif, multi-casquettes, zappeur, touche-à-tout... autant de termes utilisés pour décrire les personnes qui ont plusieurs centres d'intérêt, activités, métiers et qui n'ont jamais su (ou voulu) répondre à la question *Qu'est-ce que tu voudrais faire quand tu seras grand ?*

Les slasheurs sont des explorateurs de nouvelles compétences, de nouveaux métiers qui jonglent facilement avec différents employeurs, différents bureaux ou projets. Décrits comme des *serial learners*\*\* les *slasheurs* savent rebondir et s'adapter. Au moment où l'organisation du travail tend vers une succession de projets et de missions plutôt que le maintien d'un poste à vie, les capacités d'acquisition et d'actualisation continues des savoir-faire comme des savoir-être deviennent cruciales.

\* « Slasheur : cumuler les jobs, un métier d'avenir » de Marielle Barbe - Marabout Psycho.  
 \*\* Se dit d'une personne suivant de multiples formations.

**INNOVATION RH**

**Rester avides de nouvelles connaissances**

*Vers une culture de l'apprentissage continu*



Parmi toutes les qualités qu'un salarié peut posséder, la plus importante est sans doute la volonté d'être créatif, d'acquiescer, d'appliquer et de transmettre de nouvelles connaissances et compétences afin de toujours s'améliorer dans son travail.

Une culture de l'apprentissage continu permet de forger des apprenants autonomes, responsables, impliqués et enthousiastes, capables de créer des chemins d'apprentissage personnalisés basés sur leurs propres besoins individuels. Elle contribue à forger des réflexes de bon usage des bibliothèques de contenus d'apprentissage, de recherche de conseils auprès de mentors dotés d'une expertise unique.

Objectif ? Rester avide de nouvelles connaissances.

**LE REGARD DE L'EXPERT**

**Essoc attitude ? A vous de voir !**

*Nadia Echaoui, responsable du département Accompagnement RH des projets Métier à la Cnav*



**C'est quoi le module Essoc ?**

C'est un parcours d'une dizaine de vidéos illustrant des situations de relations clients fictives et décalées, avec diverses options de dialogue dans lesquelles naviguer : des attitudes dites " Essoc ", conseillant l'assuré avec bienveillance, ou au contraire " non Essoc " et abruptes, ou " moyennement Essoc ".

**Et pourquoi avoir choisi ce format ?**

La vidéo combinée au ton décalé facilite l'ancrage mémoriel et le changement de posture. Et puis le format vidéo peut facilement être fait à distance et être partagé. Initialement prévu pour les collaborateurs en front office, il peut être suivi par tous car nous sommes tous concernés par la loi Essoc.

► **Développer une organisation apprenante pour tous et tout le temps**

**LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif**



**Viva la VAE collective !**

Depuis avril 2019, la Carsat Hauts de France expérimente la Validation des Acquis de l'Expérience collective. **Comment ça marche ?** L'employeur initie la démarche collective de VAE auprès d'un groupe de salariés et les soutient, notamment en prenant en charge le coût de l'accompagnement de l'14.10. L'inscription dans cette démarche reste à la main du collaborateur. La Carsat a ainsi un moyen de reconnaître les compétences des collaborateurs retraite dans un esprit gagnant-gagnant : consolidation des compétences acquises et de la culture métier, accès facilité à la qualification professionnelle, mobilité vers le métier de gestionnaire conseil. Démarche réussie : sur les 47 agents pouvant s'y inscrire, 39 d'entre eux se sont engagés. Cinq groupes préparent actuellement la VAE avec une belle dynamique collective, plus engageante que l'approche individuelle.



Ceci est une pépite de la Carsat Hauts de France



**ShareTalents,  
le Airbnb de la compétence**

Déployée en juin 2019 dans le cadre d'une expérimentation ouverte à tous les salariés de la Cnav, la plateforme Share Talents (partager les talents) favorise l'échange de talents, la mise en réseau spontanée et l'entraide entre collaborateurs sur le champ des pratiques professionnelles. Cette plateforme permet les montées en compétences, en capitalisant sur la force du réseau et pourrait, à plus long terme, faciliter le repérage des talents. La plateforme est basée sur le principe de confiance et d'autonomie dans la relation entre salariés : pas de validation préalable des compétences proposées, inscription libre anonyme ou publique, pas de règles sur le temps à consacrer à la communauté... Son usage intervient en complément de la formation, et non pas en remplacement.



