

Quelle ressource dirigeante pour quel cœur de métier du service public de Sécurité sociale en 2025 ?

Interview de Michel Bauer,

Co-auteur (avec Astrid Clergeau) de l'étude réalisée pour le compte de l'EN3S et de l'UCANSS en 2013.

En avril 1995, l'EN3S avait confié à Michel Bauer une étude prospective portant le titre « les compétences des agents de direction des organismes de sécurité sociale, Horizon 2000/2005 ». À cette occasion, le sociologue avait proposé une grille de lecture des évolutions des missions des organismes, autour des évolutions vers « une production industrielle automatisée, le développement des services (avec la notion de « servuction »), les mouvements en cours vers des activités de régulation des systèmes socio-sanito-économiques ». L'étude avait également structurée l'approche des compétences des emplois de dirigeants par une grille autour de quatre familles (entrepreneuriat, métiers, management, partenariat).

En 2013, l'École et l'UCANSS ont décidé de confier au même sociologue une nouvelle étude prospective sur l'évolution des activités du service public de sécurité sociale, et les conséquences de cette évolution pour les organismes et leurs dirigeants.

Réalisée à partir d'entretiens de dirigeants en activité au sein du service public de Sécurité sociale, au niveau national et local, elle met en évidence la nécessité d'assumer pleinement et durablement le rôle des organismes de sécurité sociale dans le domaine de l'ingénierie sociale et de l'action sur les pratiques des bénéficiaires et des partenaires, rôle pour partie déjà engagé dans certains réseaux.

Ce positionnement doit permettre d'aligner et de mettre en cohérence les évolutions des politiques publiques sanitaires et sociales, du management du service public de sécurité sociale et du recrutement et de la formation des dirigeants de ce service public.

Quelques questions à Michel Bauer, pour bien appréhender les résultats de ses analyses (Interview réalisée par Pierre Ramon-Baldié, Directeur adjoint de l'EN3S, février 2014)

PRB : Michel Bauer, les prévisions que vous faisiez en 1995 dans l'étude réalisée pour le compte de l'École, se sont concrétisées : industrialisation de la production, explosion de la logique de service et développement de la régulation. En quoi ces évolutions ont-elles modifié le métier de dirigeant au sein de la protection sociale ?

MB : Les travaux que nous avons réalisés au milieu des années 90, avec nombre de directeurs et AD d'organisme, pour cerner les évolutions futures du métier de dirigeant du Service Public de Sécurité Sociale (SPSS), nous avaient permis de prévoir d'une part une forte dynamique d'industrialisation des processus de production et d'autre par un développement important des activités de servuction multicanal pour le service de base. Comme vous le soulignez, ces deux évolutions se sont réalisées et le métier des Agents de Direction (AD) a été très fortement impacté par la nature de ces nouvelles activités à piloter. Au cours des vingt dernières



années, les AD auront eu deux défis à relever autour de ces évolutions : le défi de l'efficience qui supposait de réaliser de significatifs gains de productivité (un défi globalement relevé comme le manifeste la diminution d'effectifs dans un contexte de charges croissantes) et le défi de la qualité de service dans des relations multicanal (un défi également globalement relevé comme l'attestent les résultats des enquêtes de satisfaction).

PRB : vous évoquiez dans votre précédente étude l'industrialisation de la production et la servuction mais aussi la régulation ?

MB : De ce point de vue aussi, les évolutions auront été considérables ; en 1995, cette composante des missions était très peu développée et n'était d'ailleurs perçue que par une minorité de responsables. Aujourd'hui elle nourrit une part significative des préoccupations des dirigeants : ainsi de la maîtrise des risques, de la lutte contre la fraude et/ou de l'accès aux droits des populations les plus vulnérables ; ainsi aussi de toutes les nouvelles prestations informationnelles, consistant à aider, conseiller et/ou accompagner les usagers et/ou les partenaires, et visant à déplacer leurs représentations et/ou leurs pratiques (CF parmi ces nouvelles offres, les prestations des DAM et de Santé Active dans les CPAM, les dispositifs relevant du droit à l'information sur la retraite dans les CARSAT, les dispositifs d'aide à la parentalité dans les CAF, et les conseils personnalisés aux PME dans les Urssaf).

