

La notion de **Manager Stratégique** au sein du service public de **Sécurité sociale**



Mathilde ARRIGAS
Vincent DIVARET
Vincent GRIGNOU
Jérôme OLLES
Marion SANDRE
Natalie SERER-TABAKIAN

Directrice de recherche :
Anne-Marie FRAY
Professeur à l'École
Nationale Supérieure de
Management de Poitiers



Sommaire

I)	INTRODUCTION	3
	11. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE-ACTION.....	3
	12. LES CONSEQUENCES SUR NOTRE POSITIONNEMENT ET LE CHOIX DE NOTRE METHODE DE TRAVAIL.....	6
	13. LE CONTEXTE DE LA NOTION	7
	14. PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES DE TRAVAIL, METHODE ET CHAMP D'INTERVENTION DE LA RECHERCHE-ACTION	13
II)	LA DEFINITION DU MANAGER STRATEGIQUE A L'EPREUVE DU TERRAIN	20
	II1. LES DIVERGENCES : UN CHANGEMENT DE PARADIGME MANAGERIAL DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL A GEOMETRIE VARIABLE	21
	II2. LES ELEMENTS DE CONSENSUS SUR LA NOTION : UN MANAGER DONT L'APPORT A LA STRATEGIE VIENT D'ABORD DE SA CONNAISSANCE DU TERRAIN	31
III)	LES CONDITIONS OPTIMALES POUR UN POSITIONNEMENT PERTINENT DU MANAGER STRATEGIQUE	40
	III1. LA NATURE ET L'ORGANISATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DU MANAGER STRATEGIQUE DETERMINENT SON IMPACT.....	41
	III2. LES QUALITES DU BON MANAGER STRATEGIQUE	48
IV)	LA PERTINENCE DU CONCEPT DE « MANAGER STRATEGIQUE »	57
	IV1. UNE SOURCE POSSIBLE DE CONFUSIONS QUANT A L'ETENDUE DES PREROGATIVES DANS LE DOMAINE DE LA STRATEGIE	58
	IV2. UNE NOTION TRANSPOSABLE A TOUS LES ORGANISMES DU SPSS ET PRESQUE TOUTES LES SITUATIONS, AVEC DE NECESSAIRES ADAPTATIONS	67
V)	PROPOSITIONS ET PISTES DE TRAVAIL	75
VI)	BIBLIOGRAPHIE	79
VII)	TABLE DES MATIERES	81
VIII)	TABLE DES ILLUSTRATIONS	83



I) Introduction

II. Le contexte institutionnel de la recherche-action

II1 Une commande du COPIL SAM à l'En3s

Dans le cadre de sa participation au COPIL SAM de l'UCANSS, l'En3s a été sollicitée pour approfondir la notion de manager stratégique (SPSS) et ce qu'elle recouvre dans les différents régimes et dans les organismes du Service Public de Sécurité Sociale (SPSS). L'école a décidé de confier ce travail à notre groupe d'élèves de la 51^{ème} promotion sous la forme d'une recherche-action.

Notre étude s'inscrit dans le prolongement de travaux menés en 2011 dans le cadre du COPIL SAM - offre de formation :

- Une contribution de l'EN3S dans le cadre du COPIL SAM du 19/09/2011 : « Essai de définition de la notion de manager stratégique »¹
- Un questionnaire consolidé issu du groupe projet SAM Managers stratégiques : « Expression des besoins d'accompagnement des managers stratégiques »

II2 Des travaux préalables ont permis de commencer à cerner la notion

L'EN3S a tenté en 2011² de donner une définition de la notion de manager stratégique. Il en ressort d'abord que le MS n'est pas un expert mais bien un manager.

Dans la description qui est faite du profil de personne correspondant aux besoins du poste, nous retenons les expressions suivantes :

¹ DIFI EN3S, LE COQUEN Marie-Emmanuelle (2011) « Essai de définition de la notion de manager stratégique, contribution de l'EN3S dans le cadre du COPIL SAM du 19 septembre 2011 »

² Ibid.



- « être force de proposition de toute nature pour contribuer à la définition de la stratégie d'un secteur, voire de l'organisme »
- « être en capacité de relayer les décisions, de leur donner du « sens » (c'est à dire les mettre en perspective historique, économique, spatiale, etc.) »
- « être en capacité d'organiser et de garantir les processus de travail et leurs performances »

Les fonctions-clés des MS sont aussi évoquées. Nous retenons qu'« il a la responsabilité de plusieurs macro-processus de travail de l'organisme ». Des illustrations sont données :

- « il a une réelle autonomie de gestion (délégation de décisions) sur son périmètre »
- « il conçoit, propose, adapte la stratégie dans son périmètre »
- « il anime une équipe de collaborateurs »
- « le cas échéant il est capable de piloter des projets qui contribuent directement à la performance de son secteur et/ou de l'entreprise »

Nos différentes recherches et entretiens nous ont amenés à ajouter à ces fonctions-clés deux autres critères :

- il participe aux échanges caisse locale/caisse nationale en contribuant à la conception des dispositifs en lien avec les orientations stratégiques nationales
- il exerce une fonction de veille (connaissance actualisée de l'environnement législatif, de la protection sociale, parangonnage, bonnes pratiques recensées au niveau national) afin de contribuer à l'anticipation du changement dans sa caisse

La contribution de l'EN3S³ évoque aussi des contraintes de terrain comme la « difficulté à présenter de manière simple les compétences clés du manager ».

³ Ibid.



Toujours dans le même document, il est souligné qu'il peut exister dans les organismes une « confusion entre managers stratégiques et dirigeants, complétée d'une approche séparée du management de projets ». A un autre moment, la nécessité d'« éviter des confusions entre les niveaux d'encadrement et de direction » est évoquée. C'est d'ailleurs ce sur quoi porte une partie d'un rapport de stage de direction EN3S de 2009⁴. Dans la partie du travail qui s'intéresse au MS, l'auteur cherche à définir précisément le « périmètre de leur mission en termes de rôles et de responsabilités » ainsi que « les modalités de leur coopération avec les Agents de direction au travers d'une formalisation de celle-ci. »⁵

Nous avons par ailleurs pu consulter les résultats d'un questionnaire⁶ adressé aux organismes des quatre branches du régime général en 2011 à propos des besoins d'accompagnement des MS. Une partie relève des fonctions exercées par les MS identifiés localement. Nous avons constaté que toutes les branches n'ont pas répondu à toutes les questions et surtout qu'elles ne semblaient pas mettre la même chose sous le terme MS (certaines semblent avoir répondu en termes de critères institutionnels alors que d'autres semblent plus s'appuyer sur des critères fonctionnels par exemple).

L'ensemble de ces contributions, qu'elles émanent de l'EN3S ou des Caisses nationales, a alimenté les travaux du COPIL SAM, piloté par l'UCANSS, en liaison étroite avec l'EN3S. Ce COPIL cherche à répondre à la problématique de la qualification et de la formation des MS au sein du SPSS. De ce que nous avons pu percevoir du point de vue de l'UCANSS, ce terme concerne essentiellement les managers d'équipe (d'experts, de service, de département, de projet ou de processus) de niveau 7 à 9 pour lesquels il nous a été fait état d'un manque d'une formation commune, lisible et cohérente⁷.

⁴ THIAW PO UNE Ophélie, « Le renforcement de la professionnalisation des managers stratégiques et opérationnels afin d'accroître leur réactivité et leur implication », Rapport de stage de direction 47^{ème} promotion

⁵ Ibid. page 22

⁶ Groupe projet SAM Managers stratégiques, « expression des besoins d'accompagnement des managers stratégiques », questionnaire consolidé

⁷ Entretien physique mené le 11 juin 2012 avec Patricia Courtial, directrice de la Formation continue de l'EN3S et représentante de l'école au COPIL SAM



I2. Les conséquences sur notre positionnement et le choix de notre méthode de travail

Il apparaît à notre sens de ces différents éléments que la notion de MS n'est pas encore suffisamment approfondie au sein du SPSS : les différentes branches ne s'en sont pas saisies de la même façon et les réalités de terrain semblent très diverses.

Les travaux préalables ont tenté de fournir des éléments de définition mais sans état des lieux approfondi des réalités de terrain afin d'identifier les besoins.

Il nous a semblé nécessaire d'opter pour une démarche exploratoire afin notamment de faire ressortir les éléments de définition du MS sur le terrain. Pour cela, la méthode d'entretiens avec ceux qui impulsent les modes managériaux au plan local, c'est-à-dire les directeurs, nous est apparue comme la plus pertinente.

Un des objets principaux de notre étude a consisté à vérifier sur le terrain si les 6 fonctions identifiées plus haut étaient bien exercées par les managers. C'est d'abord sur la réalité de l'exercice de ces fonctions sur le terrain, véritable plus-value pour l'organisme nous semble-t-il, que notre travail d'enquête s'est orienté.

Nous avons aussi identifié une piste d'étude encore insuffisamment explorée autour du positionnement du MS dans son organisme, essentiellement par rapport aux agents de direction.

Mais avant de formuler une problématique et des hypothèses de travail, il nous semblait nécessaire, toujours dans une optique d'état des lieux, de faire un détour par le contexte de la notion pour tenter de mieux comprendre les enjeux managériaux qu'elle sous-tend.



13. Le contexte de la notion

131 Définition des termes de façon isolée

La stratégie d'entreprise apparaît comme le choix d'orientations à long terme et d'options qui permettent de s'insérer dans un environnement. Autrement dit, il s'agit de l'art de diriger une organisation et les personnes au sein de celle-ci. Définir une stratégie consiste à déterminer les objectifs qui seront poursuivis et à choisir des actions dans un contexte déterminé. La notion de stratégie sous-entend également une capacité d'anticipation et fait souvent appel à la notion de performance.

Le terme de manager renvoie intuitivement aux fonctions d'encadrement d'équipe. Cela implique donc un ensemble de responsabilités lié au pouvoir hiérarchique. Dans les faits, la notion revêt une multitude de facettes selon le secteur, l'organisation interne, les missions attribuées et la place subjective accordée à cette fonction. Les organismes du SPSS comptent de nombreux managers, distincts des directeurs et agents de direction. On parle notamment de managers opérationnels, parfois aussi appelés managers de proximité. A priori, ils ne participent pas à la stratégie de l'entreprise.

Par conséquent, le rapprochement des deux notions pour donner naissance à l'expression « manager stratégique » peut paraître surprenant. D'une part, si l'on entend par manager le dirigeant, la dimension stratégique est implicite et l'expression paraît redondante. D'autre part, si l'on entend par manager le cadre de terrain qui a un rôle opérationnel, l'association des deux termes semble antinomique. La notion de manager stratégique au sein du SPSS s'inscrit en fait entre ces deux interprétations. Elle correspond à des besoins stratégiques de plus en plus prégnants qui invitent à faire évoluer les fonctions du manager au sein des organismes.



I32 *Le secteur privé concurrentiel où l'on parle de
« management stratégique » plutôt que de « manager
stratégique »*

Dans le secteur privé concurrentiel, le vocable « manager stratégique » n'est pas utilisé mais le management stratégique est par contre couramment évoqué. Cette notion fait l'objet d'une littérature abondante. Pour Gérard Koenig, professeur d'université en management et auteur de nombreux articles et ouvrages sur le management et la stratégie, « la communauté du management stratégique s'intéresse aux principales initiatives, délibérées ou émergentes, impliquant l'utilisation de ressources idiosyncrasiques et susceptibles d'avoir un impact significatif sur les performances, que les dirigeants prennent ou supportent et dont ils organisent les conditions de mise en œuvre »⁸.

On peut néanmoins supposer que la mise en œuvre de la stratégie dans le monde de l'entreprise implique la présence de MS. Toutefois, le besoin de l'explicitier dans la dénomination de poste ne semble pas s'être fait sentir. Cette fonction serait en quelque sorte « naturelle » chez le dirigeant d'entreprise car c'est une des conditions de la pérennité de sa structure dans un environnement concurrentiel.

Il est par ailleurs intéressant de noter, si l'on reprend les paroles de Gérard Koenig citées au-dessus, que le management stratégique se situe plutôt au niveau des dirigeants. On relève ainsi d'ores et déjà une possible difficulté dans le positionnement du MS du SPSS par rapport à ses dirigeants (les agents de direction)

⁸ KOENIG Gérard (2008), « Une revue, des règles, un rôle dans le champ du management stratégique », Finance Contrôle Stratégie, p.12



133 *Le manager stratégique dans le SPSS et deux autres secteurs proches*

Nos recherches préliminaires nous ont permis d'identifier trois secteurs où l'expression « manager stratégique » est utilisée. Il s'agit du SPSS et de deux autres secteurs dont le champ est proche : la Fonction publique dans le champ large du service public et les organismes de protection sociale complémentaire⁹ dans le champ large de la protection sociale.

Il semble que la notion de MS soit apparue dans ces secteurs à l'occasion de réformes ayant introduit des logiques de performance inspirées du privé. Pour les organismes du SPSS, on peut sans doute situer l'inflexion des méthodes de management durant la deuxième moitié des années 1990 avec l'apparition des Conventions d'Objectifs (COG) et de Gestion et des Contrats Pluriannuels de Gestion (CPG)¹⁰. Une réflexion plus urgente était désormais à mener sur la conduite du changement, l'adaptation aux contraintes de la tutelle, de l'environnement extérieur ou bien encore le déploiement optimal des politiques publiques. Et tout ceci devait se faire en visant l'efficience¹¹.

C'est ce que confirment les deux entretiens accordés par une des membres¹² du COPIL SAM (Système d'Accompagnement au Management) de l'UCANSS¹³. Au cours de ces entretiens, elle indique que les réflexions dans la Sécurité sociale autour de la notion de MS s'inscrivent dans un contexte d'accélération des réorganisations structurantes des réseaux et de changement de culture managériale subséquent.

Néanmoins, la comparaison avec la Fonction publique et la Protection sociale complémentaire nous est apparue assez vite difficile car les définitions données des fonctions du MS sont différentes de celle du SPSS. Le répertoire

⁹ Fiche métier « manager stratégique » élaborée par l'Observatoire des métiers et des qualifications de la protection sociale complémentaire des salariés. Voir annexe n°2.

¹⁰ Contractualisation, sur le mode objectifs/résultats, entre l'État et les caisses nationales pour les COG et entre les caisses nationales et les caisses locales pour les CPG

¹¹ Cette évolution des méthodes de travail explique sans doute le besoin de matérialiser les nouvelles missions de certains managers sous l'appellation de « manager stratégique », chose dont le secteur privé ne semble pas avoir ressenti le besoin, sans doute parce que ces missions ne sont pas nouvelles comme nous l'avons vu plus haut

¹² Deux entretiens téléphoniques ont été menés les 18 avril et 3 mai 2012 avec Cécile Chaudier, Sous-directrice à la Formation professionnelle de l'UCANSS

¹³ Après avoir mis en place une offre de formation SAM MO à destination des managers opérationnels, ce COPIL travaille sur la conception d'une offre de formation SAM MS à destination des managers stratégiques.

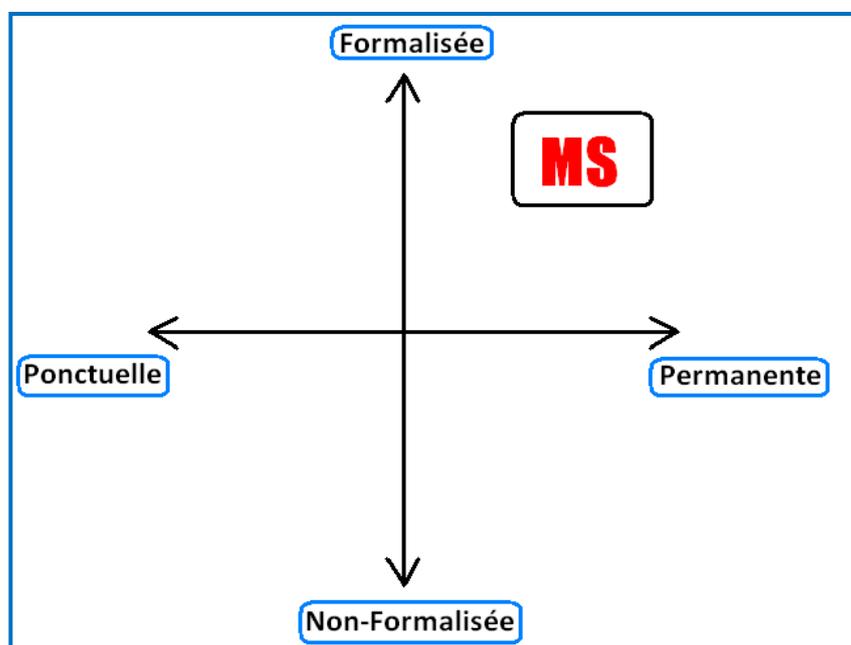


des métiers ministériels¹⁴, qui liste un ensemble d'emplois-types, mentionne le manager stratégique. Celui-ci « assiste et conseille le ministre dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques » et « pilote l'activité de l'entité dont il a la charge, en fonction des orientations définies et des objectifs qui lui sont fixés ». Une des fiches métiers du champ de la protection sociale complémentaire¹⁵ n'associe au manager stratégique que des appellations d'emploi contenant le terme de « directeur ». Transposée dans le SPSS, cette notion renverrait plutôt aux missions des agents de direction.

L'absence de la notion dans le secteur privé ainsi que les divergences de définition du MS dans la Fonction publique et dans la protection sociale complémentaire expliquent pourquoi nous n'avons pas adopté une démarche de parangonnage pour tenter d'approfondir la notion de MS au sein du SPSS.

Un schéma illustre où nous en étions après notre phase d'étude préalable de la notion :

Schéma n°1 : La fonction de MS telle que nous la définissons avant les interviews



¹⁴ Répertoire des métiers ministériels, novembre 2010, Secrétariat général des ressources humaines (page 18 et suivantes). Voir un extrait en annexe n°3.