Ceci est une pépite de la Cnav



le processus  
**KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

**Garder, améliorer, arrêter, démarrer**

Keep : ce qu'on garde

**K**

**I**

Improve : ce qu'on doit améliorer



Stop : ce qu'on doit arrêter

**S**

**S**

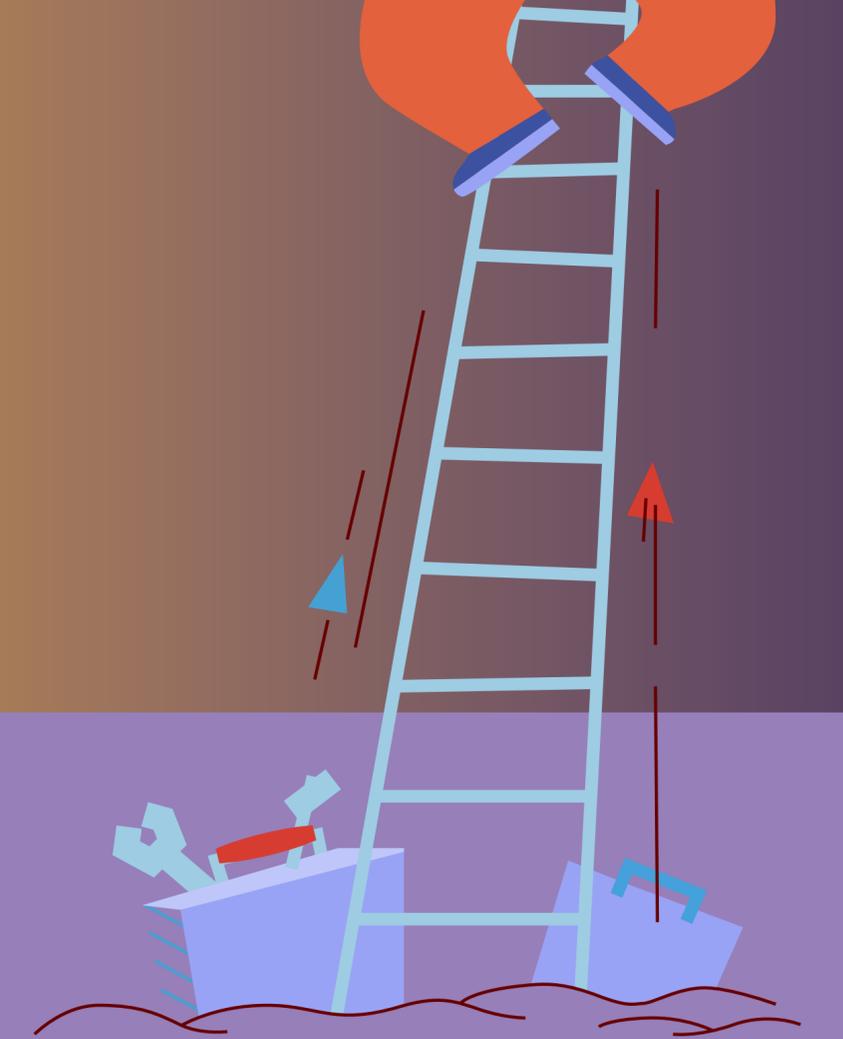
Start : ce qu'on doit démarrer

Futur des métiers de la retraite



## ENJEU-4

**Notre futuRH**  
La prospective pour l'action



# SDRH

## La prospective pour l'action

Etant au carrefour des relations et des projets menés dans l'entreprise, la DRH a une position privilégiée pour apporter une vision transversale et systémique des interactions et des transformations à l'œuvre dans l'organisation.

Etant en veille sur les évolutions du travail et des métiers, les RH apportent de nouvelles influences et participent d'une vision à long terme de l'entreprise. Ces éléments font de la DRH un acteur clé et un moteur dans la transformation culturelle et organisationnelle de l'organisme.

## Objectifs SDRH

↘ **objectif 09**  
Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

↘ **objectif 10**  
Faire sens

↘ **objectif 11**  
Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution des métiers... et s'inspirer

Harmonisation  
des régimes de retraite

# face aux assurés mettre en scène le service de la Retraite de demain

#mise en récit des données

#les imaginaires de la retraite

#assuré acteur

#excellence relationnelle

#perpétuer l'héritage social

#MANAGE #l'art de la confiance

#manager garant du sens

**Ambroise Croizat**  
porte et organise, comme Ministre  
du travail, la Sécurité sociale en  
application des ordonnances des  
4 et 19 octobre 1945

**les assurés**  
acteurs de leur carrière  
et de leurs droits

**Pierre Laroque**  
Directeur général de la Sécurité  
sociale de 1944 à 1951, élabore  
et met en oeuvre les fondations  
du système actuel