Au travers de cette triple activité (production, servuction, régulation) les organismes, et donc leurs dirigeants, ont apporté une contribution d'autant plus remarquable à la mise en œuvre de l'action publique nationale que les prestations financières qu'ils délivraient (et/ou recouvraient) ont vu régulièrement augmenter leur niveau de complexité et la fréquence de leur renouvellement. Et la contribution collective en termes de régulation aura été d'autant plus importante que simultanément, et de plus en plus, les différentes branches et régimes ont éclairé en amont certaines décisions des Pouvoirs Publics grâce à la mobilisation de leurs bases de données et de leurs modèles de simulation ; et qu'épisodiquement, ils ont participé à l'évaluation de certaines des politiques publiques qu'ils mettaient en œuvre.

PRB : Il s'agit là d'évolutions que vous aviez bien anticipées. Y en a-t-il à l'inverse d'autres que vous n'aviez pas vues venir ?

MB : Oui bien sûr ! À l'époque (1995), il n'y avait ni COG, ni CPG et je ne me souviens pas que ce nouveau mode de pilotage ait été évoqué par mes interlocuteurs (ou peut-être n'avais-je pas été assez attentif à des signes faibles annonciateurs !). Et pourtant, les COG auront formalisé les relations entre l'État et chacune des branches ou régime du SPSS et auront ainsi fortement pesé sur l'évolution du métier de dirigeant. Leur déclinaison au sein de chaque réseau (en CPG) aura en effet redéfini le référentiel de performances de chaque organisme et donc le rôle attendu de leurs dirigeants, de même que la nature, l'importance et les leviers de leurs nécessaires marges de manœuvre.

Et ces dispositifs auront d'autant plus contribué à la modernisation du SPSS qu'ils se sont inscrits dans un fonctionnement en réseau original tant par rapport à nombre de grandes entreprises privées qu'en comparaison des services déconcentrés des administrations d'État. Avec des modes de structuration et de gouvernance en constant renouvellement, cette logique de réseau permet en effet de concilier la recherche continue d'économies d'échelle et d'effets de poids, avec les avantages qu'offrent des entreprises à taille humaine, en termes de réactivité et de mobilisation

des équipes - ce qui permet un mode de fonctionnement collectif infiniment plus efficace que dans l'administration d'État ! - .

PRB : De ces différents points de vue, les évolutions passées dans les différentes branches ou régimes vous semblent-elles plutôt convergentes ou plutôt divergentes ?

MB : Globalement, c'est un double mouvement de modernisation du SPSS que ces différentes dynamiques font apparaître. Un très fort mouvement de rationalisation au travers des activités d'industrialisation, de servuction, de maîtrise des risques et de lutte contre la fraude ; et le lancement d'une modernisation entrepreneuriale avec de nouvelles offres de service d'autant plus développées que l'industrialisation de la production a été réussie, et grâce auxquelles s'effectue un élargissement significatif des contributions à la société française.

De ce double point de vue, les évolutions du métier de dirigeant apparaissent très convergentes dans les différentes branches du régime général et dans les différents régimes (MSA et RSI), même si, sur chacune des dimensions envisagées précédemment, de réelles différences existent aujourd'hui entre les branches et/ou régimes.

PRB : Venons-en maintenant à la recherche que vous venez d'achever. À quelles évolutions du cœur de métier du SPSS peut-on s'attendre à horizon 2025 ?

MB : Parce que toutes les organisations (même les plus grandes) « sous forte tension », du fait de la concurrence et/ou d'une contrainte financière, se recentrent sur leur cœur de métier, on peut raisonnablement prévoir que le SPSS et ses organismes se recentreront demain sur leur cœur de métier : ce sera là l'effet inévitable de l'aggravation de la contrainte financière, exacerbée par la faible croissance économique du pays, l'effet compétitivité des dépenses de protections sociale, et la forte augmentation des besoins sanitaires et sociaux.

Reste à préciser quel sera ce cœur de métier ! Et cette exigence est d'autant plus forte que l'éventualité de ruptures dans les évolutions futures ne peut être exclue. De ce point de vue, la recherche que nous venons de réaliser pour l'UCANSS et l'EN3S est très différente du travail précédent. En 1995, la mise sous tension du SPSS était beaucoup moins importante qu'aujourd'hui et nous avons pu prendre le parti de cerner les dynamiques à l'œuvre et de les « prolonger ». Aujourd'hui il est indispensable même, à dix ans, d'intégrer dans l'analyse les éventualités de ruptures et de raisonner en termes de scénarii. L'importance des déficits publics et les difficultés rencontrées pour les réduire expliquent que le simple prolongement des évolutions en cours n'est qu'un scénario envisageable parmi d'autres : certes il peut se réaliser, mais seulement sous certaines conditions, et inversement d'autres scénarii, y compris certains inimaginables hier, pourraient venir redéfinir le cœur de métier du SPSS.