¹⁵ Fiche métier « manager stratégique » élaborée par l'Observatoire des métiers et des qualifications de la protection sociale complémentaire des salariés Voir annexe n°2.



134 *Une diversité des approches de la fonction de MS au sein même des organismes du SPSS*

Nous avons assez vite rencontré une autre difficulté dans notre tentative de définition de la notion de MS au sein du SPSS. Et c'est sans doute aussi ce qui justifie l'intérêt des travaux que nous allons mener. Trois entretiens avec des dirigeants d'organismes ou de caisses nationales nous ont montré à quel point une même conception du MS n'était pas partagée par l'ensemble des acteurs du SPSS.

Un bref échange au sujet des managers stratégiques avec Monsieur Paul Istria, Directeur délégué, chargé des ressources humaines, institutionnelles et du réseau à la CCMSA, nous a ainsi appris qu'il n'existait pas d'intitulé de poste « manager stratégique » dans son réseau. Ce fait ne préjuge en rien de l'existence sur le terrain de personnes exerçant des fonctions de manager stratégique sans en avoir le nom. Mais il peut laisser supposer qu'il existe des réalités locales variées dans le réseau MSA concernant ces postes.

Nous avons aussi pu nous entretenir avec un directeur de CARSAT¹⁶. Celui-ci nous a indiqué qu'il n'y avait aucun manager stratégique en tant que tel dans les organigrammes des services de sa caisse. Par contre, il associe bien et de façon assez large (mais variable en fonction de la nature des projets) ses managers de niveau 7 à 9 (voire des 5B ou des 6 s'ils ont des compétences particulières) à la stratégie de l'organisme.

Enfin, Sophie de Nicolai, Directrice déléguée de la CARSAT Sud-est, nous a apporté un autre éclairage à l'occasion d'un entretien informel. Des managers stratégiques en tant que tels existent dans sa caisse. La ligne hiérarchique managériale a été rénovée il y a une vingtaine d'années et comprend seulement deux niveaux (manager opérationnel et managers stratégique). Vu de l'extérieur et du fait que l'on reste dans des relations pensées de façon hiérarchique, on peut penser qu'au moins une partie de ces MS correspond en fait encore à la traditionnelle organisation descendante illustrée par le « chef divisionnaire » qui a longtemps correspondu dans les organismes de sécurité sociale à la dénomination du poste et à la fonction exercée par les cadres 7 à 9.

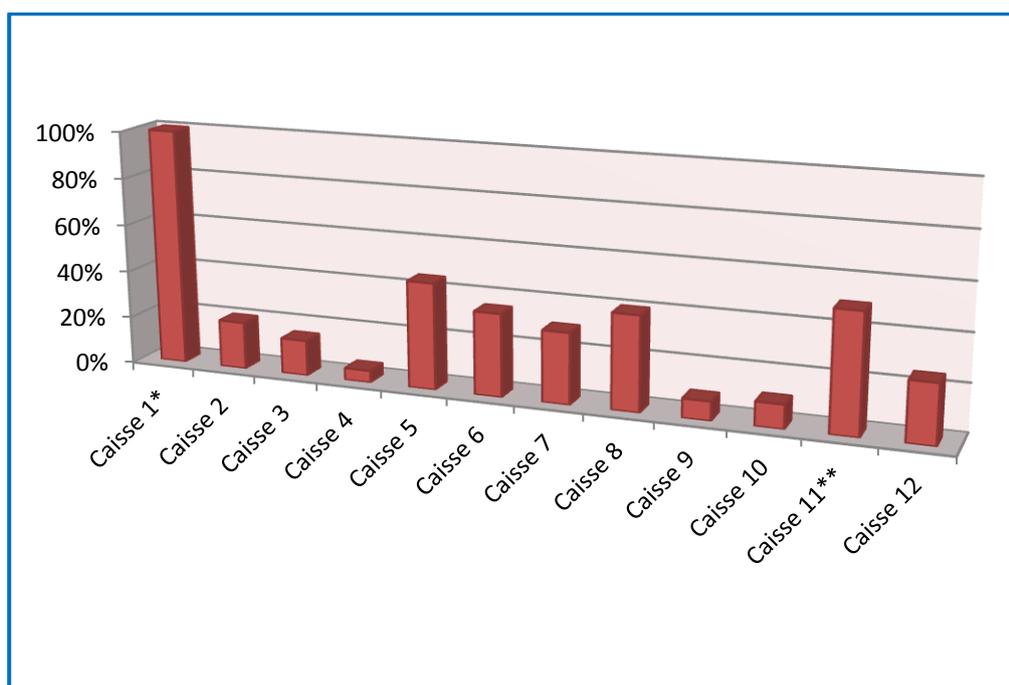
¹⁶ Entretien physique mené le 12 mars 2012 avec Monsieur Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre.



L'étude du contexte de la notion semble donc pleinement justifier la commande institutionnelle qui est à l'origine de ce travail de recherche-action visant à approfondir la notion de manager stratégique au sein du SPSS.

Une des réponses apportée lors de nos interviews illustre d'ailleurs bien la diversité des approches de la notion et des définitions sous-jacentes, même si la description qui nous sera faite ensuite met bien en évidence des éléments de convergence. A la question de la part consacrée à la stratégie par le MS (où ceux que nous avons assimilés à la fonction de MS), les réponses vont de « pratiquement 100% » à 5%.

Schéma n°2 : Part estimée par les directeurs de la stratégie dans l'activité des MS



* : 100% pour les pilotes uniquement, pourcentage moins élevé pour les responsables de service

** : 50% pour les cadres de haut niveau uniquement, 20% pour les autres



14. Problématique, hypothèses de travail, méthode et champ d'intervention de la recherche-action

Le terme de manager stratégique ne nous a semblé correspondre ni à une définition commune à tous les organismes, ni à des fonctions clairement identifiées et unifiées dans le réseau des organismes du SPSS. Dans un souci de clarté et de simplicité, notre groupe s'est entendu sur une définition générique : « le MS participe aux orientations stratégiques de son organisme ». L'idée selon laquelle un manager ne peut avoir pour seule préoccupation la stratégie¹⁷ a fait rapidement consensus au sein du groupe. Il s'agit donc bien d'une partie seulement des fonctions exercées par certains managers ayant des niveaux élevés dans la classification des métiers.

Il nous semble que c'est bien par la participation des MS à la stratégie de leur organisme, rendue plus nécessaire du fait des mutations organisationnelles en cours à la Sécurité sociale, que se situe leur réelle plus-value. Identifier précisément la réalité de leur apport stratégique¹⁸ devrait aussi permettre de valoriser ce type de poste au sein des réseaux.

Comment la valeur ajoutée en matière stratégique des cadres de niveau 7 à 9 (voire 6 selon les tailles de caisse et les régimes) se concrétise-t-elle au sein des différents organismes du SPSS ?

Pour quelles raisons le concept de MS tel que nous l'avions initialement envisagé n'a pas nécessairement émergé dans tous les organismes ?

¹⁷ Comme l'a souligné Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre, même un directeur ne fait pas que de la stratégie.

¹⁸ Voir au-dessus les 6 fonctions listées dans la partie I 1 2



I42 *Sous-problématiques et hypothèses initiales de travail associées*

- Si les cadres managers de niveau 7 à 9 exercent bien des fonctions stratégiques, quelles sont-elles ?

Hypothèses associées :

Contexte organisationnel

- *Des facteurs structurels (taille de caisse), culturels (contexte local) peuvent expliquer l'association plus ou moins grande des managers à la stratégie (hypothèse 1a)*

Conception managériale locale

- *Tous les cadres managers de niveau 7 à 9 ne sont pas réellement associés à la stratégie de leur organisme (hypothèse 1b)*
- *Le travail des cadres managers associés à la stratégie apporte une plus-value à l'organisme (hypothèse 1c)*

- Les équipes de direction seraient-elles intéressées par une plus grande participation des managers de niveau 7 à 9 à la stratégie ?

Hypothèses associées :

Contexte organisationnel

- *Des contraintes conjoncturelles (compression des effectifs, mise en place opérationnelle de réformes, charge de travail) ne permettent pas à certains directeurs d'associer les managers à la stratégie alors qu'ils l'estimeraient utile (hypothèse 2a)*
- *Dans le contexte du passage d'une organisation pyramidale, hiérarchique à de nouvelles formes d'organisation des OSS qui font une large place à la transversalité, aux mouvements de mutualisation et de fusion, la fonction pivot du MS est cruciale. Elle existe sans doute mais de façon trop informelle¹⁹. (hypothèse 2b)*

¹⁹ Entretien physique mené le 11 juin 2012 avec Patricia Courtial, directrice de la Formation continue de l'EN3S et représentante de l'école au COPIL SAM



Conception managériale locale

- *Dans le SPSS, le terme de « manager stratégique » correspond à une conception plus moderne et dynamique du management par rapport à la traditionnelle organisation descendante illustrée par le « chef divisionnaire » (hypothèse 2c)*

- *Quelle articulation existe-t-il entre managers de niveau 7 à 9 et équipe de direction à propos de la gestion de la stratégie de l'organisme ?*

Hypothèses associées :

Contexte organisationnel

- *Le terme de manager stratégique, plutôt identifié hors du SPSS comme correspondant à des fonctions de direction, peut entraîner des malentendus et bloquer certains ADD (hypothèse 3a)*

Conception managériale locale

- *Une définition trop imprécise du poste du MS peut nuire à son efficacité, entraîner des conflits potentiels avec les ADD (cf. : question aussi liée aux délégations du directeur) (hypothèse 3b)*

I43 Méthode et champ d'intervention de l'étude

Bien qu'il s'agisse d'une commande de l'UCANSS, le champ d'étude ne s'est pas limité au régime général mais a compris aussi la MSA et le RSI.

C'est plus précisément aux cadres managers de niveau 7 à 9 (avec des adaptations pour les régimes alignés) que nous nous sommes intéressés.

Pour mener à bien notre travail, nous avons suivi la proposition initiale de l'EN3S d'avoir pour cible des directeurs issus des différentes branches et des trois régimes évoqués au-dessus. C'est à travers les yeux des directeurs que nous avons approfondi la notion de manager stratégique.

Nous avons donc procédé à une enquête qualitative sur la base d'un panel de directeurs de caisses locales, prédéterminé par le commanditaire (l'EN3S, mandatée par l'UCANSS). Cette enquête a été basée sur l'analyse des entretiens noués autour d'un questionnaire²⁰.

²⁰ Voir annexes n°7 et n°8



Le panel comprend 12 directeurs issus du RSI (Régime social des Indépendants), de la MSA (Mutualité Sociale Agricole) et du régime général et répartis de la façon suivante :

- 8 directeurs du régime général (2 par branche : CAF, URSSAF, CARSAT et CPAM)
- 2 directeurs de MSA
- 2 directeurs du RSI

Le questionnaire a été construit à partir d'hypothèses de travail que nous avons formulées dans notre note de cadrage²¹. Avec l'avancée des entretiens puis avec l'exploitation de leurs retranscriptions, nos hypothèses ont évolué pour arriver à celles qui sont présentées dans la partie I42 et qui se décomposent entre celles liées au contexte organisationnel et celles liées au contexte managérial local. Au final, certaines hypothèses sont confirmées alors que d'autres sont infirmées. Nous le signalons au fil du devoir lorsque le lien entre ces hypothèses initiales et nos résultats est évident.

Notre approche a consisté à questionner les directeurs sur les cadres 7 à 9 (6 à 8 pour le RSI et la MSA) afin d'identifier les fonctions stratégiques qui leurs sont confiées et ainsi cerner la plus-value et la valorisation de leur fonction. Le terme de manager stratégique, présenté comme cadre de notre recherche, a été peu employé lors des entretiens afin de ne pas restreindre le sujet.

Les entretiens se sont déroulés entre le 29 mai et le 11 juillet 2012. Notre méthode d'exploitation s'est ensuite décomposée de la façon suivante :

- Travail en binôme sur chaque entretien
- A partir des notes prises par les membres du groupe et de l'enregistrement audio, une personne procède à une retranscription écrite intégrale de l'entretien
- L'autre personne lit la transcription et écoute pour faire ressortir les éléments importants en regard de nos hypothèses de travail et des éléments supplémentaires apparus lors de chaque entretien spécifique. Ce travail se fait en remplissant une grille d'analyse commune à tous les entretiens et reprenant à la fois

²¹ Note de cadrage rendue en tant que livrable n°1 de notre travail le 23 mars 2012



nos hypothèses initiales de travail et les éléments nouveaux issus des entretiens (le modèle de la grille s'est ainsi enrichi au fur et à mesure de l'exploitation des entretiens)

- La personne qui a procédé à la retranscription intégrale lit le travail de tri et valide que rien de significatif n'a été oublié.
- Une fois les 12 interviews retranscrites et les citations classées dans notre grille initiale (qui prévoyait une place pour les éléments non anticipés issus des interviews), une étape d'harmonisation des éléments complétés par chaque binôme a été menée pour aboutir à un modèle unique de grille d'analyse²²
- Une étape d'anonymisation de chacune de ces grilles a été conduite. Ce sont ces 12 grilles d'analyse anonymisées qui sont reproduites dans les annexes. L'anonymisation se caractérise par :
 - La numérotation des caisses de 1 à 12
 - La suppression de toute mention de la caisse d'origine ou de tout nom de personne
 - La précision du régime de la caisse : régime général (champ de compétence de l'UCANSS) ou autre régime
 - Le classement du taux d'encadrement (nombre de managers/nombre total d'agents) en trois groupes :
 - faible : de 10 à 12%
 - moyen : de 13 à 16%
 - élevé : de 17 à 25%
 - Ce sont ces 12 grilles anonymisées que nous reprenons en annexe²³

²² Voir annexe n°9

²³ Voir annexe n°10



Nous citons par ailleurs dans le corps de notre mémoire les propos de Monsieur Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre au moment de notre entretien²⁴. En effet, même si notre entretien était dans la phase de cadrage de nos travaux, certains de ses propos basés sur son expérience de directeur nous ont semblés éclairants.

I44 Grandes lignes de la présentation des résultats de nos travaux

Nous confrontons d'abord la définition du MS à la réalité du terrain (partie II) puis nous abordons les conditions nécessaires pour que les MS soient pleinement associés à l'activité stratégique des OSS (partie III). Nous nous interrogeons ensuite sur la pertinence du concept de MS (partie IV) et formulons enfin des propositions pour reconnaître, qualifier, développer et mettre à profit les compétences d'un encadrement supérieur dont la plus-value apparaît incontournable (partie V).

Des verbatim issus des entretiens sont insérés dans le corps du rapport pour appuyer notre propos. Il est possible que la même citation apparaisse à plusieurs endroits quand il nous a semblé que celle-ci illustre plusieurs des idées que nous développons.

²⁴ Entretien physique mené le 12 mars 2012 avec Monsieur Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre.



II) La définition du manager stratégique à l'épreuve du terrain

Après avoir tenté de dresser un état des lieux de la connaissance du manager stratégique dans l'institution et en dehors, il convient désormais de comparer ces présupposés à la réalité de l'existence de cette fonction sur le terrain, c'est-à-dire au sein des caisses du Service Public de la Sécurité sociale.

Il apparaît que le manager stratégique au sens où nous l'avons défini n'existe pas partout. Il n'existe souvent que partiellement.

Afin de clarifier notre propos, nous présentons ici les divergences que nous avons pu constater d'un organisme à un autre (II 1) pour ensuite insister sur des éléments convergents qui pourraient, selon nous, constituer une base commune permettant un consensus autour du sens pratique à donner à la notion (II 2).

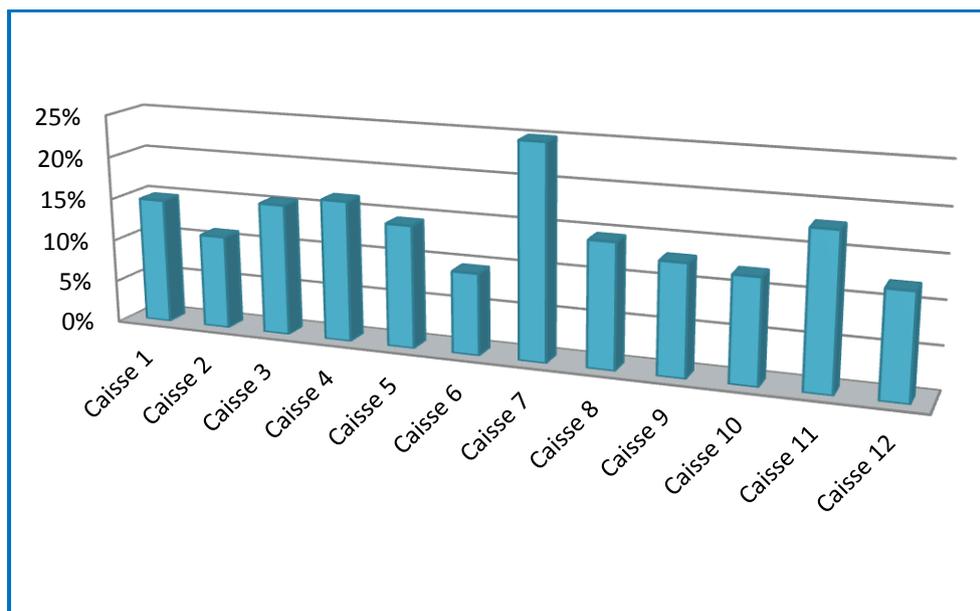
Il convient par ailleurs de préciser que cette partie a pour objectif principal de dresser un état des lieux du MS sur le terrain. Ce n'est que dans les parties suivantes que notre propos aura un caractère plus prescriptif autour du devenir de cette fonction dans les organismes du SPSS.