**les conseillers retraite**  
les acteurs de la relation avec les assurés

**les managers**  
les artisans, en coulisses, de l'excellence  
des services de la retraite

ENJEU

**Notre futuRH**  
La prospective pour l'action

**Ensemble**

D'où on vient

Où on va

**RH3D**

PERSPECTIVE



RÉTROSPECTIVE

PROSPECTIVE



ANTICIPATION ET  
AMÉLIORATION  
CONTINUES

ENJEU-4 | Notre futuRH

# Dessignons ensemble l'Assurance retraite de demain



éclairer et accompagner le sens de la transformation

dans la confiance et la cohérence

*Si tu veux construire un bateau,  
ne rassemble pas tes hommes et femmes  
pour leur donner des ordres,  
pour expliquer chaque détail,  
pour leur dire où trouver chaque chose.  
Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le  
cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer.*

Antoine de Saint-Exupéry

## ENJEU-4 | Notre futuRH

### ➤ **objectif 09** Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

➤ **objectif 10**  
Faire sens

➤ **objectif 11**  
Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution  
des métiers... et s'inspirer

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Intégrer la vision RH dans les problématiques métiers pour mieux les servir

### mots-clés

#Comprendre et traduire  
#Questionner  
#Eclairer  
#Anticiper

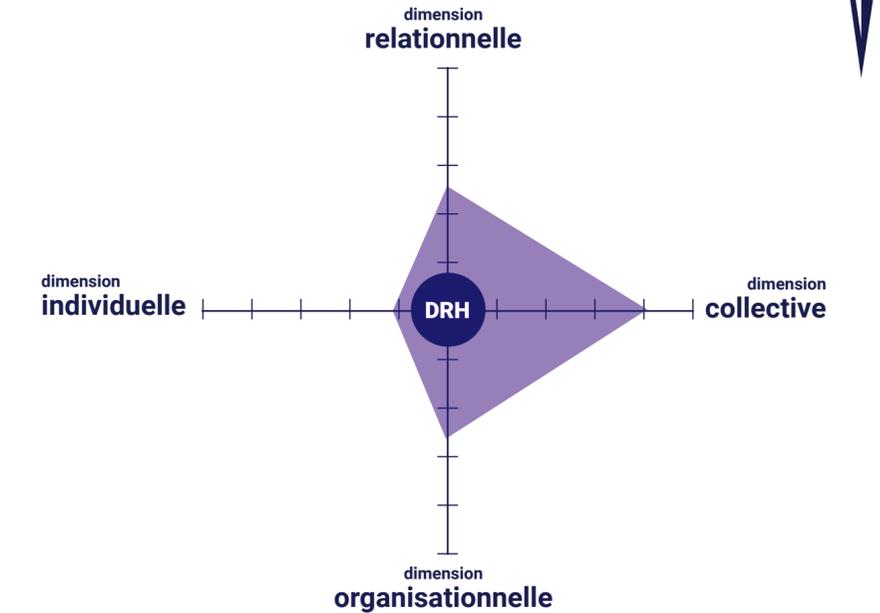
### chiffre-clé

**9** est le nombre de missions stratégiques allouées au métier de la DRH par le modèle de Dave Ulrich.  
Source : [www.wonderfoodjob.com/articles/modele-competences-rh-dave-ulrich-pratique](http://www.wonderfoodjob.com/articles/modele-competences-rh-dave-ulrich-pratique)

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Une évolution des organisations plus fluide parce  
que mieux anticipée

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

**Il était une fois le coaching...**

*Coacher ou l'art d'accompagner*



Haute école de coaching, sophro-coaching, coaching digital ou sportif, à destination de collectifs en souffrance ou d'individus en plein questionnement... cette activité a gagné en popularité depuis les années 80, notamment grâce au Guide du coaching de John Whitmore. Le mot « coach », issu étymologiquement du français *coche*, **désigne celui qui accompagne durant le voyage servant de passeur et de guide.**

Chemin faisant, le coaching s'est érigé en science de l'accompagnement pour l'orientation scolaire comme pour l'entreprise où cette expertise prend de plus en plus d'importance : les trois quarts des coachings concernent l'entreprise et sont proposés par le DRH ou le manager pour développer les compétences, booster les talents et, si nécessaire outiller la régulation sociale de l'organisation.

**Le rôle du sparring partner**

*Accompagner ou l'art de pratiquer la contradiction*



Pouvoir de la solitude ou solitude du pouvoir, peu de sujets autant commentés en politique. De de Gaulle à Hollande, en passant par Mitterrand ou Sarkozy, ils sont unanimes à reconnaître qu'ils ont pu souffrir de cette solitude. Quand la responsabilité isole, quand vos collaborateurs n'osent plus vous contredire, quand le statut éteint l'initiative et bride la liberté de parole. C'est souvent en dehors des organigrammes officiels que ces dirigeants ont cherché des conseillers occultes, véritables sparring partners capables de leur apporter la contradiction, de leur poser des questions incongrues, et de les pousser dans leur retranchement. Alors, ces contradicteurs, fous du roi ou gardes fou ?

