

I N T E R V I **E** W

PHILIPPE RENARD, DIRECTEUR DE L'UCANSS

Par Gilles Huteau et Nathalie Nowara



Philippe Renard couronne par sa récente nomination à la direction de l'Ucanss, un parcours à la fois atypique mais modèle dans l'Institution. Si à 53 ans, il devient Directeur de l'Ucanss, ce n'est pas tout à fait par hasard, car même si sa carrière s'est construite au fil des opportunités qu'il a su saisir, ses choix ont toujours été réfléchis et ses valeurs préservées. Entré en 1979 à la Caisse primaire

de Paris comme animateur de formation professionnelle, alors qu'il était dans l'éducation nationale, il n'accepte ce poste que par intérêt pour la formation et les ressources humaines. S'il croit à la chance, il est aussi persuadé qu'un parcours professionnel se construit. Le sien en témoigne, car sans avoir besoin de passer par la case En3s, il a franchi avec succès toutes les étapes qui l'ont mené à ses fonctions actuelles en occupant chaque fois des postes qui lui ouvrent à la fois les portes mais surtout l'esprit.



E.S. : Devient-on Directeur de l'Ucanss par hasard ?

Philippe Renard : Pour être Directeur de l'Ucanss il faut manifester un intérêt pour les ressources humaines mais aussi croire en l'Institution Sécurité Sociale. Il faut être intimement convaincu que les transformations nécessaires à la sécurité sociale ne se feront pas sans un dialogue social riche et respectueux de toutes les parties. Par ailleurs, je suis convaincu de la nécessaire mise en commun des expériences pour bâtir des référentiels de bonnes pratiques. De ce point de vue, l'Ucanss est un lieu d'échanges interbranches privilégié.

E.S. : A l'heure où les caisses nationales mettent en place leur propre gestion des ressources humaines, l'Ucanss peut-elle conserver un rôle à part entière ?

Philippe Renard : Il y a une place pour chacun, la fonction ressources humaines dans l'Institution doit être organisée. Toutes les grandes entreprises fonctionnent de cette façon avec une direction "RH corporate" comparable au rôle de l'Ucanss. Il convient de redéfinir qui fait quoi, entre ce qui doit se faire au niveau local, ce qui doit être piloté par les caisses nationales et enfin ce qu'il est intéressant de mutualiser au niveau de l'Ucanss. Chaque échelon a son rôle et sa propre valeur ajoutée. Nous avons l'objectif de travailler sur ces définitions dans les mois à venir avec notre



projet Ucanss horizon 2010. Je crois beaucoup à un cadre institutionnel en matière de ressources humaines.

E.S. : Un des défis en matière de ressources humaines de ces dernières années a été l'anticipation des départs massifs à la retraite dont la grande vague est annoncée dès 2006. Des politiques de GPEC ont été menées dans les caisses. A l'aube de l'échéance attendue peut-on dire que l'Institution a collectivement réussi à maîtriser ces départs ?

Philippe Renard : Il est vrai qu'il y a eu une sensibilisation très forte sur ce point depuis plusieurs années. Beaucoup de travaux ont été menés mais en fonction des scénarii retenus, il semble que l'effet des départs en retraite sera plus étalé que ce que l'on imaginait il y a quelques temps. Des départs ont été anticipés dans les dernières années, et en ce moment on assiste à une tendance au recul des âges de départ à la retraite. Le choc démographique sera aussi étalé en fonction des métiers, des branches. Les situations seront finalement très hétérogènes et nécessitent par conséquent des approches locales. C'est surtout sur les recrutements que devront porter nos efforts, d'une part, parce qu'ils seront moins nombreux que les départs, d'autre part parce que la sécurité sociale doit être attractive sur le

marché de l'emploi grâce à la richesse de ses métiers, l'importance de ses valeurs, mais aussi au regard de ses missions et de son système de gestion interne. Il faut donc pouvoir attirer à la Sécurité Sociale les profils, les compétences dont on a besoin. Heureusement, le Protocole d'accord du 30 novembre 2004 donne de ce point de vue une boîte à outils pour mieux se positionner sur les cinq ans qui viennent.

E.S. : Quels sont les changements apportés par le nouvel accord sur la formation professionnelle pour les personnels de la Sécurité Sociale ?