III. Les divergences : un changement de paradigme managérial dans un contexte organisationnel à géométrie variable

Les contextes de caisse que nous avons pu observer sont très variés. Le seul chiffre du taux d'encadrement en témoigne.

Schéma n°3 : Comparaison des taux d'encadrement



Et comme nous l'avions supposé initialement, le manager stratégique correspond aussi à des réalités très diverses. Le contexte organisationnel local et la conception managériale des dirigeants en place nous sont apparus comme les deux principaux déterminants de ces différences.

III1 La conception du manager stratégique dépend d'un contexte organisationnel local

Comme nous en avons émis l'hypothèse, il existe bien des effets liés à la taille de l'organisme²⁵ :

« Ce que j'observe dans les organismes de plus petite taille, c'est la proximité plus grande entre les équipes et du coup la place du manager stratégique du point de vue de la relation aux équipes de terrain n'est

²⁵ Voir au-dessus la partie I 4 2



peut-être pas la même que dans un gros organisme où il y a un effet démultiplication par le nombre qui me paraît donner un autre place au manager stratégique »²⁶

Mais de façon assez surprenante, tous les avis recueillis ne convergent pas. Nous n'avons pas relevé de réelle proportionnalité entre taille de caisse et pertinence de l'existence du manager stratégique.

Certains avancent que plus la caisse serait grande, plus il y aurait un besoin de managers stratégiques.

Ceci serait d'abord lié à la nécessité de créer du lien entre les différentes équipes. Deux raisons sont avancées : le nombre d'agents et aussi l'organisation multi-sites sur des territoires assez vastes, réalité de plus en plus fréquente dans l'environnement des organismes du SPSS.

« Il est beaucoup plus facile à mon sens d'instaurer une dynamique collective et de groupe dans une caisse « à taille réduite » (une caisse au niveau départemental comme c'était le cas pour les [caisses du régime] il y a quelques années) que dans une structure répartie sur plusieurs départements avec un effet de taille, un effet lié à l'importance des services, à l'effet aussi de l'éloignement des centres de décision.

La dilution des responsabilités est une vraie problématique, beaucoup plus forte que dans une caisse à taille beaucoup plus réduite. »²⁷

L'inertie liée à des grosses structures est aussi évoquée pour justifier le besoin de managers stratégiques pour dynamiser le fonctionnement :

« Pour une caisse comme la mienne le terme de MS est abstrait, il sera plus adapté à un organisme de taille plus importante ou alors il faut limiter le terme MS aux seules personnes qui siègent au CODIR restreint »²⁸

²⁶Interview n°10

²⁷Interview n°9

²⁸Interview n°11



« Il y a des inerties, notamment dans les grosses caisses, très dures à casser. »²⁹

Et en fonction de la taille de l'organisme, un directeur souligne le problème de la dilution des responsabilités, à laquelle peut venir répondre l'existence de MS :

« La dilution des responsabilités est une vraie problématique, beaucoup plus forte que dans une caisse à taille beaucoup plus réduite. »³⁰

Il pourrait donc apparaître, comme nous en avons émis l'hypothèse³¹, que plus la caisse est grande, plus il existe un besoin de MS. Mais ce n'est pas exactement la réalité décrite par tous les directeurs.

Ainsi, un directeur cite le modèle d'une caisse relativement petite et mono site comme le lieu le plus favorable pour permettre l'essor de la fonction de manager stratégique :

« La taille de l'organisme, pour un agent de direction c'est très confortable ... une caisse de 250-300 personnes c'est le rêve !

Parce qu'on arrive très vite à créer des liens dans l'entreprise, on connaît tous les cadres assez facilement, surtout si c'est mono site. Ça facilite vraiment le contact, ça libère l'expression, et donc là l'apport est bien plus important. »

« Moi je l'ai découvert dans la fusion, quand la caisse est plus grosse, l'expression est bien plus difficile. »³²

Pour certains, il y aurait moins un effet taille que des conséquences liées à l'éloignement par rapport au centre de décision. La taille n'aurait pas de véritable conséquence par rapport au besoin ou non de MS alors que les besoins fonctionnels liés à l'organisation auraient plus d'incidence :

« Cela [l'effet taille] peut peut-être avoir un impact pour ceux qui finalement sont maintenant plus éloignés du centre de décision. »

²⁹ Interview n°4

³⁰ Interview n°9

³¹ Voir plus haut partie I42, notre hypothèse 1a

³² Interview n°2



« Vous savez nous on vit beaucoup en ce moment tous les problèmes de pilotage à la fois hiérarchique et fonctionnel et franchement ce pilotage hiérarchique il a un grand mérite qui est la simplicité. C'est-à-dire qu'un pilotage hiérarchique, vous avez un AD, vous avez des cadres stratégiques qui lui sont rattachés, des cadres de proximité, l'organisation est assez facile. Surtout quand on est que sur un seul site. »³³

« De mon point de vue, plus la ligne hiérarchique est longue, moins c'est bon. Je suis un adepte des lignes hiérarchiques les plus courtes possibles. C'est ma conviction. Plus la ligne hiérarchique est courte et mieux on se porte, et plus on a de retours, plus les gens sont réactifs et plus les gens sont responsables ». ³⁴

Un directeur fait aussi remarquer qu'il y a une question d'opportunité. On utilise des managers stratégiques si l'on a des personnes dans l'organisme avec des compétences développées suffisantes :

« Je vois moins un effet-taille qu'un effet compétences et ressources »
« Je crois que les organismes qui ont organisé de la mobilité interne, me semble-t-il, sont plus riches que ceux qui sont dans des formes de sédentarité, en silo »³⁵

Les contextes des fusions ou des réorganisations peuvent freiner le développement des MS selon certains des directeurs interrogés :

« Les fusions de caisses peuvent contrarier ce développement »³⁶

« Pour certains cadres il faudrait renforcer la compétence plus managériale. Dans le cadre des réorganisations on a des cadres qui ont été positionnés à des niveaux de responsabilité quelquefois en fonction

³³Interview n°8

³⁴Interview n°2

³⁵Interview n°10

³⁶Interview n°11



des opportunités. » « Pour d'autres il faut davantage travailler la dimension technique. »³⁷

Un des directeurs, en se projetant à la tête d'un organisme plus grand, avance l'idée d'une permanence des valeurs et des principes qui seraient à véhiculer indépendamment de l'effet taille :

 *« Si j'étais directeur d'une très grosse caisse, j'essaierais de l'animer avec les mêmes principes que ceux que je suis en train de vous exposer »³⁸*

A la lumière de cette sous-partie, notre postulat selon lequel le contexte organisationnel avait une incidence sur la présence et le rôle des MS³⁹ est validé. Mais toute généralisation nous est apparue impossible tant les réalités décrites sont différentes, voire parfois contradictoires.

III2 Le positionnement du manager stratégique est lié aux conditions de mise en œuvre de la notion par la direction

On commence aussi à voir apparaître implicitement à travers la dernière citation de la partie précédente la conception managériale de chaque directeur. Celle-ci constitue l'autre élément de divergence que nous avons relevé et qui explique la diversité des situations rencontrée dans les caisses que nous avons étudiées. En fonction de ces conceptions les managers vont être plus ou moins associés à la stratégie de leur caisse

Certains imaginent la stratégie très proche du directeur mais pas forcément confiée à des managers, notamment dans des caisses de grande taille :

 *« Il peut y avoir des cadres stratégiques dans certains organismes qui sont positionnés au cabinet du Directeur, qui ne font pas de management, qui ne sont pas dans la production de l'offre de services stricto sensu. »*

³⁷Interview n°9

³⁸Interview n°4

³⁹ Voir plus haut partie I42, notre hypothèse 1a



Dans les organismes importants, le vrai management stratégique il est au cabinet du Directeur. Je ne souhaite pas ça, je souhaite continuer à travailler avec des personnes qui continuent à avoir une responsabilité sur le terrain. »⁴⁰

D'autres directeurs évoquent la maturité des managers et la reconnaissance par la direction qui en est faite, ce qui va avoir une influence sur les missions assignées.

La place des MS et les tâches qui leurs sont confiées vont dès lors dépendre de l'ancienneté et des statuts des cadres dans l'organisme :



« Je n'ai que des managers anciens »

« Connaissance parfaite de l'organisme et de son histoire et de pourquoi l'organisme est là. Ses évolutions et tout l'historique. C'est très appréciable pour les gens comme nous de savoir pourquoi on est là, pourquoi on n'est pas allés plus loin. »

« Pour les plus jeunes, ce qu'ils m'apportent c'est une adaptation rapide aux outils, à l'environnement et leur capacité [...] à émettre des idées novatrices et à s'intégrer dans cette réflexion collective. Mais il faut faire attention, les anciens aussi, tout dépend lesquels. »⁴¹.

La distinction entre carrière en interne et en externe est très marquée dans certains propos recueillis. Pour ces directeurs, l'essor des MS serait lié à un changement managérial profond qui pourrait difficilement s'appuyer sur les personnes déjà en place depuis longtemps dans les organismes :



« Il y avait une dynamique de promotion interne qui voulait, dans le passé, qu'un agent rentre par la petite porte comme technicien et qu'il gravisse tranquillement les différents échelons avec encore, essentiellement, des compétences métier valorisées. Des profils de ce type sont encore très nombreux dans l'OSS, puisque la mobilité n'est pas très importante [...]. Est-ce un frein ? Je pense que le profil de recrutement interne peut l'être. Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés

⁴⁰Interview n°12

⁴¹Interview n°7



ayant des profils différenciés, c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique »⁴²

Dans cette perspective de changement managérial profond, il faudrait valoriser les actions et donner confiance, ce qui permettrait de prendre des risques. Le droit à l'erreur devrait être stimulé. Il y a une forte responsabilité du directeur dans ce domaine en termes d'accompagnement :

« *Peut-être qu'on ne sait pas encourager l'erreur. Le droit à l'erreur c'est facile mais peut-être qu'on devrait stimuler davantage ce droit à l'erreur »⁴³*

Le manager stratégique viendrait aussi en appui pour éviter le cloisonnement et se détacher de la logique de statut qui existe de façon encore disproportionnée dans certaines caisses :

« *Quelque chose qui me marque plus depuis que je suis ici, c'est la logique du statut. Je suis jugé sur ce que je suis et pas nécessairement sur ce que je fais, sur la place que j'occupe dans une hiérarchie »⁴⁴*

« *Il y avait un compartimentage très grand, et, d'autre part, ces responsables là étaient très peu en liaison avec les CN. Et puis le lien avec le comité de Direction, était moins important que celui que l'on peut appréhender maintenant. On travaillait en secteurs beaucoup plus isolés que maintenant. »⁴⁵*

Tous les organismes ne sont clairement pas sur les mêmes schémas managériaux. Certaines postures peuvent impacter les relations avec les partenaires extérieurs et réduire la place du manager dans une démarche stratégique :

⁴²Interview n°1

⁴³Interview n°10

⁴⁴Interview n°10

⁴⁵Interview n°12



« Ce qui produit le conformisme c'est aussi quelque part un état d'esprit, qui est un état d'esprit ou des modes de fonctionnement top-down, non participatifs, non impliquants, sans autonomie, sans prise de risque »⁴⁶

Enfin c'est aussi sur la façon d'appréhender la stratégie, qui est en lien direct avec la conception du directeur, que des divergences existent. Partant, tout le monde ne confie pas les mêmes choses à ses managers de haut niveau. Le clivage direction/managers stratégiques est plus ou moins grand :

« La stratégie d'entreprise à mon sens elle est définie par la direction. Les managers ou les cadres peuvent contribuer à alimenter la réflexion de la direction sur la définition des orientations stratégiques (à travers des groupes de travail, à travers des comités de pilotage sur différents chantiers... mais bien évidemment qu'on est plus dans de la contribution et quelque part dans de l'assistance auprès des équipes de direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise) »⁴⁷

A propos de la participation de 2 cadres rattachés directement au Directeur au CODIR une fois par semaine :

« Ils bénéficient du même temps de parole. L'attaché de direction est considéré par l'ensemble du personnel comme un AD. Ils sont inscrits sur liste d'aptitude, ils sont au forfait comme des AD mais ils coûtent moins cher qu'un ADD. »

« Ils sont au courant de tout et le responsable RH budget est même venu à Paris avec le directeur pour négocier le CPG. »⁴⁸

Un autre élément de divergence lié à la conception managériale du directeur est la formalisation très variable des fonctions des MS.

Il peut y avoir une grande formalisation :

« Le référentiel de compétences, les fiches emplois, c'est formalisé effectivement dedans. Quand on les associe à la construction d'un

⁴⁶Interview n°5

⁴⁷ Interview n°9

⁴⁸ Interview n°11



projet, on est dans une démarche de formalisation, lettre de mission, note de cadrage, « voilà ce qu'on veut obtenir », « qu'est-ce que vous nous proposez pour y arriver »... On est bien dans cette démarche là de formalisation. On a pour chaque catégorie d'emplois et chaque niveau de qualification des référentiels qui précisent les responsabilités incombant à chaque agent d'encadrement. »⁴⁹

On trouvera d'ailleurs en annexe la fiche de poste d'un responsable de processus niveau 8-9 de la caisse de l'interview n°1.⁵⁰

On trouve aussi des délégations mais non spécifiques aux managers stratégiques :

 *« Il existe une délégation pour chaque agent de toute façon. Les délégations pour moi c'est plus des délégations de signature ou de paiement, avec un accès quand même très formel. Ce ne sont pas des délégations de missions. Ce sont des délégations de signature. Elles ont le mérite d'exister, il faut qu'elles existent. Mais ça n'a rien à voir avec des lettres de mission.*

Alors des lettres de mission, quand on en fait en général on les fait plutôt sur des projets précis, sur des activités précises, pour recadrer une activité. Mais pas sur l'activité globale d'un cadre manager »⁵¹

A propos des EAEA :

 *« On a toujours, pour tous les postes de cadres, cette grande difficulté à faire la part des choses entre l'aspect technique et l'aspect plus, allez on va dire « stratégique ». On a vraiment du mal à gérer ça. »⁵²*

 *« Nous ne faisons pas d'entretien stratégique spécifique avec ces managers. En revanche lorsque l'un d'entre eux pilote ou conduit un projet stratégique il en est fait mention dans son Entretien Annuel d'Évaluation »⁵³*

⁴⁹Interview n°1

⁵⁰Voir annexe n°11

⁵¹Interview n°8

⁵² Interview n°8



Un directeur souligne et déplore l'insuffisance du contenu des délégations, la nécessité de plus de précision :

« Nos délégations sont très pauvres aujourd'hui en termes de contenu. Donc on a un travail qui a démarré il y a déjà quelques mois sur le contenu des délégations. Donc on devrait arriver à formaliser davantage ce qu'on attend de la contribution stratégique, ou d'ailleurs de la contribution opérationnelle ou de la contribution d'exécution, puisque les délégations pour moi c'est juste un bout de la ligne d'exécution. »⁵⁴

Mais le fait que la formalisation de ces fonctions existe ou non ne veut pas forcément dire que des caisses seraient plus ou moins avancées sur le chemin d'un même schéma managérial. Le fait de peu formaliser ces fonctions apparaît en fait comme un choix managérial du directeur :

« Il y a quelquefois des marges d'interprétation qui peuvent laisser quelques incertitudes sur le périmètre exact d'intervention de l'encadrant mais c'est quelque chose sur lequel on essaie d'être particulièrement attentifs. Le piège c'est que par contre si on décrit trop précisément une fiche de fonction, l'agent ou le cadre, en fonction de sa plus ou moins bonne volonté, nous renvoie le jour où on lui demande de faire une activité autre : « ben non c'est pas écrit »⁵⁵

Ainsi des divergences sur la conception managériale ne permettent pas de généraliser le rôle des MS sur le terrain. Ce n'est pas pour autant que des éléments de convergence ne sont pas ressortis des 12 entretiens que nous avons menés.

⁵³ Interview n°7

⁵⁴ Interview n°10

⁵⁵ Interview n°9



II2. Les éléments de consensus sur la notion : un manager dont l'apport à la stratégie vient d'abord de sa connaissance du terrain

Au-delà des éléments de divergences, de réelles convergences existent aussi et semblent assez fortes pour constituer un socle commun, un profil de base du manager stratégique qui ferait consensus.

Sur le plan organisationnel, tous les directeurs, de façon plus ou moins prégnante, ont insisté sur le lien indispensable qui devait exister entre le manager stratégique (ou en tout cas leurs cadres de plus haut niveau hors agents de direction) et le terrain. En lien avec cette connaissance du terrain, la capacité de ces managers à prendre du recul pour apporter un éclairage aux choix stratégiques de la direction est souvent ressortie assez fortement.

II21 Le contact avec le terrain : une condition nécessaire à l'optimisation de ses fonctions

On retrouve beaucoup de responsables d'un ou de plusieurs services, mais avec une vision terrain.

Les MS ne sont pas isolés dans leur tour d'ivoire et coupés de tout contact avec les agents de leur organisme. Un grand nombre des MS que nous avons identifiés sont des responsables d'une ou plusieurs unités, d'un ou plusieurs services.

Ils ont pour un certain nombre eu une évolution hiérarchique interne. Ils peuvent avoir été auparavant agents de maîtrise voire techniciens puis avoir évolué dans la hiérarchie.

Ils peuvent s'apparenter au modèle des managers "experts" dans leur domaine d'activité. Selon la typologie des modes de management de Hersey et Blanchard⁵⁶, il existe quatre types différents de managers dont le manager "expert" ou persuasif, qui assoit son autorité et sa légitimité sur sa connaissance - qu'elle soit technique, réglementaire ou autre - ainsi que sur sa capacité à transmettre et à expliciter ses connaissances pour faire adhérer ses collaborateurs.