**INNOVATION RH**

**La fonction RH, au cœur du système**

*Trois postures privilégiées*



Le DRH, de par sa fonction et sa position, est un acteur majeur de la dynamique systémique des entreprises. A ce titre, parmi les neuf postures décrites dans le modèle de compétence de la fonction RH défini par Dave Ulrich, on retiendra particulièrement trois rôles :

**Concepteur stratégique** : qui cherche à comprendre les problématiques Métiers pour éclairer les prises de décision et prendre les mesures RH adaptées.

**Activiste crédible** : qui développe, grâce à sa crédibilité, des relations de confiance et joue un rôle clé dans l'amélioration des performances de l'organisation.

**Concepteur analytique** : qui challenge la gouvernance et les mécanismes de prise de décisions, notamment pour anticiper les effets sur le long terme.

**LE REGARD DE L'EXPERT**

**Assumer le rôle de poil à gratter**

*Violaine Coulon : Responsable du Pôle Veille et projets de Transformation à la Cnav*



**Pourquoi faut-il positionner la RH très en amont ?** C'est crucial pour bien comprendre les enjeux d'un projet, donner les éclairages RH nécessaires aux prises de décision, identifier les leviers et les freins, et construire un environnement de travail adapté et de qualité, avec des salariés bien positionnés et engagés.

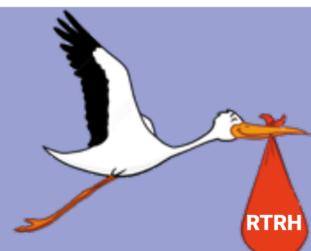
**Quels sont les apports RH majeurs ?** Avec son regard « extérieur » détaché des enjeux métiers, la RH va jouer son rôle de poil à gratter en questionnant le lien entre stratégie et opérationnel, en clarifiant le sens, et en confrontant

les projets avec la systémie organisationnelle globale.

**Qu'en retire la RH ?** Un ancrage de la gestion des RH dans la réalité, par anticipation des besoins quantitatifs (effectifs), et qualitatifs (compétences requises, mais aussi conditions de travail propices à un travail de qualité).

► Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



RTRH... naissance d'une fonction

Dans le cadre du plan d'accompagnement RH du projet Carrière 2.0, le CRH a proposé l'identification de Référents Transformation Ressources Humaines (RTRH) dans les Caisses.

Leur mission ? Développer, en coordination étroite avec les Référents Transformation Métier, le plan d'accompagnement du projet.

L'enjeu ? Mettre à profit la mise en synergie des expertises et la maîtrise des trajectoires stratégiques Métiers d'une part, et la vision RH de l'autre. Cette vision portant à la fois sur les ressources à mobiliser à court mais aussi à plus long terme, et sur les impacts plus globaux des projets, sur l'ensemble de l'organisation. A cet égard, la démarche d'analyse d'impact est un outil privilégié de mise en musique de cette synergie, au-delà de sa fonction d'expression des attentes des salariés.

Ceci est une pépite de l'Assurance retraite



Essai transformé !

Dounia El Guasmi, directrice développement et transformation RH à la Cnav



En un an, le pôle Veille et projets de transformation a accompagné treize directions dans une pluralité de projets : évolution du métier de gestionnaire carrière, création d'une direction des assurés, réorganisation de la direction de la communication... L'offre de service s'est construite au fur et à mesure dans une démarche d'amélioration continue.

Le pôle ne propose pas d'offres sur étagère mais plusieurs types d'accompagnement co-construits, allant de l'aide à la définition d'une nouvelle organisation à la réalisation d'un diagnostic RH.

De multiples rencontres avec les directions sont nécessaires car, et c'est l'un des principaux enseignements de ces derniers mois, la phase de qualification du besoin est primordiale pour apporter une réponse adaptée. L'accompagnement des projets de transformation réinterroge et renouvelle les compétences internes d'une DRH et nécessite du temps pour construire ces nouvelles expertises.

Ceci est une pépite de la Cnav



le processus KISS

► Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir

Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I

Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-4 | Notre futuRH

### ➤ objectif 10 Faire sens

➤ objectif 11  
Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution des métiers... et s'inspirer

➤ objectif 09  
Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

# Faire le lien entre les projets de transformation, le passé, le présent et le futur pour renforcer la cohérence

### mots-clés

#impulser #360° d'observation  
#capter #culture REX  
#agréger & catalyser #écoute active