Philippe Renard : Cet accord se situe dans le droit fil de l'accord interprofessionnel de l'automne 2003. Je pense avant toute chose que la formation doit se faire tout au long de la vie professionnelle. Alors que bien souvent jusqu'à présent, la formation était cantonnée à certaines périodes de la vie professionnelle. La formation continue est aussi une façon de favoriser les deuxièmes parties de carrière pour les plus âgés, toujours dans une idée d'adaptabilité et de mobilité. Dans l'Institution, l'investissement qui est réalisé en matière de formation professionnelle est important, puisque nous y consacrons 5 % des budgets au lieu des 1,6 obligatoire. Il est d'ailleurs plus que jamais indispensable, d'autant que certains facteurs à venir, notamment les départs en retraite des générations du baby-boom vont générer un besoin important dans ce domaine. Il faut réussir l'intégration des nouveaux embauchés mais aussi l'adaptation au poste de travail et favoriser les mobilités grâce aux acquisitions de compétences nouvelles. Enfin et surtout, chaque salarié doit être acteur de sa propre formation. Le droit individuel de formation (DIF) l'y invite.

E.S. : Quelle sera la place des CRF dans cette nouvelle dynamique ?

Philippe Renard : L'existence des centres de formation professionnelle constitue clairement une opportunité pour l'institution. Au sein d'un groupe de 180 000 personnes, nous avons besoin d'avoir nos propres structures de formation pour les métiers institutionnels pour accompagner les transformations de nos organisations et la mise en place de nouveaux outils RH (accompagnement à l'entretien individuel, formation aux missions de tutorat...). Très concrètement les CRF sont engagés dans une dynamique de service en étroite collaboration avec l'Ucanss et les Caisses nationales pour mieux servir leurs clients que sont les organismes. La signature de la charte de partenariat avec l'Ucanss et les Caisses nationales est là pour en témoigner en dressant le cadre de nos actions pour les prochaines années.

E.S. : Dans le protocole d'accord du 30 novembre 2004, l'entretien d'évaluation est posé comme la clé de voûte du nouveau système avec une volonté affichée d'en faire un nouvel outil pour le manager. Néanmoins, c'est un exercice qui se pratiquait déjà dans la plupart des caisses, ne pensez-vous pas qu'en recyclant ce concept le protocole risque de laisser l'automatisme des déroulements de carrière reprendre sa place ?

Philippe Renard : C'est tout l'enjeu de la mise en œuvre du nouveau protocole et c'est notre responsabilité collective. La façon dont les entretiens seront mis en place va induire la réponse.

Soit c'est une contrainte, un exercice supplémentaire et dans ce cas une certaine forme d'automatisme sera de nouveau mise en place. Et ce sera un échec. Soit on en fait un moment privilégié de coproduction de l'évaluation permettant de dresser un diagnostic, de faire un bilan d'étape et de fixer des objectifs en donnant du sens et l'objectif sera atteint.

Personnellement j'y crois beaucoup, cela s'inscrit dans le droit fil de la logique de mise en place des Cog. On donne du sens à chaque réseau par la Cog. On les décline par des Cpg dans chaque organisme et au sein de chaque organisme on décline pour chaque salarié cette démarche. Il me paraît extrêmement sain pour chaque salarié de se voir fixer des objectifs. Un collaborateur doit être motivé, pour être motivé il faut qu'il soit reconnu. L'évolution de la rémunération doit être mieux identifiée au regard des compétences réelles. Cette démarche est en fait directement issue des ordonnances de 1996 qui ont mis en place la contractualisation. C'est une gestion moderne qui responsabilise les acteurs et modifie les relations de travail. Même si l'entretien d'évaluation n'est pas lui-même nouveau et se pratiquait dans près de 50 % des caisses, il n'y avait pas de sanction positive ou négative. Cette réforme réintroduit une objectivité de critères qui est très importante.



Tour Montparnasse (photo Gérard Arcega)



E.S. : La mobilité est une vraie problématique pour les agents de direction au cours de la gestion de leur carrière. Le nouveau protocole d'accord applicable aux agents de direction prévoit une possibilité de détachement de sept ans, si cela ne reste pas une coquille vide, cela peut être un dispositif de mobilité complémentaire intéressant, mais complémentaire néanmoins. Car la vraie mobilité, c'est aussi la possibilité de passer d'une branche à l'autre, et c'est souvent le moins facile.