⁵⁶ HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth-H., JOHNSON Dewey E. (2012), *Management of organizational behavior*, Prentice Hall 10ème édition



Les expériences professionnelles des élèves internes du groupe, les stages de découverte professionnelle dans les organismes, ainsi que les différents temps de formation à l'en3s autour du management des personnels du SPSS nous ont sensibilisés au fait que ce type de management et de managers sont très représentés au sein de la sécurité sociale.

« *Le poids de l'histoire est important puisque le recrutement des cadres se faisait plus sur des profils techniques que stratégiques. Par ailleurs, il y avait une dynamique de promotion interne qui voulait, dans le passé, qu'un agent rentre par la petite porte comme technicien et qu'il gravisse tranquillement les différents échelons avec encore, essentiellement, des compétences métier valorisées. Des profils de ce type sont encore très nombreux dans l'OSS, puisque la mobilité n'est pas très importante* »⁵⁷

De ce fait, la légitimité de ces managers est issue en premier lieu d'une expertise reconnue et partagée dans leur champ de compétences.

« *Il y a une forte plus-value en expertise, sachant que ce que j'attends de cette plus-value d'expertise c'est qu'elle soit tout à la fois une capacité à anticiper sur et à connaître à la fois l'environnement et les évolutions du domaine concerné. La dimension experte elle est pour moi extrêmement forte.* »⁵⁸

Ce postulat nous a semblé vérifiable dans la plupart des organismes de sécurité sociale correspondant à nos interviews. Cependant, il convient de noter que les attachés de direction représentent une catégorie de MS qui ne managent pas nécessairement d'équipe puisqu'ils sont essentiellement dans le management de projet.

Ainsi, une bonne partie des MS se retrouvera derrière l'idée d'un lien fort avec le terrain et les équipes de travail, mais pas forcément l'ensemble des personnes concernées à l'image des attachés de direction. Avant d'être des managers stratégiques, on demande souvent et avant tout à ces managers de bien tenir le rôle de responsables de services.

⁵⁷ Interview n°1

⁵⁸ Interview n°5



A ce titre, leur mission première est d'assurer la responsabilité de leurs activités et des agents qui composent le service pour atteindre et fixer les objectifs collectifs et individuels. L'organisation et l'animation de leurs unités revêtent une grande importance pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés par la direction ou par le CPG (Contrat Pluriannuel de Gestion)

Il s'agit pour eux d'assurer un bon climat social dans leur service et d'être également des relais de la prévention des risques psychosociaux. On attend aussi d'eux qu'ils définissent et répartissent les missions entre les agents pour que l'organisation qu'ils pilotent soit la mieux à même d'atteindre ses objectifs. Ainsi, avant d'exercer des fonctions en lien avec la stratégie, ils assument les fonctions « classiques » d'un responsable :

« Responsables de l'évaluation de leur personnel »,
« Rôle de repérage des potentiels »,
« Prise en compte de la santé au travail, des RPS »,
« Sensibilisés au développement durable dans toutes les missions d'un manager d'une équipe et donc dans la bonne utilisation des ressources mises à la disposition de leur équipe »⁵⁹

« Ils ont en charge la gestion de l'activité de leur secteur (au sens production du service selon le secteur dans lequel ils se situent) Ils participent à la mission d'animation d'équipe et on a une hétérogénéité des équipes : on a des managers stratégiques qui sont sur des micro-équipes de trois ou quatre personnes et d'autres à l'inverse notamment dans la direction retraite qui ont une équipe de près de 150 collaborateurs. »⁶⁰

Avant même d'avoir une vision stratégique ou de contribuer aux orientations stratégiques d'un organisme, ces managers sont les représentants de leur service et donc des différents « corps de métier » qui existent au sein de la sécurité sociale : métiers de la production, métiers d'accueil ou encore métiers supports.

⁵⁹ Interview n°7

⁶⁰ Interview n°10



A ce titre, ils personnifient leurs agents et leurs services auprès de la direction, voire auprès de partenaires. Et la vision de terrain de ces managers est importante pour la direction :

« Les MS traduisent les orientations de la direction vis-à-vis des équipes. C'est un positionnement stratégique. Ils servent de traducteurs entre leurs managers (le terrain) et la direction. Nous on les associe aux choix importants de l'organisme. »⁶¹

« L'intérêt des responsables de service c'est de pouvoir apporter à la direction sa connaissance du métier, sa connaissance des agents et sa connaissance de certains contextes liés à la fois aux domaines de législation et aux problématiques rencontrées par les adhérents. Par définition, quand on est agent de direction on n'est pas tous les jours en contact avec le terrain et forcément il est essentiel de pouvoir bénéficier des apports et des ressentis de notre encadrement qui lui y est confronté tous les jours. »⁶²

II22 Un éclairage spécifique apporté aux choix stratégiques de la direction

Au-delà du positionnement toujours en contact avec le terrain que nous avons mis en évidence, on attend systématiquement des MS qu'ils aient une grande capacité à prendre de la hauteur par rapport aux problématiques de terrain pour aider la Direction à prendre les bonnes décisions.

Leur fonction de responsable de service et de représentant de leur activité métier fait que pour certains des directeurs interviewés les managers stratégiques sont également capables de prendre de la hauteur vis-à-vis du « terrain » :

⁶¹ Interview n°7

⁶² Interview n°9



« Il doit avoir un plus dans son domaine, parfaitement connaître son sujet dans toutes ses ramifications, être tout le temps en veille et en alerte par rapport aux évolutions annoncées au niveau national. C'est l'expert reconnu par la caisse dans son domaine d'activité. »⁶³

Cette volonté de solliciter des profils de personnes pouvant avoir un vrai recul, une capacité d'analyse, amène à l'inverse certains directeurs à faire le choix de distinguer responsables de service et managers stratégiques. Mais le fait de rechercher des managers ayant des compétences leur permettant de prendre du recul demeure :

« Pour avoir participé à la mise en œuvre et à la consolidation de l'organisation, [...] en faisant notamment en sorte sur les processus-métier que l'on ait bien deux fonctions distinctes, un pilote de toute l'activité et, derrière, des responsables de service. »⁶⁴

« La deuxième plus-value [des managers] c'est celle d'être capable de mettre en relation à la fois le conceptuel et l'opérationnel, à la fois leur secteur et l'environnement plus large dans lequel il se situe. Donc c'est la capacité de mettre en relation top-down, interne-externe. C'est complémentaire de l'expertise mais c'est un peu différent. »⁶⁵

Le manager étant bien souvent expert dans son domaine d'activité, c'est lui qui est chargé d'assurer une veille active sur tous les secteurs de son activité et d'en informer la direction :

« Il est mobilisé et, par sa connaissance et la maîtrise de son domaine d'activité, par les liens qu'il a su tisser avec les responsables de service concernés dans son process, il doit être en capacité d'être force de conseil, de proposition, être en construction dans son secteur d'activité »⁶⁶

⁶³ Interview n°1

⁶⁴ Interview n°1

⁶⁵ Interview n°5

⁶⁶ Interview n°1



« C'est le relais de la direction vis-vis soit des managers de proximité, soit de leurs équipes, clairement.

C'est un réseau d'alerte important, ils sont en capacité soit de porter les difficultés rencontrées dans les services, soit d'alerter sur un évènement qui mérite une alerte. »⁶⁷

La première instance décisionnelle qui regroupe les agents de direction est le comité de direction (CODIR). On retrouve cette structure, à une fréquence hebdomadaire le plus souvent, dans tous les organismes de nos interviews.

Pour ce qui concerne les managers auxquels nous nous intéressons, il existe dans la grande majorité des caisses une instance élargie (souvent dénommée CODIREL pour comité de direction élargi) et qui associe les principaux managers.

Il s'agit en l'occurrence d'instances où les problématiques propres aux services mais aussi les problématiques transversales et les décisions stratégiques sont discutées, débattues ou amendées. La participation du MS au niveau des différentes instances de décision, de communication et/ou de concertation a été évoquée lors des entretiens :

« On a un CODIREL, c'est donc dix-huit personnes qui sont associées à la stratégie de l'entreprise car pour mettre en œuvre le CPG de la caisse ils vont y contribuer, puisqu'ils sont directement détenteurs d'objectifs à mettre en œuvre au sein de la caisse. »⁶⁸

« S'il y a des difficultés c'est au cours du CODIREL qu'on va vérifier pourquoi on ne peut pas le mettre en œuvre quelles sont les blocages, mais on a bien une discussion stratégique : qu'est-ce qu'il faut organiser pour qu'on atteigne ça. »⁶⁹

⁶⁷ Interview n°2

⁶⁸ Interview n°6

⁶⁹ Interview n°6



Dans les organismes de taille importante comme la caisse de l'interview n°3, il existe même plusieurs types d'instances avec une participation plus ou moins élargie et des fréquences variées. La nature des participants nous est apparue comme liée au degré de stratégie, d'importance des sujets traités dans chacune de ces instances.

Au niveau du CRIADEL⁷⁰, 23 managers considérés comme stratégiques sont appelés à se réunir tous les deux mois pour se coordonner, se caler avec l'équipe de direction (la fréquence de ce type de réunion était d'ailleurs en train d'être raccourcie au moment de l'interview). Un autre type de réunion existe ensuite au niveau de chaque secteur. Il s'agit de « *réunions mensuelles stratégiques de la fonction* » chaque agent de direction réunit tous ses MS et experts au sein de CTO (Comités techniques opérationnels).

Enfin, sous-jacente à de nombreux propos que nous avons pu recueillir, la nécessaire relation de confiance entre MS et ADD est une constante. Elle est une des conditions nécessaires pour que le MS soit efficace⁷¹. Elle semble constituer le lien entre les deux points de convergence que nous avons identifiés, c'est-à-dire le lien avec le terrain et la compétence. Concrètement cela se traduit par ce qu'un directeur nomme « relation informelle » et qui semble d'ores et déjà difficilement quantifiable :

« *La relation informelle hors réunion me semble, dans une caisse de grande taille, assez importante à maintenir. C'est quelque chose qu'on n'a pas forcément le temps de faire au début. Quand on arrive on est vite pris dans le feu de l'action. Quand on oublie de le faire on perd de la réactivité, on perd du retour.* »⁷²

⁷⁰ Comité Régional d'Information des Agents de Direction ELargi

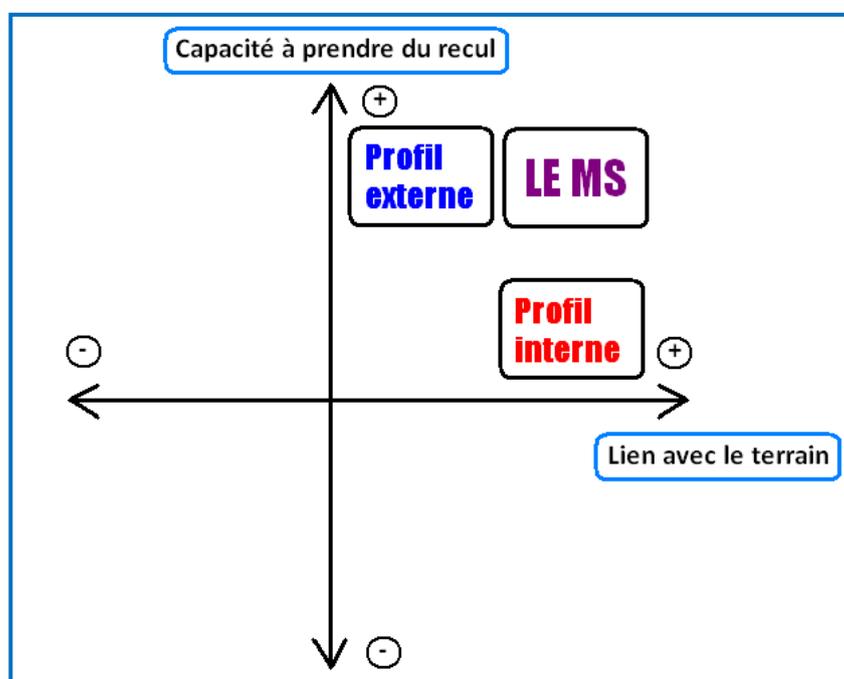
⁷¹ Voir plus haut partie I42, notre hypothèse 3a et les possibles conflits entre MS et ADD

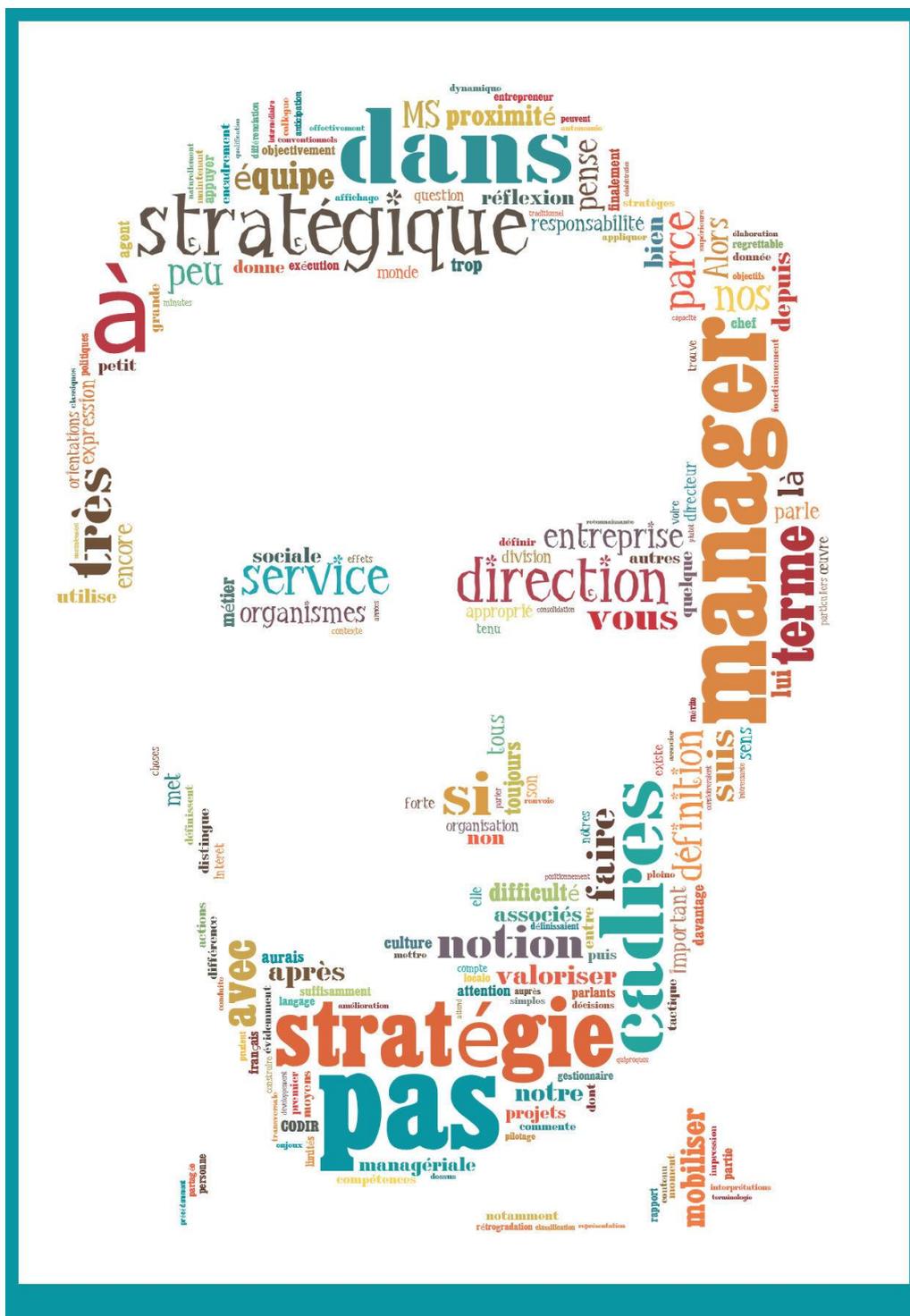
⁷² Interview n°2



De tous ces éléments constatés sur le terrain ressort une schématisation de la fonction du MS sensiblement différente de celle que nous avons imaginée et schématisée. En abscisse, il nous a semblé plus pertinent d'évoquer le lien avec le terrain plutôt que le caractère ponctuel ou non des missions. Nous avons aussi tenu à faire ressortir des profils assez différents entre personnels issus de l'organisme ou recrutés en externe

Schéma n°4 : La fonction de manager stratégique telle que nous la concevons après les interviews







III) Les conditions optimales pour un positionnement pertinent du manager stratégique

Bien que nous pensions que le concept de manager stratégique était une réalité dans la plupart des caisses du SPSS⁷³, indifféremment de la diversité de leurs configurations, il ressort des entretiens que certaines organisations sont plus matures que d'autres pour permettre au MS de prendre toute sa place.

L'objet de cette partie est de mettre en évidence, parmi les situations de terrain qui nous ont été décrites, les éléments qui nous semblent les plus propices à un rendement optimal du MS.

Celui-ci trouve sa source dans la nature de son travail, dans son degré d'association aux processus décisionnels (III 1) et aussi particulièrement dans le profil des personnes qui sont choisies pour occuper ces postes (III 2).

⁷³ Cette idée est développée plus bas dans la partie IV 2



III. La nature et l'organisation de la charge de travail du manager stratégique déterminent son impact

III.1 Missions et moyens octroyés au manager stratégique

Il ressort des entretiens que certaines activités telles la participation à des groupes de travail nationaux ou locaux, la participation aux instances décisionnelles semblent à même d'augmenter l'impact du MS. Ces activités, parmi toutes, permettraient la « fertilisation croisée »⁷⁴ des points de vue, des réflexions, des informations, des connaissances. Elles font du MS un contributeur essentiel à la réflexion et à l'action stratégiques de l'organisme.