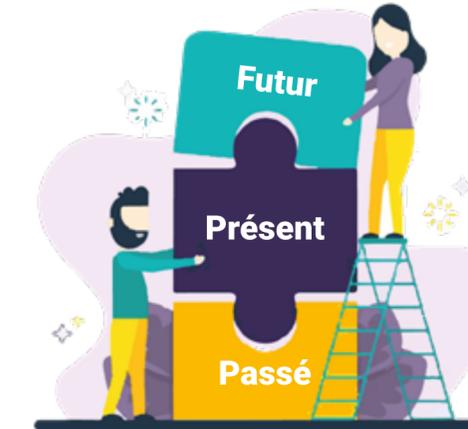
### chiffre-clé

# 1945

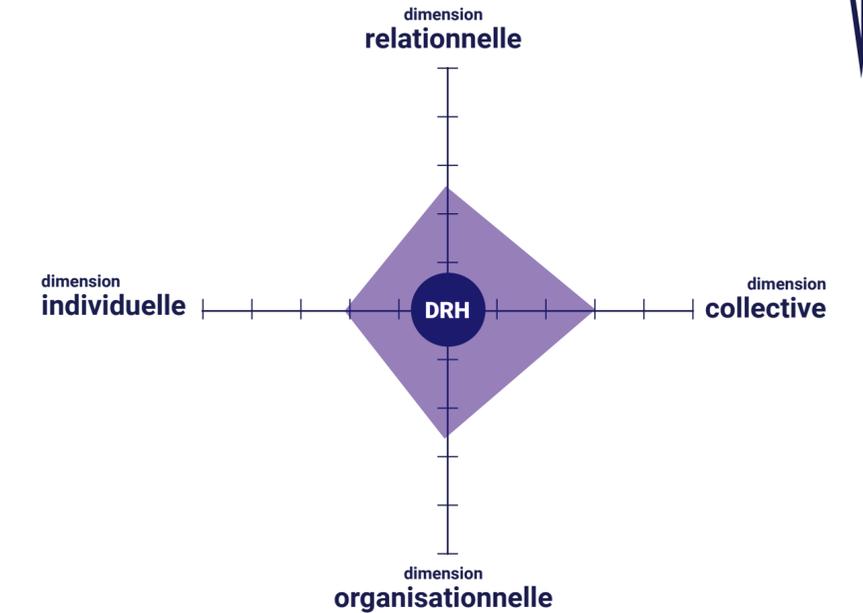
Les ordonnances des 4 et 19 octobre 1945 marquent la création du système de sécurité sociale en France. Si l'ordonnance du 4 octobre crée un régime général ayant vocation à rassembler l'ensemble des actifs, elle reconnaît également la possibilité de maintien de certains régimes particuliers de sécurité sociale préexistants. Source : [www.securite-sociale.fr](http://www.securite-sociale.fr)

### image-clé

#LaSécuEstLà



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Gagner en cohérence sur le long terme et la continuité

**INSPIRATIONS SOCIÉTALES**

**Nous les arbres**

*Les écosystèmes naturels*



La forêt amazonienne est un système de relations écologiques multiples entre êtres vivants. La compétition entre les arbres (accès à la lumière et à l'eau), la prédation animale, la coopération végétale/animale pour la dissémination des graines, ou entre les arbres comme le partage de mycorhizes (champignons qui font le lien entre les plantes et le sol). La régénération spontanée est également bien connue : après une perturbation correspondant à une destruction d'arbres, des espèces héliophiles s'installent. Sous le couvert ainsi formé, une végétation ombrophile remplace progressivement les héliophiles, et la parcelle se reconstitue, non pas à l'identique, mais avec une biodiversité à la fois proche et réadaptée. La forêt n'est pas qu'une collection d'arbres mais un écosystème complexe composé de diverses entités interdépendantes, en perpétuelle adaptation.

**Nous les organisations**

*La biographie des entreprises*



Chaque entreprise étant une histoire de femmes et d'hommes, la biographie d'entreprise raconte une aventure humaine. Ce qui la différencie nettement d'un exercice commercial ou purement littéraire. Elle remplit trois fonctions : transmettre une histoire et des valeurs, développer la cohésion interne et se valoriser. Parce que la pérennité est le principal marqueur de la réussite économique, la biographie d'entreprise a vocation à mettre en lumière les défis que l'entreprise a su relever au gré des sauts technologiques et des évolutions sociétales, via une investigation contextuelle complète : historique, géographique économique et technologique. Transmettre, renforcer et promouvoir, telle est la promesse de la biographie d'entreprise.

Source : [www.biographiesdebretagne.bzhw](http://www.biographiesdebretagne.bzhw)

**INNOVATION RH**

**SOS philo**

*Quand Platon et Aristote s'invitent en entreprise*



Alors que prospèrent les managers du bonheur ou du bien-être, Patagonia, entreprise californienne fondée en 1973 et spécialiste de vêtements de sports et de montagne, a fait le choix d'un **directeur de la philosophie**. A l'heure où les entreprises sont en quête de sens, chez Patagonia les mesures cosmétiques n'ont pas leur place et le management se conjugue avec une identité forte, ce liant qui permet de toujours revenir à la source, à la permanence, à ce qui demeure lorsque l'entreprise se transforme. En début d'année, la marque américaine a relancé son opération *Tournée des vêtements usés* pendant laquelle elle propose de réparer les vêtements outdoor, quelle que soit leur marque. Parce qu'elle se veut en première ligne d'une consommation responsable, Patagonia entend faire passer un message : réparer les vêtements est à la fois un geste pour le portefeuille et pour la planète.