Philippe Renard : Il est vrai que la mobilité interbranches est aujourd'hui assez faible, pour les postes d'agents de direction bien sûr mais encore plus pour les cadres ou les agents. Personnellement je crois beaucoup à la mobilité fonctionnelle, et pas seulement à la mobilité géographique. Toutes les entreprises sont confrontées à une gestion de plus en plus difficile de la mobilité géographique de leur personnel, du fait notamment des contraintes personnelles (activités du conjoint...). En revanche, une approche de la mobilité au sein d'un même bassin d'emploi pourrait être plus organisée qu'elle ne l'est aujourd'hui. C'est une première réponse, parmi les possibles, mais elle n'est pas unique. Souvent, la mobilité interbranches est freinée par les questions liées à la connaissance des législations des branches concernées. Et là, il y a matière à débat. Des travaux comme ceux de Michel Bauer ont identifié des compétences comme le partenariat, l'entrepreneuriat, le management, la créativité. Il me semble que c'est la mise en œuvre de ce type de compétences qui crée les conditions de réussite. Les aspects liés à la législation s'apprennent. L'inverse est plus complexe. Que l'on regarde ce qui se passe à l'extérieur ! Nous avons dans l'avenir un effort à produire. Il faut en quelque sorte construire des parcours professionnels mais pour cela il ne faut rien s'interdire et ouvrir le plus possible les ponts vers les autres institutions ou administrations.

Le détachement de sept ans qui a été introduit dans le nouveau protocole pour les agents de direction participe à cette démarche. Le prérequis était d'ouvrir et d'afficher la volonté de l'employeur de favoriser des allers/retours entre l'Institution et

Philippe RENARD : **Bienvenue à l'Ucanss, du pain sur la planche**

L'Ucanss ne s'occupe pas que des relations sociales. Notre Union travaille aussi pour la formation et le domaine immobilier. Dans ces secteurs, le nouveau directeur de l'Ucanss a du travail, non point en raison du manque de compétence de ses troupes, mais, presque en raison d'un surcroît de compétence !

Explication : Comme dans toutes les caisses nationales, il y a beaucoup d'experts. Et les experts, si on les laisse faire, sans les confronter aux gestionnaires, concoctent des processus proches de la perfection, et donc plus ou moins adapté aux réalités du terrain. Le BTOI est ainsi un Bureau technique des opérations immobilières justement réputé pour son savoir-faire. Par contre, on apprécierait parfois dans les caisses des procédures un peu plus rustiques, mais permettant d'avancer un peu plus vite, car les chantiers immobiliers, qui font la navette entre deux, voire trois Caisses nationales, s'enlisent souvent dans des délais pharaoniques.

En matière de formation, celle des techniciens ne s'est guère adaptée aux recrutements massifs consécutifs à la RTT, ou à la montée en puissance des plateformes de service téléphoniques : On forme encore des techniciens polyvalents, et de nombreuses caisses ont du abandonner l'examen national au profit de scolarités locales. Là encore, il ne faudrait pas que le désir de trop bien faire empêche d'avoir une assez grande réactivité.

Bon courage Philippe Renard donc !

AG



Vue de la salle du Conseil d'Administration (photo Gérard Arcega)

d'autres structures, car la richesse d'une Institution est de promouvoir la diversité. Beaucoup de questions pratiques sont encore à régler notamment celles du retour. Il serait intéressant que l'Institution puisse accueillir des collaborateurs qui ont une solide expérience en dehors de la Sécurité Sociale. Est-ce que nous sommes capables de réaliser ce type d'intégration ? C'est une voie possible mais il faut la volonté de le faire. Il ne faut pas avoir peur de la concurrence. Nous sommes collectivement à un bon niveau de compétences. Nous allons réfléchir dans les mois qui viennent aux questions d'"accessment center", je crois beaucoup à l'accompagnement des hauts potentiels dès leur sortie de l'En3s.

E.S. : Justement quelles relations comptez vous entretenir avec l'En3s ?

Philippe Renard : On a la chance d'avoir deux structures interbranches et même interrégimes pour l'En3s. Nous avons des intérêts conjoints ; Il est important que nous partagions une vision pour conserver la transversalité dans l'Institution

et favoriser les parcours professionnels.

Dès que j'ai pris mes fonctions, j'ai rencontré Claude Bigot et nous avons décidé de mettre en commun nos projets. Actuellement nous sommes dans une approche partenariale, avec une priorité sur la gestion des hauts potentiels, démarche sur laquelle il doit y avoir une complémentarité sans faille. Je sais que des réflexions sont en cours au sein de l'école, le risque est de laisser des potentiels en jachère ce qui représenterait une perte au regard de l'investissement individuel et collectif d'une scolarité. La gestion des parcours professionnels des hauts potentiels doit se faire avec tous les acteurs du système : En3s, Caisses Nationales, Directions des organismes, Ucanss. Il s'agit de construire un système gagnant/gagnant qui permet de gérer les opportunités et de mieux appréhender l'adéquation entre les compétences, l'expérience et les profils de poste à pouvoir. Il y aura toujours une partie de choix personnel mais l'employeur doit donner des éléments et des repères aux cadres de l'Institution. L'objectif d'organiser ces parcours en lien avec l'En3s est une action prioritaire.