La participation à des groupes de travail nationaux à fort enjeu stratégique est un des marqueurs qui nous semble témoigner d'un apport important. Cette participation nous est apparue pleinement utile quand elle ne résultait pas que de l'obligation pour un organisme de contribuer à la vie du réseau.

L'association des MS aux travaux nationaux par certaines caisses améliore la visibilité de celles-ci au sein de leurs réseaux :

« Je crois qu'on est une caisse du réseau et il faut qu'on alimente les travaux nationaux. On joue plutôt bien le jeu, même plus que proportionnellement par rapport à la taille de la caisse. Ça nous coûte un petit peu cher dans tous les sens du terme, notamment en frais de déplacements. [...] Je considère aussi que c'est un élément de gratification et de valorisation. »⁷⁵

Le MS efficient participe activement à la remontée et à la descente d'innovations et à l'échange de bonnes pratiques :

« Il amène des choses, parce qu'il a plein d'idées en tête, et je les trouve plutôt passionnantes et puis en même temps, lui y va avec l'idée de s'enrichir. Comme dit un consultant qui depuis longtemps nous accompagne, c'est de la « fertilisation croisée ». »⁷⁶

⁷⁴ Interview n°4

⁷⁵ Interview n°4

⁷⁶ Interview n°4



Il participe aussi à la contribution et à la compréhension pour mieux anticiper, voire influencer, les dynamiques de changement au sein du réseau :

« *Par le biais de leur participation, ils contribuent aux orientations stratégiques de la caisse. Et puis ils peuvent se voir confier par la caisse nationale des projets spécifiques.*

Les caisses nationales s'appuient en termes de compétences, de recherche de solutions adaptées au terrain, d'innovations, d'apport d'idées, de mesurer le possible, [...] [elles] s'appuient beaucoup sur ce niveau de responsabilités comme elles s'appuient beaucoup sur les DA et les sous-directeurs. »⁷⁷

« *Apporter une contribution aux travaux stratégiques des CN, et notamment par leur connaissance du métier et de la puissance des outils, leur vision de terrain (besoins exprimés par les utilisateurs finaux notamment). Elles permettent, par leur participation aux groupes de travail nationaux, la conception d'une offre de services adaptée, pertinente. »*

« À l'instar de la démarche RSA « très articulée terrain » : « le RSA c'est une expérience assez intéressante. [...] Beaucoup de contributions des acteurs locaux pour déterminer ce que pourraient être les conditions du RSA »⁷⁸

L'apport du MS passe aussi par le pilotage de groupes projet en interne :

« *Concevoir une stratégie de déploiement local. L'objectif et la valeur ajoutée des équipes stratégiques locales sont leur capacité à décliner ces orientations stratégiques en dispositifs appropriables par le management opérationnel : elles assurent et accompagnent le passage de l'idée au dispositif appropriable par le management opérationnel (pour permettre une conception de stratégie de déploiement adaptée : installation de groupes de travail locaux effectuant un diagnostic de*

⁷⁷ Interview n°12

⁷⁸ Entretien physique mené le 12 mars 2012 avec Monsieur Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre.



situation – environnement, publics, pour permettre de dégager des hypothèses de solutions, qui seront testées, le cas échéant validées, amendées...) »⁷⁹

Une fréquence régulière de rencontres, de participation aux instances décisionnelles, un certain niveau de densité informationnelle et de transparence permettent au manager stratégique d'avoir une vision transversale et une maîtrise des différents enjeux. Cela facilite la finesse de son action :

« *Nous mettons, pas tous les mois malheureusement mais presque, un sujet en débat au conseil de direction. Le dernier sujet c'était le « télétravail » par exemple. On va recueillir le point de vue, ça donne lieu à une heure, une heure et demie de débat.*

« [...] *Un secteur s'expose, dit « moi je parle de mon univers, de mon unité » [...] Informe la collectivité de ses pairs en quelque sorte sur des points d'actualité de son secteur. »*⁸⁰

Le MS est pleinement utile quand il est sollicité pour apporter un éclairage thématique qui va constituer une aide à la décision. Il fait ici valoir sa plus-value d'expertise technico-juridique sur son secteur et sa connaissance fine des ressources à mobiliser :

« *Ils sont là pour, après avoir fait le tri, tenir informée la direction, sensibiliser la direction, pour alimenter la prise de décision en fonction de ce qui se passe sur le terrain réellement. Parce que moi, sur le terrain, je n'y suis jamais. [...] Sur plein de sujets moi j'ai besoin de l'avis du responsable du service prestations, appuyé sur l'avis de ses cadres de proximité, qui eux-mêmes travaillent avec les collaborateurs pour contribuer à meilleures prises de décisions possibles en termes de communication interne, en termes d'arbitrage budgétaire, en termes de négociations sur le protocole d'accord sur la diversité ou autre. »*⁸¹

⁷⁹ Entretien physique mené le 12 mars 2012 avec Monsieur Pascal Emile, Directeur de la CARSAT Centre.

⁸⁰ Interview n°10. Dans cette caisse, l'instance appelée « conseil de direction » comprend les agents de direction et environ 25 managers stratégiques.

⁸¹ Interview n°4



Il est dans le même ordre d'idées sollicité dans le cadre d'études de faisabilité :

« *L'autre partie de leurs actions est qu'ils sont force de réflexion et de proposition pour nous puisqu'ils sont situés dans une ligne d'aide à la décision en quelque sorte. C'est en ça qu'ils ont un rôle stratégique* »⁸²

Le réel apport stratégique du MS semblerait aussi pouvoir survenir à travers l'aménagement de moments d'échange, de réflexion, voire de recherche pourquoi pas. Ces temps doivent faire partie intégrante du temps de travail. Ils participent de « l'ouverture au monde »⁸³ de ces personnels en leur permettant une richesse d'analyse et le rattachement des projets qu'ils portent ou qu'ils construisent aux grands enjeux de la protection sociale, aux dynamiques de leur réseau.

Il convient tout de même de préciser que cette logique n'était à ce jour pleinement développée et formalisée dans aucune des caisses des directeurs que nous avons interrogés, même si beaucoup des directeurs sont apparus sensibles à cette question :

« *Peut-être aussi que nous n'organisons pas assez facilement les dispositifs d'ouverture au monde. On est dans des univers un peu nombrilistes, autocentrés et peut-être qu'on ne participe pas à l'ouverture au monde de nos collaborateurs, de nos MS.* »⁸⁴

« *Pour moi l'ouverture au monde c'est aussi un élément de développement des compétences, de développement de la curiosité donc je voudrais faire rentrer (on va commencer à la rentrée) des intervenants extérieurs, je veux organiser des cycles de conférences ou de débats ou d'échanges avec des intervenants extérieurs sur des problématiques de management pour commencer parce qu'il faut bien en passer par là mais qui pourraient largement dépasser des problématiques de management* »⁸⁵

⁸² Interview n°10

⁸³ Interview n°10

⁸⁴ Interview n°10

⁸⁵ Interview n°10



Il semble ainsi ressortir des entretiens que ces différentes activités, entre toutes les autres, favorisent la prise de recul pour l'analyse. Elles assurent la pertinence et le calibrage optimal des projets stratégiques en permettant leur adéquation à la capacité technique, au niveau d'acceptabilité des équipes et aux exigences induites par l'évolution en cours ou à venir du réseau. Elles sont les activités que nous avons perçues comme conférant une plus-value importante au manager stratégique.

III12 La pleine exploitation de la plus-value du manager stratégique apparaît fortement liée au niveau d'appropriation du concept par la direction de l'organisme

Sans préjudice de l'importance de son activité opérationnelle, l'ampleur de sa plus-value, qu'il fait valoir par l'exercice des activités détaillées précédemment, est fonction du degré de maturité de l'organisme vis-à-vis du concept de manager stratégique.

L'appropriation de ce concept assure, incite et facilite la prise d'initiative dans le respect, en dernier ressort, des rapports hiérarchiques.

Ce que nous appelons « degré de maturité » est fortement lié à la conception personnelle de chaque directeur :

« *Moi je pense que les besoins actuels du SP de protection sociale c'est précisément de se doter de compétences à vision stratégique, c'est-à-dire de collaborateurs qui sont en capacité de regarder le monde, ses évolutions, la façon dont les choses avancent, aussi bien de l'interne que de l'externe, et en déduire une stratégie. Les politiques sociales on y contribue, quoiqu'on puisse en dire.* »⁸⁶

On se rapproche ici de la notion de culture d'entreprise :

« *Attention, les freins ils viennent aussi du regard qu'on porte sur nos managers stratégiques. Peut-être qu'on oublie aussi de valoriser les actions, de donner confiance, ce qui permettrait peut-être de prendre d'autres risques.* »⁸⁷

⁸⁶ Interview n°10

⁸⁷ Interview n°10



« Une culture de la prise de risque qui reste à parfaire, qui reste encore assez balbutiante. C'est quoi prendre un risque ? Qu'est-ce qu'on peut faire et dans quelles limites ?[...] Le droit à l'erreur je ne suis pas sûre que ce soit un droit partagé dans nos organisations. »⁸⁸

Ce degré de maturité de l'organisme vis-à-vis du concept transparaît dans le profil recherché ou encouragé chez les MS.

Tant pour ceux promus en interne que pour ceux recrutés en externe, les organismes qui se sont approprié pleinement le concept attendent d'eux une certaine « fraîcheur » de point de vue et d'analyse, une approche transversale impliquant une relative polyvalence. Ainsi, les MS sont tout de même moins attendus sur une dimension d'expert technique :

« Être capable de manager des ressources au niveau d'expertise de plus en plus élevé. Mais les MS ne sont pas obligatoirement des gens qui viennent du secteur, ce ne sont pas des super-compétents techniques. Le niveau de qualité s'élève sensiblement et demande des connaissances et des compétences de plus en plus élevées et diversifiées »⁸⁹

« Quand on a des cadres qui ont un parcours interne, qui n'ont jamais changé d'entreprise et qui ont même parfois toujours été dans le même secteur, la plus-value ne peut pas être la même. Il y a une vision globale qui est moins là.

On peut avoir des exceptions, c'est toujours très général ce que je dis. On peut avoir qui n'ont jamais bougé qui sont vraiment brillants et apportent une vraie plus-value.

Mais la plupart du temps on sent quand même une différence. Le fait de ne pas avoir bougé, le fait d'avoir moins de culture institutionnelle, moins de formation de base, ça peut se sentir. »⁹⁰

⁸⁸Interview n°10

⁸⁹ Interview n°12

⁹⁰ Interview n°2



Enfin, nous avons constaté au travers des réponses de certains directeurs que ce profil-type qui n'existe que dans les conditions de maturité énoncées au-dessus peut aussi du coup apparaître en creux sous la forme de besoins exprimés, de regrets :

« *Le manque de vision globale, clairement. Vous savez que la [caisse] a rencontré des difficultés de certification des comptes ces dernières années. Il y a eu un gros programme mis en place sur le contrôle interne, sur la certification notamment. Pour porter le message sur des gens qui n'ont jamais bougé, qui ne sont pas passés par l'école, qui n'ont pas de vision institutionnelle, c'est beaucoup plus dur forcément.* »⁹¹

« *On rencontre des personnes qui ont des visions un peu trop sur des schémas établis en termes de propositions, en difficultés vraiment à passer au-delà et à proposer d'autres schémas. Et ça on le retrouve souvent malgré tout sur les gens qui n'ont pas bougé, pas connu de mobilité. Ça c'est une vraie faiblesse.* »⁹²

⁹¹ Interview n°2

⁹² Interview n°2



III2. Les qualités du bon manager stratégique

Comme nous venons de le voir, il nous semble qu'un organisme doit réunir certaines conditions pour que les MS puissent prendre toute leur place.

Mais ces conditions ne peuvent suffire. A cette organisation correspond un certain type de profil recherché. C'est donc désormais au profil des personnes susceptibles d'occuper des fonctions de MS que nous allons nous intéresser. Ces personnes se caractérisent à notre sens par une capacité à travailler avec un degré assez important d'autonomie, ce qui renforce l'importance de la question de la formalisation des missions. Elles se caractérisent aussi par un niveau de compétences qui va leur permettre de jouer pleinement le rôle d'aidant à la décision.

III21 Le manager stratégique doit savoir être autonome, ce qui rend problématique mais pourtant autant que possible nécessaire la formalisation de l'ensemble de ses tâches

Le degré d'autonomie doit être relativement important. Cela rend la question de la formalisation assez cruciale. S'il doit certes disposer de certaines marges de manœuvre et les exploiter à plein pour pouvoir jouer au mieux son rôle d'aide auprès de la Direction, c'est bien celle-ci qui reste le décideur en dernière analyse :

« Cadres parfois surpris par ces nouvelles méthodes qui intègrent une délégation large. »⁹³

« Le Directeur intervient pour trancher, arbitrer : chacun doit aller au maximum de ses compétences. »⁹⁴

Ces nécessaires marges d'autonomie peuvent en partie apparaître en contradiction avec la question de la formalisation. Condition nécessaire mais pas suffisante, cette formalisation, sans impliquer un retrait sur la dimension opérationnelle, pourrait permettre de consacrer les missions spécifiques et la plus-value du manager stratégique. Cela pourrait être le cas par exemple, aux

⁹³ Interview n°11

⁹⁴ Interview n°11



côtés des missions exposées précédemment, des temps de réflexion, et d'échanges qui peuvent parfois apparaître comme des temps morts, improductifs. Telle était en tout cas une de nos hypothèses de travail initiales⁹⁵.

Ce que nous avons constaté est assez différent et nous a amené à revoir ce présupposé :

« *Les entretiens d'évaluation correspondent à un canevas très normé et effectivement il n'y a pas de référence particulière pour l'encadrement sur des notions stratégiques.* »⁹⁶

« *Nous ne faisons pas d'entretien stratégique spécifique avec ces managers. En revanche lorsque l'un d'entre eux pilote ou conduit un projet stratégique il en est fait mention dans son Entretien Annuel d'Évaluation* »⁹⁷

De façon assez surprenante, la question de la formalisation n'est en fait apparue importante ou primordiale dans presque aucun des douze entretiens que nous avons menés. S'il y avait une grande formalisation ou seulement des éléments de formalisation, l'impression générale qui s'est dégagée est qu'elle ne se différencie pas ou très peu de la formalisation des postes ou des fonctions des autres personnels en situation de management. Le manque de réflexion sur la question de la formalisation peut participer des ambiguïtés autour du concept de MS, telle la crainte d'un partage des prérogatives des agents de direction.

C'est peut-être une des explications de la grande diversité rencontrée sur le terrain que nous avons décrite dans la partie précédente.

Mais l'équilibre à trouver pour formaliser de manière opératoire est difficile. Il semble que le bon profil de MS, capable d'être assez autonome et de s'adapter aux situations concrètes rencontrées dans l'organisme, s'accommode difficilement d'une formalisation trop grande de ses missions :

⁹⁵ Voir plus haut partie I 4 2 notre hypothèse 3b

⁹⁶ Interview n°9

⁹⁷ Interview n°7



« Le piège c'est que par contre si on décrit trop précisément une fiche de fonction, l'agent ou le cadre, en fonction de sa plus ou moins bonne volonté, nous renvoie le jour où on lui demande de faire une activité autre : « ben non c'est pas écrit ». »⁹⁸

Il ne s'agit pas ici de dire qu'il ne faut pas formaliser les missions du MS au prétexte de son profil autonome et adaptable aux contingences de l'organisation. Notre propos est plutôt d'insister sur la spécificité de ce type de poste. Ceci implique de mener une réflexion plus poussée sur la formalisation des tâches qui sont confiées. C'est un travail que nous n'avons pu engager mais qui nous semble être un point important pour le développement et la valorisation professionnelle de ces personnels⁹⁹

III22 Le poste de MS nécessite un niveau de qualification élevé

Beaucoup de directeurs ont exprimé un besoin de managers avec de hauts niveaux de qualification. Ce besoin apparaît d'autant plus fort que l'environnement des différentes politiques à mener a tendance à se complexifier et que les exigences de rationalisation des activités sont chaque fois plus fortes.