Source : [www.outside.fr/patagonia-la-tournee-de-reparation-gratuite-des-vetements-va-reprendre/](http://www.outside.fr/patagonia-la-tournee-de-reparation-gratuite-des-vetements-va-reprendre/)

**LE REGARD DE L'EXPERT**

**RSO : chacun.e a un rôle à jouer !**

*Virginie Charles-Bray, Directrice d'Arcad à la Cnav*



**Qu'apporte une démarche RSO ?**

L'identification des parties prenantes, au cœur d'une démarche RSO, amène une ouverture sur l'environnement et un regard sur nos pratiques. Leur prise en compte est un gage de légitimité, de réussite et de durabilité de nos actions. En questionnant les différentes dimensions d'un projet, la démarche RSO contribue au décloisonnement et au partage d'une vision globale. Elle interroge la complexité du projet pour en restituer une synthèse au décideur et enrichir sa prise de décision.

En donnant à voir notre contribution aux enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, la RSO est aussi porteuse de sens pour les salariés.

**Quel rôle peuvent jouer les RH ?** La responsabilité sociale est au cœur de ses missions et de sa conduite de projet ! La DRH est ainsi contributrice des éléments d'analyse à apporter au décideur.

► Faire sens

LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



Joëlle Servaud,  
directrice de la Carsat Midi-Pyrénées



### Agir pour réussir un projet d'entreprise responsable

Après avoir mobilisé 120 salariés pour la construction du projet d'entreprise, nous avons souhaité que tous les collaborateurs bénéficient d'un temps d'échange sur les enjeux, le sens du projet. Les équipes ont ainsi pu réagir, questionner, faire des propositions. Ces différentes remarques ont permis d'ajuster les messages et/ou les actions du projet *Agir pour réussir*. Les bénéfices ? Une appropriation plus forte par le collectif et la possibilité pour chacun d'être acteur du projet. Nous avons aussi fait entrer notre démarche RSO au cœur de nos métiers via l'appel à projet « lien social et innovation ». L'expérience est positive : les salariés ont pris conscience des enjeux de la RSO au sein même de leur activité. Et nos partenaires ont connaissance de notre engagement, ils ont ainsi de la Carsat, l'image d'un organisme responsable.

Ceci est une pépite de la **Carsat Midi-Pyrénées**



### Managers, BSI, Octomine... tous à l'écoute !

Les managers sont, par leur proximité avec l'ensemble des salariés, les premiers acteurs de la veille des signaux faibles internes. Parallèlement, les équipes RH du réseau de l'Assurance retraite ont déployé différents outils pour objectiver les ressentis : des dispositifs ponctuels ou récurrents (Questionnaire *4 saisons* à Rennes), voire pérennes (*IBECAM* à Strasbourg, *Octomine* l'un des outils managériaux). Des outils très larges (BSI Ucanss...) ou très ciblés (*Octomine* dans le cadre de la crise sanitaire). Chaque démarche à son intérêt et est choisie en adéquation avec les enjeux et les objectifs poursuivis. Un seul mot d'ordre : *ne pas casser le thermomètre* qui indique de la température.

Ceci est une pépite de l'**Assurance retraite**



le processus  
KISS

► Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir

Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer

## ENJEU-4 | Notre futuRH

### ➤ objectif 11

Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution des métiers... et s'inspirer

➤ objectif 09  
Renforcer l'accompagnement des projets Métiers

➤ objectif 10  
Faire sens

Nous DRH et managers, pour atteindre l'objectif nous pourrions...

S'inscrire dans une dynamique d'inspiration et d'expérimentation

### mots-clés

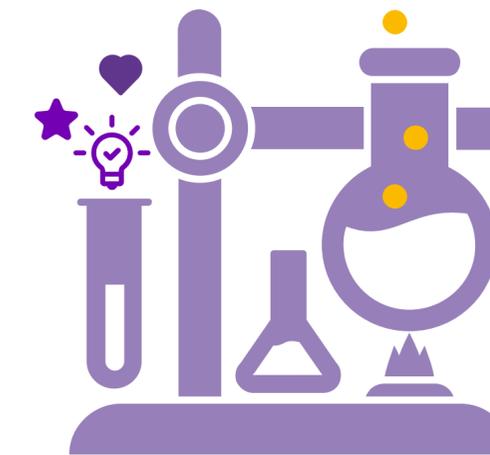
#(s')ouvrir  
#être curieux  
#collaborer/partager  
#se tromper  
#oser