Nous ne reviendrons pas ici sur les compétences techniques évoquées plus haut et qui permettent de faire le lien avec le terrain. L'objet de cette sous-partie est plutôt d'évoquer les autres compétences que doit posséder un MS pour être pleinement utile à son organisme. Il nous semble que trois compétences peuvent être privilégiées : l'aptitude managériale à piloter l'activité, la connaissance institutionnelle et la capacité à s'ouvrir à de nouvelles pratiques (en faisant du benchmarking par exemple) :

« Ce que moi j'attends malgré tout d'un cadre de niveau 7¹⁰⁰ [...], c'est surtout la dimension managériale et notamment un point fondamental qui est la conduite du changement. »¹⁰¹

⁹⁸ Interview n°9

⁹⁹ Voir partie V notre proposition n°5

¹⁰⁰ A noter : cette caisse ne fait pas partie du régime général

¹⁰¹ Interview n°9



« Moi je pense que les besoins actuels du service public de protection sociale c'est précisément de se doter de compétences à vision stratégique, c'est-à-dire de collaborateurs qui sont en capacité de regarder le monde, ses évolutions, la façon dont les choses avancent, aussi bien de l'interne que de l'externe, et en déduire une stratégie. Les politiques sociales on y contribue, quoiqu'on puisse en dire »¹⁰²

Mais il nous a été confié à plusieurs reprises par les directeurs que ces compétences étaient souvent difficiles à trouver en interne du fait du profil assez technique des personnes recrutées dans les décennies précédentes :

« Le poids de l'histoire est important puisque le recrutement des cadres se faisait plus sur des profils techniques que stratégiques. Par ailleurs, il y avait une dynamique de promotion interne qui voulait, dans le passé, qu'un agent rentre par la petite porte comme technicien et qu'il gravisse tranquillement les différents échelons avec encore, essentiellement, des compétences métier valorisées. Des profils de ce type sont encore très nombreux dans l'OSS, puisque la mobilité n'est pas très importante [...]. Est-ce un frein ? Je pense que le profil de recrutement interne peut l'être. »¹⁰³

« Oui surtout sur le management après, on en est conscients ça a été pointé par des auditeurs externes. Ce sont des managers qui ont de l'expérience au niveau de l'opérationnel mais pas au niveau du management de leur équipe. Ils sont restés parce qu'ils sont issus de fusions mais ils manquent de ces compétences sur le management des équipes en revanche sur les dossiers, ils savent dire comment on le traite »¹⁰⁴

¹⁰² Interview n°10

¹⁰³ Interview n°1

¹⁰⁴ Interview n°6



Du coup les recrutements externes pour tenir les postes de MS sont parfois privilégiés, dans l'optique de palier un manque de compétences en interne :

« Lorsque nous sommes amenés à diversifier nos recrutements et à faire appel à des jeunes diplômés ayant des profils différenciés, c'est sûr que ce sont des personnes que l'on mobilise beaucoup plus facilement sur un travail de réflexion, d'analyse, de conception qui est celui que l'on attend dans la participation à un management stratégique »¹⁰⁵

Mais au vu des caractéristiques des personnels en place, de la limitation des possibilités de recrutement et surtout de la nécessité de permettre à chaque collaborateur de grandir, le volet formation apparaît essentiel :

« Le RH est en train de réfléchir pour leur donner des éléments dans les domaines où il y a des manques. Le CRF est spécialisé sur le management des cadres et on pourrait prendre des modules pour combler les manques. Ils font beaucoup d'opérationnel et ils ne devraient pas le faire. Par exemple, la n-1 du recouvrement va représenter la Caisse devant le TASS, ce n'est pas son boulot, elle devrait superviser ses équipes, elle est trop dans l'opérationnel. Vous perdez quelque chose. »¹⁰⁶

Les besoins apparaissent en creux dans les remarques de différents directeurs :

- Plus de culture institutionnelle :

« Il y en a qui sont profil EN3S, avec une plus-value un peu différente. D'ailleurs je n'attends pas la même chose non plus de ces personnes-là »

« Mais la plupart du temps on sent quand même une différence Le fait de ne pas avoir bougé, le fait d'avoir moins de culture institutionnelle, moins de formation de base, ça peut se sentir. »¹⁰⁷

¹⁰⁵ Interview n°1

¹⁰⁶ Interview n°6

¹⁰⁷ Interview n°2



- Plus de compétences managériales :

« *Quand on passe, comme nous on l'a fait, à une [caisse] régionale, on n'a pas une ligne hiérarchique dans toutes les activités on a des cadres qui sont des cadres stratégiques, qui font de la coordination fonctionnelle en fait avec les équipes et voilà très honnêtement un domaine où il y a un manque de formation. Ça ne s'improvise pas. Ça ne s'improvise pas. Il y a encore beaucoup, beaucoup à penser sur le sujet.* »¹⁰⁸

- Plus de compétences organisationnelles :

« *Et puis aussi pour certains, et là je pense qu'on le retrouve partout, c'est le manque de formation en organisation. On rencontre des personnes qui ont des visions un peu trop sur des schémas établis en termes de propositions, en difficultés vraiment à passer au-delà et à proposer d'autres schémas.* »¹⁰⁹

- Plus de capacité à prendre du recul et développer un point de vue personnel :

« *Il y a aussi la demande d'expression, les compétences, on n'a pas forcément des gens qui ont suivi un cursus comme vous... j'ai fait un séminaire d'encadrement pour qu'ils puissent s'exprimer il y a pas longtemps.*
Si les managers ne s'expriment pas pour qu'on acte les modifications stratégiques d'organisation vous aboutissez à un séminaire qui n'a rien produit.
*J'ai pris deux ou trois idées et je les ai mis en œuvre mais ils ne se sont pas exprimés, ce n'est pas facile quand on n'est pas formé à ça »*¹¹⁰

Un directeur évoque aussi la capacité d'ouverture au monde, qui pourrait par exemple s'acquérir en introduisant une culture d'échanges, de benchmarking :

¹⁰⁸ Interview n°8

¹⁰⁹ Interview n°2

¹¹⁰ Interview n°6



« Peut-être aussi que nous n'organisons pas assez facilement les dispositifs d'ouverture au monde. »

« Pour moi l'ouverture au monde c'est aussi un élément de développement des compétences, de développement de la curiosité donc je voudrais faire rentrer (on va commencer à la rentrée) des intervenants extérieurs, je veux organiser des cycles de conférences ou de débats ou d'échanges avec des intervenants extérieurs sur des problématiques de management pour commencer parce qu'il faut bien en passer par là mais qui pourraient largement dépasser des problématiques de management »¹¹¹

Cette formation peut aussi passer par des dispositifs de mobilité interne qui permettent de faire progresser les collaborateurs :

« Je crois que les organismes qui ont organisé de la mobilité interne, me semble-t-il, sont plus riches que ceux qui sont dans des formes de sédentarité, en silo, de consanguinité on va dire ça comme ça »(10)

Les profils des personnels recrutés en externe pour ce type de postes posent aussi des problèmes. Un équilibre doit être trouvé et les compétences managériales et organisationnelles ne suffisent pas :

« Pour les nouveaux par contre, ce qui peut être un frein, en termes de réflexion et d'apport, c'est l'absence de tutorat des grands anciens. Quand vous avez un cadre qui a géré un service correctement pendant des années et qui s'en va avant que le nouveau arrive, qu'on a une perte de cadre, de management supérieur d'un seul coup, il faut un peu de temps avant de retrouver du management stratégique et une capacité à apporter une contribution vraiment efficace. Y a besoin d'un peu d'Histoire. On le voit sur les En3s d'ailleurs, quand on les prend au début on prend toujours un peu de recul sur les propositions ... Il faut les aider à prendre ce contexte. »¹¹²

¹¹¹ Interview n°10

¹¹² Interview n°2



S'il ne fait aucun doute que les compétences attendues pour la bonne tenue du poste de MS sont élevées, elles ne sont pas toujours présentes dans les organismes du SPSS. Le recrutement externe peut être un élément de réponse mais ne peut constituer à lui seul la réponse. La formation des personnels en interne nous semble indispensable et une offre institutionnelle de formation dédiée aux managers stratégiques pertinente. Les propositions que nous formulons plus bas tentent de donner quelques pistes supplémentaires à ce sujet déjà en cours de réflexion au niveau de l'UCANSS¹¹³

¹¹³ Voir plus haut la note n°13 page 9 et plus bas dans la partie V notre proposition n° 2



IV) La pertinence du concept de « manager stratégique »

Plus que la notion même de MS, ce sont les termes qui semblent poser problème. La plupart des directeurs interviewés ont parmi leurs collaborateurs des personnes qui exercent, totalement ou en partie, les fonctions du MS telles que nous les concevons. Toutefois, la majorité d'entre eux n'a pas fait le choix de le faire apparaître, par l'intitulé de poste « manager stratégique », dans son organigramme. L'association de ces deux mots –manager et stratégique– ne va pas de soi, bien au contraire. Au travers des entretiens, il est nettement apparu que l'utilisation du mot « stratégique » est considérée comme inappropriée par un grand nombre des directeurs interrogés. Le terme de MS n'est donc peut-être pas celui qui reflète le mieux l'évolution managériale qu'il sous-tend.

Concrètement, l'expression « manager stratégique » semble être source de confusions car elle ne correspond pas toujours, en termes de stratégie, aux prérogatives réelles des cadres concernés (IV 1). Quant au concept de MS, il apparaît comme pouvant être utile dans la plupart des contextes de caisses locales du SPSS, à condition de le penser comme adaptable aux différentes situations et potentiellement évolutif (IV 2)



IV1. Une source possible de confusions quant à l'étendue des prérogatives dans le domaine de la stratégie

Le dictionnaire Larousse donne pour définition de la stratégie :

- « Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique » ;
- « Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. »

Le mot stratégie vient du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ». La stratégie est donc à l'origine étroitement liée au domaine martial. Il est à ce propos intéressant de noter que l'un des interviewés¹¹⁴, après avoir évoqué le fait que les responsables de service étaient auparavant appelés « chefs de division », nous a précisé : « même si on ne voit pas très clair avec le MS, j'avoue que le vocable militaire des années plus anciennes me gênait ».

Au final, un terme militaire viendrait en remplacer un autre. En l'occurrence, le concept de stratégie se rapproche ici plutôt de la stratégie d'entreprise c'est-à-dire le choix d'orientations à long terme et d'options qui permettent de s'insérer dans un environnement.¹¹⁵

Ainsi, ce qui nous semble poser problème avec l'expression de MS ce sont les représentations qu'évoquent le mot stratégie et la figure du stratège.

IV11 Les directeurs sont partagés sur la pertinence de l'expression

Les directeurs que nous avons rencontrés ont des perceptions très variées de l'expression « manager stratégique ».

Pour certains, il s'agit avant tout d'un effet de mode, d'une expression apparue récemment et amenée à disparaître tout aussi rapidement. Pour d'autres, au contraire, c'est un terme qui existe et qui est utilisé depuis déjà de nombreuses années dans l'institution.

¹¹⁴ Interview n°10

¹¹⁵ Voir la partie I31, notre définition des termes de façon isolée



« Je me méfie un peu des effets de vocabulaire et des effets de mode. »¹¹⁶

« C'est un terme que j'emploie depuis vingt ans [...] ce n'est pas nouveau. »¹¹⁷

Une des critiques régulièrement avancée est qu'il ne s'agit après tout que d'une nouveauté sémantique. Une nouvelle terminologie n'a vraiment d'impact sur la culture managériale d'un organisme que si la direction y insuffle du sens. Le changement de termes n'aurait donc en soi aucune conséquence.

« Manager et stratégie, ce sont des mots. Il appartient à chaque directeur de mettre derrière ces mots le contenu. »¹¹⁸

« Je trouve que c'est du vocabulaire. L'important c'est ce qu'on met derrière le vocabulaire, c'est le contenu et pas l'affichage. »¹¹⁹

De ce constat découlent deux risques. D'une part, cette expression laisse place à une multitude d'interprétations et de ce fait, le même intitulé « manager stratégique » peut désigner des réalités très différentes d'un organisme à un autre, selon l'appropriation par le directeur. D'autre part, le manque de clarté de la formule entraîne une absence d'intérêt voire une défiance envers la notion.

« Ce terme ne me parle pas forcément. »¹²⁰

« Stratégie, c'est un mot qu'on n'employait pas dans le temps [...] on disait simplement qu'il y avait des décisions à prendre. » « Moi je veux bien les appeler managers stratégiques mais ils ne comprendront pas parce que [...] le terme stratégie ne représente rien pour eux, le mot stratégie n'est donc pas associé à leur action »¹²¹.

¹¹⁶ Interview n°4

¹¹⁷ Interview n°12

¹¹⁸ Interview n°12

¹¹⁹ Interview n°4

¹²⁰ Interview n°11

¹²¹ Interview n°6



IV12 La stratégie, apanage de l'équipe de direction

La gêne que nous avons perçue vis-à-vis de l'expression « manager stratégique » vient du fait que la stratégie est généralement considérée comme une fonction exclusivement confiée à l'équipe de direction. Dès lors, le titre de MS ne pourrait, par essence, être attribué qu'à un agent de direction ; l'utiliser pour un cadre serait absurde.

«La stratégie d'entreprise, à mon sens, elle est définie par la direction. [...] Je crois que si on utilise le terme de MS, il faut que l'on soit prudent pour ne pas générer des quiproquos ou des interprétations qui feraient penser à des cadres, qui n'ont pas le statut d'agent de direction, qu'ils sont intégrés dans la direction de l'entreprise. »¹²²

«Je n'ai pas connu de caisses où les cadres définissaient la stratégie, objectivement. [...] Définir la stratégie ... je pense que ça relèverait plus des agents de direction »¹²³

Sur ce point, Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise à Harvard, leur donne raison lorsqu'il dit que « le chef stratège d'une organisation ce doit être le dirigeant – le PDG »¹²⁴. Cependant, il ajoute que « cela ne signifie pas que le dirigeant doit inventer la stratégie lui-même »¹²⁵. Ce serait à lui de faire les choix, de fixer les objectifs, de créer les conditions d'émergence d'une ligne stratégique¹²⁶ mais « ce n'est pas forcément à l'étage de la direction que toutes les choses se passent. »¹²⁷ La direction a nécessairement une fonction stratégique et elle seule a le pouvoir de prendre la

¹²² Interview n°7

¹²³ Interview n°2

¹²⁴ « *The chief strategist of an organization has to be the leader – the CEO* », Michael Porter, "THE CEO AS STRATEGIST" in MINTZBERG Henry, Bruce W. AHLSTRAND, LAMPEL Joseph (2004), *Strategy Bites Back: It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagine*, Financial Times/ Prentice Hall, p.26

¹²⁵ « *That doesn't mean that leaders have to invent strategy. At some point in every organization, there has to be a fundamental act of creativity where someone divines the new activity that no one else is doing.* », ibidem

¹²⁶ « *To be successful, an organization must have a very strong leader who's willing to make choices and define the trade-offs. I've found that there's a striking relationship between really good strategies and really strong leaders.* », ibidem

¹²⁷ Interview n°7



décision finale mais cela n'exclut pas les autres managers qui ont, eux aussi, une contribution à apporter à la stratégie de l'entreprise.

Dès lors, certains directeurs soulignent la distinction entre la direction qui définit la stratégie et les MS qui ne font que la décliner, tout au plus y contribuer ponctuellement :

« Ce sont des managers qui déclinent la stratégie je pense, plus que définir la stratégie. »¹²⁸

« Les managers ou les cadres peuvent contribuer à alimenter la réflexion de la direction sur la définition des orientations stratégiques [...] évidemment on est plus dans de la contribution et quelque part dans de l'assistance auprès des équipes de direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise » « La contribution à la stratégie elle va venir de leur implication sur des chantiers, des groupes de travail où on va les solliciter pour aider la direction dans sa prise de décision »¹²⁹

Peut-être qu'il y a finalement plusieurs types de stratégie : une « haute stratégie »¹³⁰, confiée à la direction, tandis que les managers prennent en charge le reste. Ou encore, peut-être existe-t-il d'un côté une stratégie de conception et de l'autre une stratégie de gestion, confiée aux MS¹³¹.

L'adjectif « stratégique » pose également un problème en termes d'image dans la mesure où il instaure une distinction entre les managers qui sont qualifiés de stratégiques et les autres. Ces derniers peuvent se sentir dévalorisés ou bien percevoir les MS comme des cadres qui seraient, contrairement à eux, en déconnexion totale avec les réalités du terrain.

« Il faut faire attention de ne pas trop appuyer la différence entre les métiers stratégiques qui sont identifiés comme étant sans doute un petit peu plus nobles que les autres et les fonctions opérationnelles. En valorisant les uns, il ne faut pas dévaloriser les autres. »¹³²

¹²⁸ Interview n°2

¹²⁹ Interview n°7

¹³⁰ Interview n°1

¹³¹ Interview n°5

¹³² Interview n°1



« Je ne suis pas tout favorable à ça, parce que quand on dit « cadre stratégique » ça donne l'impression de l'opposer à « cadre opérationnel » et je trouve ça extrêmement dangereux dans l'image qu'on donne. [...] Dans l'imaginaire des gens, quand on commence à parler de stratégie c'est : on est dans les nuages, on ne se rend pas compte de ce qui est la vraie vie. »¹³³

Plusieurs directeurs interviewés¹³⁴ nous ont présenté une approche qui distingue les stratèges des tacticiens. Selon cette conception, il y aurait dans un organisme :

- ceux qui définissent les grandes orientations et les objectifs (stratèges),
- ceux qui élaborent des plans d'action pour atteindre les buts fixés par les stratèges (les tacticiens)
- et enfin ceux qui exécutent (les opérationnels).

Schéma n°5 : Répartition de la stratégie, de la tactique et de l'opérationnel dans un organisme



¹³³ Interview n°8

¹³⁴ Interviews n°5, 6 et 7



Dans ce modèle, les MS se situeraient plutôt au niveau de la tactique. Le tacticien serait celui dont la mission est d'utiliser de manière optimale les moyens à sa disposition afin de remplir un objectif. Cet objectif serait déterminé par le stratège.

On reste dans un vocable militaire : le tacticien se charge de remporter la bataille et le stratège de gagner la guerre.

« Classiquement il y a la stratégie, la tactique et l'opérationnel. A la rigueur, je situerais davantage –notamment les cadres de niveau 7– sur la dimension intermédiaire : on est plus dans de la tactique. C'est-à-dire qu'on est plus dans la contribution, la mise en œuvre d'actions qui portent sur des enjeux plus particuliers, plus locaux, plus spécifiques et plus limités dans le temps. La tactique étant au service de la stratégie. »¹³⁵

« Moi je pense que dans l'organisation on a le stratégique, le tactique et l'opérationnel, le CODIR étant sur le stratégique, la revue de processus et le CODIR élargi plus sur le tactique [...] et enfin sur l'opérationnel il y a des réunions de services. »¹³⁶

Il est aussi important de noter que pour certains, les orientations stratégiques peuvent même échapper à la direction. Elles émaneraient désormais essentiellement des caisses nationales :

« On ne peut pas faire une simple stratégie dans sa caisse parce que c'est un régime, un ensemble. On est dépendants d'une caisse nationale, lourdement qui, elle, a des idées des visions stratégiques et qui prend des décisions qui nous impactent ; quels sont mes moyens réels d'organisation stratégique à notre niveau ? »¹³⁷

« Maintenant, les visions stratégiques, l'essentiel des orientations stratégiques est défini par les caisses nationales. »¹³⁸

¹³⁵ Interview n°7

¹³⁶ Interview n°6

¹³⁷ Interview n°6

¹³⁸ Interview n°12



IV13 *Une évolution des enjeux qui pousse à associer des cadres à la conception de la stratégie*

Force est de constater que l'idée d'associer des managers (hors agents de direction) à l'élaboration de la stratégie est communément admise dans les OSS, dans la mesure où cette contribution reste de l'ordre du ponctuel. Les directeurs que nous avons contactés ont souligné la plus-value que peuvent apporter les MS de par leur position d'interface entre les équipes et la direction.

Une participation des MS à la réflexion stratégique est pour eux souhaitable mais beaucoup ne la conçoivent que dans un temps limité, sur des projets précis. Dès lors, pour les managers, la frontière devient mince entre la conduite de projet et la stratégie proprement dite.

A propos de la contribution effective à l'élaboration de la stratégie :

« Ils ne sont pas directement associés à la définition de la politique mais ils y contribuent parce qu'ils nous éclairent, parce qu'ils nous alertent, parce ils nous disent là que l'on est dans le mur. Et puis on les sollicite également pour les propositions que nous pourrions élargir à tous. »¹³⁹

« Maintenant les cadres 8 et 9, nécessairement, participent et contribuent non seulement à la mise en œuvre mais aussi à la décision et très largement à la décision de la stratégie. »¹⁴⁰

Mais cette contribution demeure ponctuelle :

« Dans les faits, hormis quelques cas ponctuels où on le sollicite, finalement il est très peu associé à la définition des orientations stratégiques de la caisse. » [...] « Ça dépend des périodes et des personnes. »¹⁴¹

La nécessité grandissante d'impliquer les managers dans la conception de la stratégie pourrait venir de l'évolution des enjeux du service public de la Sécurité sociale. Les contraintes s'accroissent tandis que les objectifs de performance se multiplient. Dans ce contexte, la réflexion, la vision, les idées

¹³⁹ Interview n°3

¹⁴⁰ Interview n°5

¹⁴¹ Interview n°9



doivent émaner de toutes les forces vives de l'organisme afin de relever efficacement les défis.

Bien évidemment, la stratégie et le changement dans le SPSS ne sont pas une nouveauté. Mais, comme l'explique Michael Porter, ce n'est pas la stratégie qui a changé mais le changement lui-même. Le monde évolue constamment et de plus en plus vite. Selon lui, les entreprises doivent à la fois s'adapter promptement au gré des transformations extérieures et garder un cap, une vision stratégique de long terme.¹⁴²

« Je pense que cette différenciation, cette beaucoup plus forte mobilisation des managers sur des fonctions stratégiques de la caisse, ça correspond à une mutation forte de l'activité et du positionnement des organismes avec des démarches de développement beaucoup plus importantes à initier, avec des fonctions stratégiques beaucoup plus fortes à mobiliser. »¹⁴³

« Je pense que les besoins actuels du service public de protection sociale c'est précisément de se doter de compétences à vision stratégique, c'est-à-dire de collaborateurs qui sont en capacité de regarder le monde, ses évolutions, la façon dont les choses avancent, aussi bien de l'interne que de l'externe, et en déduire une stratégie. » « Aujourd'hui on n'a plus d'illusions, on sait très bien qu'on est dans un cadre normé, dans un cadre contraint. Par contre, dans ce cadre contraint, me semble-t-il, nous avons toute latitude pour apporter une vision de terrain, une vision de proximité, ceci pourrait constituer des politiques publiques. Alors bien sûr qu'on ne les écrit pas purement et simplement, mais on peut contribuer à l'écriture des politiques publiques. Et en même temps, on a besoin de collaborateurs qui participent à l'écriture de ces politiques publiques. »¹⁴⁴

¹⁴² "So companies have to be very schizophrenic. On one hand, they have to maintain continuity of strategy. But they also have to be good at continuously improving." "Some managers think, "The world is changing, things are going faster -- so I've got to move faster. Having a strategy seems to slow me down." I argue no, no, no -- having a strategy actually speeds you up.", HAMMONDS Keith H. (2001), *Michael Porter's Big Ideas*, Fast Company

¹⁴³ Interview n°1

¹⁴⁴ Interview n°10



Du fait de ce changement de cadre (enjeux, objectifs, temporalités, moyens, marges de manœuvre) et de culture managériale, les métiers du SPSS sont inévitablement amenés à évoluer. De là vient l'émergence de la figure du manager stratégique :

- il vient en appui des équipes de direction qui doivent faire plus avec moins de moyens ;
- sa plus-value vient à la fois de son contact quotidien avec le terrain et de sa capacité à se projeter dans l'avenir ;
- il permet de passer d'une organisation interne en silos à une interconnexion permanente avec les services, les partenaires extérieures et la caisse nationale.



«Mais c'est l'époque qui veut ça. Entre il y a 10 ans ou 15 ans où on n'avait pas de processus, pas de missions transversales, de contrôle interne, de certification... Le cadre divisionnaire il était sur son domaine et c'est tout.»¹⁴⁵



«Simplement aujourd'hui on a aussi un environnement qui est fabriqué de gens de plus en plus experts dans les gens qui nous entourent. Donc la logique du monoposte qu'on a pu connaître ou la logique de « je dis que c'est comme ça parce que j'ai dit que c'était comme ça », elle n'a plus cours. Aujourd'hui on écoute ses clients, on écoute ses salariés aussi. Ça change singulièrement les modes de management de s'écouter les uns et les autres »¹⁴⁶

¹⁴⁵ Interview n°2

¹⁴⁶ Interview n°10



IV2. Une notion transposable à tous les organismes du SPSS et presque toutes les situations, avec de nécessaires adaptations

Une grande diversité de profils et de points de vue est ressortie de notre étude de terrain. Mais loin de notre hypothèse de départ qui supposait que le MS était adapté à certaines structures et pas à d'autres¹⁴⁷, cette notion nous paraît pouvoir être utile partout. Cela suppose que ces MS ne fassent pas la même chose partout et à tous les moments. Pour prendre sa pleine mesure au sein du SPSS, la notion de MS doit s'adapter aux situations locales et revêtir des fonctions très différentes selon le type de structure.

Ceci ne nous empêche pas pour autant de penser que certaines conceptions managériales sont plus à même de permettre au MS de prendre toute sa place et de le rendre le plus profitable possible au sein de l'organisation mise en place.

IV21 En fonction de leurs contextes propres, tous les organismes ont besoin de MS, mais pas forcément de la même façon

Dans une démarche qui se veut pragmatique, nous sommes arrivés à la conclusion que le MS, vu comme un type de profil flexible selon le contexte de chaque organisme, pouvait apporter une plus-value dans quasiment tous les contextes organisationnels et managériaux du SPSS.

Dans les organismes de grande taille, les AD sont moins présents auprès des agents et le relais que constitue le MS semble incontournable. Cela suppose par ailleurs que les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre ces deux parties soient suffisamment bien définies pour que chacun sorte enrichi des échanges¹⁴⁸. Dans une caisse de grande taille, les MS sont plus nombreux et sont intégrés à des instances élargies, comme par exemple le CODIREL. On attend d'eux une approche métier forte, une expertise qui permette aux agents de direction d'asseoir leurs décisions en bonne connaissance de cause :

¹⁴⁷ Voir plus haut la partie I 4 2, nos hypothèses 1a et 1b

¹⁴⁸ Voir plus bas la partie V, nos propositions n°1 et 3



« Il est mobilisé et, par sa connaissance et la maîtrise de son domaine d'activité, par les liens qu'il a su tisser avec les responsables de service concernés dans son process, il doit être en capacité d'être force de conseil, de proposition, être en construction dans son secteur d'activité »¹⁴⁹

Mais dans les organismes de plus petite taille, le rôle du MS apparaît tout aussi important du fait de la rareté des ressources humaines disponibles en interne. Le MS va être celui qui est proche de l'AD et associé assez étroitement à la stratégie. Il aura aussi un profil plus polyvalent du fait du peu de personnes exerçant ce type de poste dans une petite structure :



« La taille de la caisse oblige à associer les cadres à l'élaboration de la stratégie (pour la richesse des échanges et la diversité des apports) à la différence d'une URSSAF fusionnée avec 17 ADD. C'est un impératif pour la caisse. »¹⁵⁰

Les organismes qui fonctionnent selon un mode de management plus hiérarchique ne donneront pas les mêmes contours à la notion de MS. Il sera certes utilisé pour prendre des décisions mais c'est son rôle de relais de la direction, dans une approche « top-down » qui sera mise en avant. Relais de la stratégie, de l'information, cela suppose qu'il dispose du niveau d'information nécessaire et que son positionnement hiérarchique lui permette de diffuser en cascade ces informations sur le terrain :



« Mon responsable presta', allez, il est à 20% de son temps sur du technique, à 5% de son temps sur du stratégique, et le reste c'est vraiment l'animation de son service prestations, dans une dimension de management général mais qui est vraiment l'adéquation moyens/charges, le pilotage du technique, le positionnement des forces d'intervention, des techniciens conseil, le pilotage des corbeilles, le dimensionnement de l'accueil ce jour-là parce que d'un seul coup il y a

¹⁴⁹ Interview n°1

¹⁵⁰ Interview n°11



un pic à l'accueil et qu'il faut réagir très vite... Oui, 5% sur la stratégie. »¹⁵¹

Dans un contexte plus participatif, où l'on retrouve le MS dans des fonctions de pilote de processus, l'autonomie et la participation du MS à la définition de la stratégie seraient plus importants. Fortement impliqué dans les instances décisionnelles, il constitue un partenaire de l'agent de direction sans toutefois en être un¹⁵² :

« *On attend que les MS nous étonnent, nous et leurs collègues car dans de tels projets ils associent des collaborateurs de la caisse. Ils ne travaillent pas tous seuls et constituent leur groupe de travail. Nous on valide la constitution du groupe du travail, donc les autres sont au courant, ils sont associés, même s'il y a un chef »¹⁵³*

Toutefois selon nous, la limite essentielle au développement des MS au sein du SPSS réside dans l'absence de place en raison du contexte. Ainsi, dans le cadre de fusion ou de réorganisation des organismes, les agents de direction et les MS peuvent potentiellement jouer sur le même terrain.

La question de l'utilité de l'existence de MS dans ce contexte peut en effet se poser au vu du nombre de tâches liées à la stratégie limitées dans ces organismes qui seraient alors à partager entre les Agents de Direction et les MS. Est-il opportun d'intégrer des managers stratégiques dans des organismes où les AD sont déjà au plus près du terrain pour impulser la stratégie et communiquer auprès des équipes ? Dans ce contexte, la plus-value du MS nous semble très limitée :

« *Nous avons adjoint systématiquement à ces sous-directeurs en charge de fonctions transversales régionales des responsables de secteur qui vont de niveau 7 à 9.*

L'agent de direction manage par le haut : il est l'interlocuteur du CODIR, il participe au comité de direction élargi (ce que nous appelons le CRIAD comité régional d'information des agents de

¹⁵¹ Interview n°4

¹⁵² Il est à noter que c'est sans doute la limite principale de ce profil de MS qui peut conduire à des frustrations du fait de cette barrière statutaire.

¹⁵³ Interview n°7



direction) et il participe également aux instances de gouvernance nationale de niveau 2 voire de niveau 3.

Par différence, le manager de secteur il va diriger par le bas : c'est lui qui va s'occuper des réunions de service, c'est lui qui va s'occuper de faire passer les messages, de veiller à la mise en œuvre de la politique, de suivre les indicateurs »¹⁵⁴

Ainsi, les organismes récemment fusionnés ou en cours de régionalisation doivent faire face à une problématique de doublon de poste qui ne semble pas vraiment laisser de place au développement du manager stratégique. De plus, sachant que les contextes de réorganisation dans le cadre de fusions impliquent beaucoup de stratégie globale, on peut s'interroger sur la pertinence de déléguer à des cadres de haut niveau des projets qui relèveraient plutôt de la responsabilité des agents de direction.

Si la fonction de manager stratégique émerge dans l'ensemble du réseau, une clarification du rôle de chacun semble incontournable et le type de MS sera à adapter en fonction de chaque situation.

Cette idée de la notion de MS adaptable au contexte managérial de chaque organisme peut se retrouver dans le schéma n°6 ci-dessous qui présente les différents types de management selon la culture de l'organisme.

Le cas n°1 pourrait correspondre plutôt aux petites caisses avec un management encore assez hiérarchique. Le MS y est surtout un aidant à la décision qui sera d'autant plus efficient qu'il arrivera à faire le lien (top-down et bottom up) entre terrain et équipe de direction.

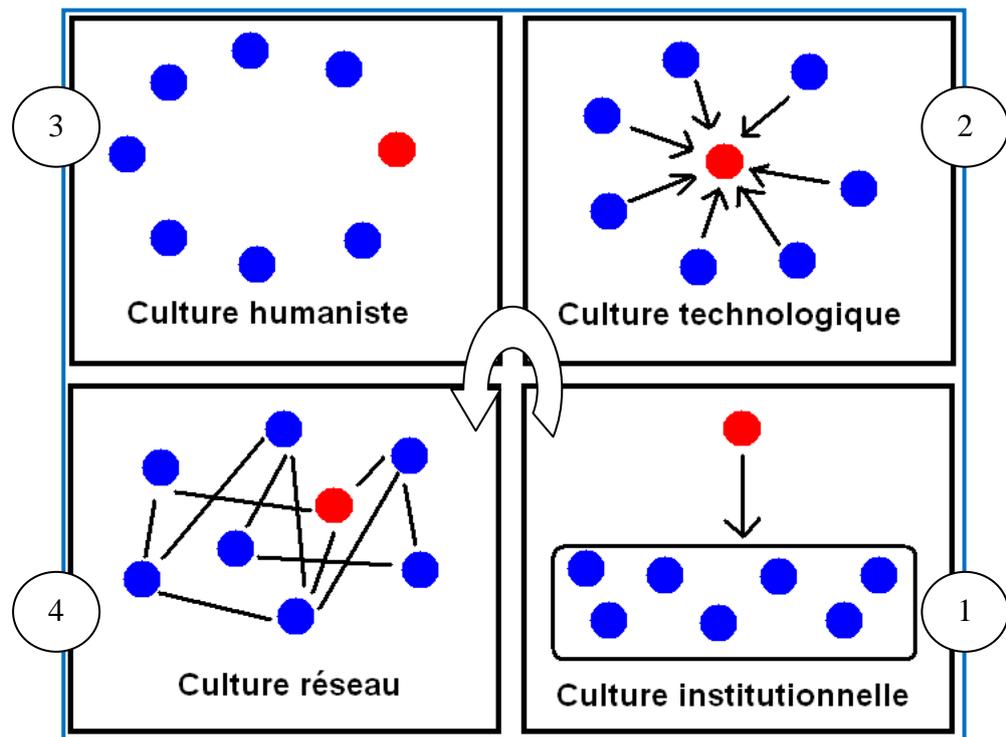
Le cas n°2 pourrait illustrer une grande caisse avec un management aussi assez hiérarchique. Le MS travaille parmi d'autres MS et ne va être sollicité que par rapport à son champ de compétence en tant qu'aidant à la décision. La différence avec le profil précédent réside essentiellement dans la technicité.

¹⁵⁴ Interview n°3



Les cas n°3 et 4 correspondent à des degrés divers à des organismes ayant des fonctionnements à tendance plus participative. Les MS doivent assumer de l'autonomie tout en rendant compte. Ils doivent travailler de façon transversale avec d'autres collaborateurs

Schéma n°6 : Le management selon la culture de l'organisation



IV22 Un certain type de conception managériale semble tout de même particulièrement favorable à l'essor du MS

Pour aller plus loin dans l'explicitation du schéma n°6 ci-dessus, il faut introduire la notion de maturité que nous avons déjà évoquée précédemment. Si le schéma permet d'illustrer que le MS peut trouver sa place dans tout type d'organisation car son profil doit être adapté aux organisations en place, il induit aussi une certaine dynamique.

Nous pensons qu'un cheminement peut exister entre les différents modèles. Les contours de la fonction de MS peuvent varier selon l'actualité d'un organisme, il peut ne pas être indispensable en continu. Il peut, en fonction des changements que connaît l'organisme, voir sa part d'association à la stratégie fortement varier. Mais cela dépend également du niveau de maturité



de chaque organisation et aboutirait plutôt selon nous à une conception managériale plutôt participative, dans laquelle le directeur et son équipe d'ADD restent évidemment les leaders. C'est cette organisation qui nous semble être tout de même celle dans laquelle le MS prendra le mieux sa place pour aider l'équipe de direction à affronter les défis actuels et futurs auxquels sont confrontés tous les organismes de sécurité sociale.

La tendance pour nous devrait être de faire évoluer les organisations du point 1 vers les points 3 et/ou 4. Certains des organismes observés nous ont d'ailleurs semblé y être déjà parvenus.

Les étapes 3 et 4 correspondent à un management participatif de l'équipe de direction vis-à-vis de ses collaborateurs proches et qui a tendance à associer MS et fonction de pilote de processus. C'est dans cet environnement, disposant d'une autonomie et travaillant en collaboration étroite avec son AD, mais aussi de façon transverse avec d'autres collaborateurs, que selon nous, le MS trouve pleinement son sens.