### chiffre-clé

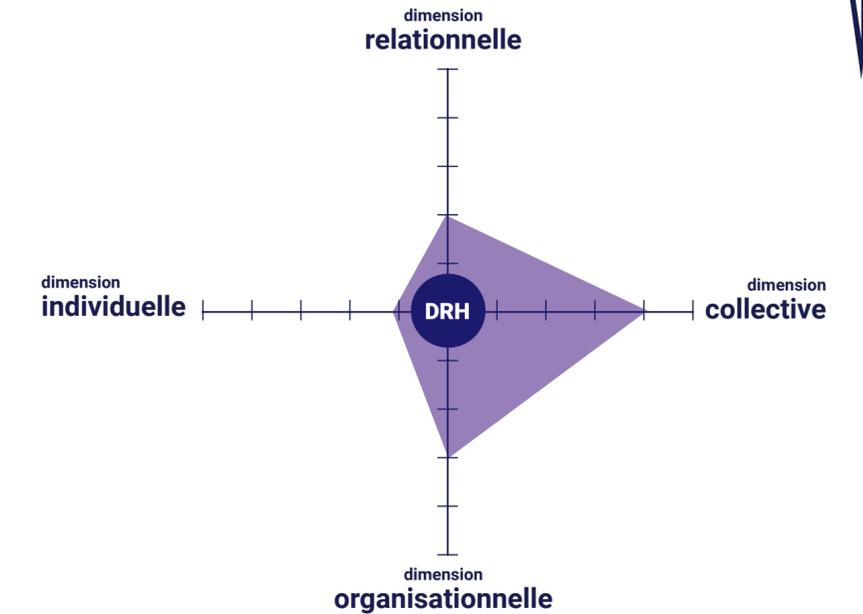
2018

Création du Lab RH Ucanss et lancement du 1<sup>er</sup> appel à projet pour porter le *Travailler autrement* au sein du régime général

### image-clé



### bénéfice de l'objectif



### bénéfice pour l'Assurance retraite

Avoir un temps d'avance pour être au rendez-vous du futur

► **Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution des métiers... et s'inspirer**

## INSPIRATIONS SOCIÉTALES

### Demain nous appartient

*Penser le futur c'est bien... l'anticiper et le discuter collectivement c'est encore mieux !*



Héritières d'une longue tradition d'état, les institutions de planification et d'aide à la décision politique ont marqué l'histoire de la V<sup>e</sup> République avec le commissariat général au Plan de 1946 à 2006 puis la création du Centre d'analyse stratégique en 2006 remplacé par France Stratégie en 2013. Ces instances étatiques sont aujourd'hui concurrencées par de multiples groupes de réflexions, les **Think tanks** qui produisent des idées, des principes, des théories pour influencer leur milieu. Depuis les années 2010, le monde des associations et des organisations collaboratives développent une alternative avec les **Do tanks** qui se démarquent par leur capacité à produire des actions ou des objets, généralement avec des principes d'ouverture, d'altruisme, de solidarité et de soutenabilité. La production est généralement Open source ; elle peut aussi avoir une finalité commerciale mais est souvent guidée par une démarche sociale et solidaire.

### L'imagination au travail

*Interroger la valeur travail et les métiers de demain*



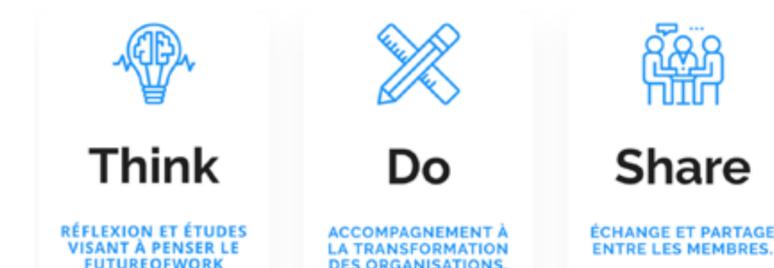
D'ici 2050, environ 20 millions de Français auront plus de 65 ans\*. Les plus de 85 ans vont augmenter de 288 % entre 2005 et 2050\*. Ce vieillissement provoquera une évolution des comportements et des besoins. Outre des soignants et des assistants de vie, de nouveaux services et de nouveaux métiers émergeront... encore faut-il les penser et les qualifier pour leur donner corps afin de préparer les stratégies de formation nécessaires. Socialement, nous devons nous préparer en opérant une véritable cure de jouvence des imaginaires métiers du secteur.