 « *Le niveau d'autonomie est plus important que la formation. Le vrai levier il est dans la place qui est donnée dans l'élaboration et d'une certaine façon dont on rend les gens acteurs dans le système où ils se trouvent.* »¹⁵⁵

 « *Nos pilotes ont un rôle clé à jouer puisqu'ils doivent être pour nous un point d'appui très solide pour nous faire remonter les besoins de terrain et faciliter des orientations nouvelles et leur mise en œuvre. Ils sont assez étroitement associés au déploiement de la stratégie d'entreprise* »

*« En schématisant toujours, l'essence même du métier des pilotes qui sont en permanence dans cette réflexion, dans cette dynamique, qui partagent avec l'équipe de Direction le pilotage de la caisse, ils doivent être tout le temps en analyse, en propositions d'ajustement, en innovation pour améliorer les performances de l'OSS, je crois qu'ils sont pour l'essentiel de leur temps positionnés sur ces questions. »*¹⁵⁶

¹⁵⁵ Interview n°5

¹⁵⁶ Interview n°1



La notion de manager stratégique, de par sa modernité illustrée par une plus large délégation et par son apport dans l'aide à la décision, nous semble être aujourd'hui indispensable dans tout organisme du SPSS. Mais il ne faut sans doute pas imaginer une fiche de poste unique ou un profil unique. La réalité de chaque caisse induit que ce type de fonction soit adapté. Et ce fait a pour conséquence que les besoins (compétences, formation) sont différents d'une caisse à une autre, ce qui a fait naître chez nous l'idée d'une sorte de boîte à outils, de formation à la carte, à proposer en fonction des contextes de chaque organisme¹⁵⁷

De façon plus générale, nous gardons tout de même à l'esprit que l'expression « manager stratégique » peut déplaire car de nombreuses interprétations du terme sont possibles et beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui encore assez éloignées de la réalité que la notion de MS cherche à mettre en lumière. « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », disait Nicolas Boileau, « et les mots pour le dire arrivent aisément ». Donc si l'expression « manager stratégique » n'est pas claire, cela vient peut-être du fait que la notion reste encore à préciser pour pouvoir refléter les situations concrètement vécues en organisme¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Voir partie V notre proposition n°2

¹⁵⁸ Voir partie V notre proposition n°4





V) Propositions et pistes de travail

Notre propos a consisté à confronter la notion au terrain et a fait ressortir une grande diversité des situations. Néanmoins, tous les directeurs sont intéressés par la question de l'association des managers supérieurs à la stratégie.

Dés lors, notre démarche a consisté à identifier les différents types de situations existantes et à souligner la place que pouvait prendre un MS dans ces organisations pour les bonifier. Nous avons acté le fait que pour être opérant, le concept de MS devait pouvoir s'adapter à ces différents contextes. Et c'est sans doute pour cela qu'il a jusqu'ici été difficile voire impossible d'arriver à un consensus sur la notion.

Dans une optique dynamique et évolutive des conceptions managériales existantes au sein du SPSS, nous avons cru pouvoir faire ressortir un type d'organisation « idéal », plus ou moins éloigné de la réalité de chacune des caisses observées, vers lequel pourraient tendre les différents organismes, quelles que soient leurs réalités locales.

C'est aussi pourquoi nous n'avons pas souhaité faire de conclusion à proprement parler. Notre étude était exploratoire et nous avons acté que la définition de devait pas être figée. Nous préférons donc terminer ce rapport en ouvrant des perspectives pour la suite.

Nous n'avons pas choisi d'utiliser les termes « préconisations » ou « recommandations » dans l'intitulé de cette dernière partie. En effet, nous avons préféré les termes de « propositions » et de « pistes » car nous pensons qu'il faut prendre en compte l'existant pour essayer de progresser encore dans l'efficience des modes de management au sein du SPSS.

Voici nos pistes et propositions qui pourraient selon nous permettre au concept sous-tendu par la formule « manager stratégique » de continuer à se développer au sein du SPSS et ainsi contribuer à l'efficience des modes de management à l'œuvre au sein des réseaux de caisses de sécurité sociale :



1. **Clarifier le positionnement** du MS pour lui permettre d'exercer pleinement son rôle d'aidant à la décision des ADD et non d'apparaître comme un concurrent ou un égal.

- Ceci pourrait passer par une formalisation plus grande. La fiche de poste du pilote de processus de la caisse n°1 reprise en annexe¹⁵⁹ nous a semblé pertinente et pourrait constituer une base de travail pour l'éventuelle création d'un modèle national
- Cette fiche pourrait néanmoins engendrer des effets pervers (relevés par certains directeurs souhaitant garder une certaine marge de manœuvre dans la définition des missions de leurs collaborateurs les plus proches)
- Dés lors, pour être pleinement effective, cette fiche devrait constituer un support à la discussion et à la contractualisation entre le manager stratégique et son agent de direction.

2. **Proposer une offre de formation** à la carte qui articule stage sur le terrain et apports théoriques en fonction des besoins :

- Ce dispositif serait d'abord constitué par un mécanisme de détection du potentiel à être manager stratégique. On pense ici à une procédure proche de celle actuellement utilisée dans l'offre de formation UCANSS « SAM manager opérationnel » et dénommée « DPM » (Détection du potentiel managérial)
- Au niveau de la formation proposée, il nous semble aussi que la logique de SAM MO pourrait être prolongée du fait des situations et des besoins locaux très différents que nous avons mis en évidence. Nous imaginons une sorte de « boîte à outils » (modules de formation) à laquelle chaque direction pourrait recourir pour former ses MS. Nous avons ainsi pensé aux modules suivants :

¹⁵⁹ Voir annexe 11



- Accompagnement du changement
 - Grands enjeux de la protection sociale et/ou de la branche concernée
 - Le management par les processus
 - Le binôme ADD/MS et leurs rôles respectifs
 - La participation à des groupes de travail nationaux sur des sujets à fort enjeu stratégique
 - La démarche partenariale
 - La sociologie des organisations
- Par ailleurs, nous proposons un dispositif permettant aux managers à fort potentiel n'ayant connu qu'une seule caisse (profil d'agent n'ayant pas pu passer le concours en3s ou ne l'ayant pas réussi par exemple) de s'ouvrir à d'autres pratiques en expérimentant la mobilité. Il s'agirait de proposer des stages d'une durée relativement longue (3 à 6 mois) dans une autre caisse du réseau, voire dans un autre établissement du champ social (Conseil général par exemple). Une mission précise et utile à la caisse d'accueil serait le support de l'expérimentation d'autres pratiques managériales et professionnelles.

3. Créer un module au sein de la formation initiale de l'en3s afin de sensibiliser les futurs cadres dirigeants à la collaboration avec un MS :

- Information sur le dispositif de formation des MS
- Promotion de l'apport de ces profils au sein des organismes
- Réflexion, jeux de rôle autour du couple manager stratégique/ADD. Il s'agirait notamment de réfléchir à l'articulation et aux rôles respectifs de chacun
- Ce module pourrait prendre place dans l'unité de valeur UV3 « Contributeur de la performance de l'entreprise »



4. **Réfléchir à une autre dénomination** moins ambiguë :

- Nous suggérons les noms suivants :
 - Tacticien
 - Manager relais de la stratégie
 - Manager associé à la stratégie
- Une autre piste pourrait être d'ajouter une formule du type « associé à la stratégie » à la suite de l'intitulé de la fonction. Par exemple, « Responsable de l'Action sociale, associé à la stratégie »

5. **Développer la valorisation professionnelle** de ces profils :

- Formaliser plus d'éléments d'évaluation propres aux MS
- Prévoir des éléments de rémunération spécifiques (pas de compétence majorés)
- Intégrer cette dimension dans les nouvelles conditions d'accès à la liste d'aptitude des agents de direction.

6. **Prolonger notre étude par une nouvelle recherche-action** centrée sur le point de vue des personnes exerçant la fonction de manager stratégique.

Une interview réalisée par une des membres de notre équipe¹⁶⁰ nous a montré l'utilité que pourrait avoir une série d'entretiens menés avec les principaux intéressés.

Les douze grilles d'analyse sont aussi reproduites intégralement en annexe du présent rapport¹⁶¹.

¹⁶⁰ Voir annexe n°12

¹⁶¹ Voir annexe n°10



VI) Bibliographie

Livres et ouvrages :

*AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel(2010), *Méthode de conduite du changement*, Stratégies et management, Dunod, 2^{ème} édition, 242 pages

*BERNOUX Philippe (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Point, 367 pages

*HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth-H., JOHNSON Dewey E. (2012), *Management of organizational behavior*, Prentice Hall 10^{ème} edition, 164 pages

*KOENIG Gérard (2004), *Management stratégique - Projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod, 544 pages

*LIU Michel (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, l'Harmattan, 352 pages

* MINTZBERG Henry, Bruce W. AHLSTRAND, LAMPEL Joseph (2004), *Strategy Bites Back: It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagine*, Financial Times/ Prentice Hall

- Articles :

*HAMMONDS Keith H. (2001), *Michael Porter's Big Ideas*, Fast Company <http://www.fastcompany.com/42485/michael-porters-big-ideas>

*KOENIG Gérard (2008), « Une revue, des règles, un rôle dans le champ du management stratégique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.11, hors série, juin 2008, pp. 7- 37 (pages 9 à 13, Qu'est-ce que le management stratégique aujourd'hui ?)

- Thèse, mémoire, rapport

*THIAW PO UNE Ophélie (2009), « Le renforcement de la professionnalisation des managers stratégiques et opérationnels afin d'accroître leur réactivité et leur implication », *Rapport de stage de direction 47^{ème} promotion*, Saint-Etienne, EN3S.

<https://brisees-opac.univ-st-etienne.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=311320>



- Référentiels, fiches métiers

*Fiche métier « manager stratégique » élaborée par l'Observatoire des métiers et des qualifications de la protection sociale complémentaire des salariés :

<http://obsmetiers.rcp-pro.fr>

*Répertoire des métiers ministériels, novembre 2010, Secrétariat général des ressources humaines (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat)

<http://www.economie.gouv.fr/files/repertoire-metiers-ministeriels.pdf>

*Fiche métier UCANSS « manager stratégique » issue du répertoire des métiers V2

<http://dom->

[extra.ucanss.fr/ucanss/public/prod/eRDM.nsf/wvMetiers/B6861D2DA940BE7FC1256FE800259F8D?Opendocument&1](http://www.ucanss.fr/ucanss/public/prod/eRDM.nsf/wvMetiers/B6861D2DA940BE7FC1256FE800259F8D?Opendocument&1)

*Guide UCANSS du Responsable Ressources Humaines

http://www.ucanss.fr/pdf/SAM/APF_GuideResponsableRHv2.pdf

- Documents de travail

*DIFI EN3S, LE COQUEN Marie-Emmanuelle (2011) « Essai de définition de la notion de manager stratégique, contribution de l'EN3S dans le cadre du COPIL SAM du 19 septembre 2011 » (Note de travail interne à l'intention du COPIL SAM et au CODIR EN3S)

*Groupe projet SAM Managers stratégiques (2011), « expression des besoins d'accompagnement des managers stratégiques », questionnaire consolidé.



VII) Table des matières

I)	INTRODUCTION	3
11.	LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE-ACTION.....	3
111	<i>Une commande du COPIL SAM à l'En3s</i>	3
112	<i>Des travaux préalables ont permis de commencer à cerner la notion</i>	3
12.	LES CONSEQUENCES SUR NOTRE POSITIONNEMENT ET LE CHOIX DE NOTRE METHODE DE TRAVAIL.....	6
13.	LE CONTEXTE DE LA NOTION	7
131	<i>Définition des termes de façon isolée</i>	7
132	<i>Le secteur privé concurrentiel où l'on parle de « management stratégique » plutôt que de « manager stratégique »</i>	8
133	<i>Le manager stratégique dans le SPSS et deux autres secteurs proches</i>	9
134	<i>Une diversité des approches de la fonction de MS au sein même des organismes du SPSS</i>	11
14.	PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES DE TRAVAIL, METHODE ET CHAMP D'INTERVENTION DE LA RECHERCHE-ACTION	13
141	<i>Problématique</i>	13
142	<i>Sous-problématiques et hypothèses initiales de travail associées</i>	14
143	<i>Méthode et champ d'intervention de l'étude</i>	15
144	<i>Grandes lignes de la présentation des résultats de nos travaux</i>	18
II)	LA DEFINITION DU MANAGER STRATEGIQUE A L'EPREUVE DU TERRAIN	20
II1.	LES DIVERGENCES : UN CHANGEMENT DE PARADIGME MANAGERIAL DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL A GEOMETRIE VARIABLE	21
II11	<i>La conception du manager stratégique dépend d'un contexte organisationnel local</i>	21
II12	<i>Le positionnement du manager stratégique est lié aux conditions de mise en œuvre de la notion par la direction</i>	25
II2.	LES ELEMENTS DE CONSENSUS SUR LA NOTION : UN MANAGER DONT L'APPORT A LA STRATEGIE VIENT D'ABORD DE SA CONNAISSANCE DU TERRAIN	31
II21	<i>Le contact avec le terrain : une condition nécessaire à l'optimisation de ses fonctions</i>	31
II22	<i>Un éclairage spécifique apporté aux choix stratégiques de la direction</i>	34



III) LES CONDITIONS OPTIMALES POUR UN POSITIONNEMENT PERTINENT DU MANAGER STRATEGIQUE 40

III1.	LA NATURE ET L'ORGANISATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DU MANAGER STRATEGIQUE DETERMINENT SON IMPACT.....	41
III11	<i>Missions et moyens octroyés au manager stratégique</i>	41
III12	<i>La pleine exploitation de la plus-value du manager stratégique apparaît fortement liée au niveau d'appropriation du concept par la direction de l'organisme.....</i>	45
III2.	LES QUALITES DU BON MANAGER STRATEGIQUE	48
III21	<i>Le manager stratégique doit savoir être autonome, ce qui rend problématique mais pourtant autant que possible nécessaire la formalisation de l'ensemble de ses tâches.....</i>	48
III22	<i>Le poste de MS nécessite un niveau de qualification élevé.....</i>	50

IV) LA PERTINENCE DU CONCEPT DE « MANAGER STRATEGIQUE » 57

IV1.	UNE SOURCE POSSIBLE DE CONFUSIONS QUANT A L'ETENDUE DES PREROGATIVES DANS LE DOMAINE DE LA STRATEGIE	58
IV11	<i>Les directeurs sont partagés sur la pertinence de l'expression.....</i>	58
IV12	<i>La stratégie, apanage de l'équipe de direction.....</i>	60
IV13	<i>Une évolution des enjeux qui pousse à associer des cadres à la conception de la stratégie.....</i>	64
IV2.	UNE NOTION TRANSPOSABLE A TOUS LES ORGANISMES DU SPSS ET PRESQUE TOUTES LES SITUATIONS, AVEC DE NECESSAIRES ADAPTATIONS	67
IV21	<i>En fonction de leurs contextes propres, tous les organismes ont besoin de MS, mais pas forcément de la même façon</i>	67
IV22	<i>Un certain type de conception managériale semble tout de même particulièrement favorable à l'essor du MS.....</i>	71

V) PROPOSITIONS ET PISTES DE TRAVAIL 75

VI) BIBLIOGRAPHIE 79

VII) TABLE DES MATIERES 81

VIII) TABLE DES ILLUSTRATIONS 83



VIII) Table des illustrations

SCHEMA N°1 : LA FONCTION DE MS TELLE QUE NOUS LA DEFINISSONS AVANT LES INTERVIEWS	10
SCHEMA N°2 : PART ESTIMEE PAR LES DIRECTEURS DE LA STRATEGIE DANS L'ACTIVITE DES MS	12
SCHEMA N°3 : COMPARAISON DES TAUX D'ENCADREMENT	21
SCHEMA N°4 : LA FONCTION DE MANAGER STRATEGIQUE TELLE QUE NOUS LA CONCEVONS APRES LES INTERVIEWS.....	38
SCHEMA N°5 : REPARTITION DE LA STRATEGIE, DE LA TACTIQUE ET DE L'OPERATIONNEL DANS UN ORGANISME	62
SCHEMA N°6 : LE MANAGEMENT SELON LA CULTURE DE L'ORGANISATION.....	71



Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S)

Membres de l'équipe de recherche-action :

Mathilde ARRIGAS, Vincent DIVARET, Vincent GRIGNOU, Jérôme OLLES,
Marion SANDRE, Natalie SERER-TABAKIAN

Titre :

La notion de manager stratégique au sein du Service Public de Sécurité Sociale

Directeur de recherche :

Anne-Marie FRAY, Professeure en Management des Ressources
Humaines à l'ESCEM

Mots-clés :

Manager stratégique, Définition, Directeur, Management, Tacticien, Stratégie,
Positionnement, Terrain, Adaptabilité

Résumé :

Chacun sait, ou pense savoir, ce qu'être manager au sein de la Sécurité sociale signifie. En revanche, qui peut dire avec précision ce qu'est un manager stratégique (MS) dans le service public de la Sécurité sociale (SPSS) ?

À partir d'un questionnaire soumis à douze directeurs d'organismes de différents réseaux et régimes de Sécurité sociale (la MSA, le RSI et les quatre branches du régime général), le groupe de recherche-action a mené un travail de nature exploratoire sur la notion de MS au sein SPSS pour en dégager les traits saillants. Certains éléments font consensus et ont permis de dégager une base malgré des réalités de caisses très diverses tant en termes de culture organisationnelle que de culture managériale : le MS se distingue par sa bonne connaissance de l'organisme et des acteurs de terrain, et aussi par son rôle d'aide à la décision qu'il exerce auprès de la Direction.

Certains types d'organisations utilisant un management plutôt de type participatif semblent pouvoir permettre à ces managers de donner leur pleine mesure. Mais c'est bien vers un concept de MS adaptable au contexte organisationnel et managérial de chaque caisse que tendent les différentes propositions et pistes suggérées à la fin du rapport. En effet, dans une optique résolument pragmatique, il apparaît que le MS peut être utile dans presque tous les organismes, à la condition que certains éléments de sa définition soient adaptés à la réalité locale.

Les différents apports de ce travail font par ailleurs l'objet de schémas qui apparaissent au fil du rapport et qui sont regroupés dans une synthèse schématique dédiée à la fonction de MS et jointe à ce rapport.