Un cabinet spécialisé propose par exemple des **ateliers-métiers** pour dessiner les emplois du futur ou encore l'édition du **Dico des métiers de demain** qui suggère, pour la société du grand âge, des coachs en vie virtuelle, des gestionnaires de bien-être ou encore des spécialistes de la délinquance des séniors... Il faudra de tout pour faire le monde de demain. A nous de jouer ! Source : [www.lemonde.fr/societe/article/2017/06/22/en-2050-seulement-un-francais-sur-deux-aura-l-age...](http://www.lemonde.fr/societe/article/2017/06/22/en-2050-seulement-un-francais-sur-deux-aura-l-age...) \* Economie et statistique, n°408-409, 2007

## INNOVATION RH

### Le Lab RH, un cap vers l'avenir

*#réfléchir #faire #partager*



Issu du monde des start-ups, le Lab RH s'est structuré en 2015 via la création d'un écosystème associatif regroupant start-up, grands comptes, syndicats et universités. Le Lab RH fédère ainsi tous les acteurs de l'innovation RH dans un triple but : faciliter l'emploi, dynamiser la croissance, et favoriser le bien-être au travail. Pour ce faire, il mobilise trois leviers

- 1) un **think tank** chargé de prédire et décrire les évolutions
- 2) un **do tank** responsable de l'accompagnement des transformations
- 3) un **share tank** en capacité de mettre les acteurs en relation et de favoriser les partages. En donnant de la visibilité et de l'inspiration, en boostant les évolutions et les initiatives, et en abattant les barrières entre start-ups et l'économie plus traditionnelle, le Lab RH revendique son rôle d'accélérateur de projets et de transformations. Source : [www.lab-rh.com](http://www.lab-rh.com)

## LE REGARD DE L'EXPERT

### Test & learn : l'audace maîtrisée

*Elsa Parlange, directrice de l'innovation à la Cnav*



Un des socles de la gestion d'un projet innovant au stade expérimental ou en phase de déploiement est le principe du **test & learn**, qui revient à tester et observer. C'est une forme d'apprentissage en temps réel, qui permet tout au long de la mise en œuvre d'un projet de l'adapter, de le faire pivoter voire de l'arrêter si tous les voyants passent au rouge. La pratique

du **test & learn**, c'est favoriser l'expérimentation dans la durée, accepter les échecs, savoir les dépasser et ajuster dès que cela se révèle nécessaire. Pas nécessaire d'attendre que le projet/produit/service soit parfaitement abouti pour le mettre en œuvre. On le lance et on l'adapte selon les retours du public cible. C'est avant tout un état d'esprit !

► **Partager la veille sur les mutations du travail et sur l'évolution des métiers... et s'inspirer**

## LES PÉPITES RH DU TERRAIN en lien avec l'objectif



**Managers pour les Managers**

### Des managers à la manœuvre

L'instance « Managers pour les Managers » est un élément clé de la politique managériale de la Carsat Aquitaine.

**L'instance M p M c'est quoi ? C'est qui ?** Ils sont 12 managers volontaires, de tous domaines, de tous niveaux. Autonomes, ils ne rendent compte qu'au CoDir. Leur mission : anticiper les besoins des managers de façon innovante, préciser rôles et responsabilités dans les chaînes managériales, et construire et animer le réseau managérial. A leur actif : un programme pluriannuel d'ateliers du management, une collection de fiches pratiques, une veille documentaire, des Kfés Managers, une veille et des expérimentations sur les évolutions managériales... Au palmarès 2019, quatre ateliers du management, un voyage apprenant à la Cpm de Carcassonne, une participation à la construction du séminaire des managers et une candidature au Grand Prix de l'Innovation 2019.

Ceci est une pépite de la **Carsat Aquitaine**



### La Fabrique du Changement

**La Fabrique du Changement** est un événement interprofessionnel né à Nantes en 2014, proposant chaque année une rencontre autour de la conduite du changement, de l'innovation managériale et des nouvelles façons de travailler. Depuis 2017, la Carsat y invite chaque année une quinzaine de managers. Elle a été partenaire régionale des éditions 2018 et 2019 et elle a reçu le Prix du jury des *Coups de Cœur* de l'innovation managériale en 2019.

Cet engagement valorise la Carsat en tant qu'acteur engagé sur les champs de l'innovation managériale, et offre aux managers des journées hors les murs durant lesquelles ils côtoient de nombreux professionnels, expérimentent, et assistent à des conférences inspirantes. Autrement dit, la possibilité d'être en veille active sur leurs pratiques professionnelles.

Ceci est une pépite de la **Carsat Pays de La Loire**



le processus **KISS**

► **Nos pépites RH passées, actuelles ou à venir**

## Garder, améliorer, arrêter, démarrer

Keep : ce qu'on garde

K

I



Stop : ce qu'on doit arrêter

S

S

Improve : ce qu'on doit améliorer

Start : ce qu'on doit démarrer