PRB : Comment avez-vous défini les différents scénarii possibles et sur quels scénarii avez-vous plus particulièrement travaillé ?

MB : Avec Astrid Clergeau, consultante MBC avec qui j'ai mené cette recherche, nous avons exploré différents scénarii, à partir d'une définition du cœur de métier du SPSS en termes d'ambitions sociétales et donc de contributions attendues à la société française au « niveau macro ». En croisant les quatre ambitions de solidarité, de développement actueural (rendre les usagers d'avantage acteurs), de développement économique et de soutenabilité, avec pour chacune d'elles, l'explicitation de niveaux d'ambition qualitativement différents, nous avons produit une cartographie des différents scénarii. Et cette carte nous a permis non seulement de retracer les évolutions passées du cœur de métier du SPSS, mais aussi d'esquisser les différents scénarii possibles pour 2025. Cette exploration du futur nous a permis d'isoler deux scénarii, parmi les plus contrastés, sur lesquels nous avons focalisé notre attention.



Dans un premier scénario (appelons-le A), le SPSS se replie sur une mission de solidarité et de mutualisation de certains risques. En distribuant des prestations financières, les différentes branches et/ou régimes assurent la compensation financière de dommages et/ou l'amortissement de difficultés. Les organismes de sécurité sociale se définissent par une activité de payeur (ou recouvreur) conforme, attentifs aux droits des usagers et donc au Droit c'est-à-dire à la légalité, mais quasi-aveugles aux effets de leur action (et d'ailleurs ne cherchant guère à les évaluer régulièrement).

Dans un second scénario (appelons le B) au contraire, le SPSS définit son cœur de métier autour d'un élargissement de sa contribution attendue à la société : il reprend évidemment les missions de solidarité et de mutualisation de risques (évoquées dans le scénario A), mais les articule à de nouvelles ambitions, visant à prévenir ces risques et à en diminuer les coûts humains, sociaux et financiers.

Ce faisant, il peut se prévaloir tout à la fois de consolider son action de développement acteurial pour le plus grand bénéfice de ses usagers, et de contribuer activement à la soutenabilité du SPSS sans mobiliser les leviers de l'augmentation des prélèvements ou de la diminution des prestations.

PRB : Ces deux scénarii différents du point de vue de leurs ambitions sociétales se distinguent-ils sur d'autres dimensions plus concrètes et plus opérationnelles.

MB : Ils se distinguent d'abord par la nature des prestations proposées. Dans le cas du scénario A, les prestations sont exclusivement financières : elles visent à assurer un revenu de remplacement (PE) ou à compenser des dépenses (PN). Elles sont définies précisément par les Pouvoirs Publics et doivent impérativement être déployées à l'identique sur tout le territoire national.

Dans le scénario B, qui constitue un élargissement du scénario A, on retrouve évidemment ces prestations financières. Mais elles coexistent avec des prestations informationnelles (information, conseil, soutien, accompagnement, ...), dont l'objectif n'est pas de compenser un dommage, mais de prévenir des risques et/ou d'en diminuer les coûts. Pour ce faire, elles visent à faire évoluer les représentations des usagers et/ou des professionnels, à déplacer leurs pratiques, et/ou à réguler / transformer les quasi-marchés où ils se retrouvent. Elles sont construites autour de leurs effets attendus, et sont constamment évaluées autour des effets qu'elles produisent. Sous peine d'inefficacité, ces prestations informationnelles sont beaucoup plus ciblées et plus « sortantes » que les prestations financières. Elles s'inscrivent dans une action plus pro-active des organismes.

Les deux scénarii A et B se distinguent donc du point de vue de la valeur créée au niveau macro (ambition sociétale) comme au niveau micro (effets attendus des prestations). Ils se distinguent aussi du point de vue des ressources mobilisées et notamment des acteurs et/ou des compétences clefs. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, la connaissance très fine du territoire qui n'est guère utile dans le scénario A, apparaît comme une ressource utile dans le scénario B tant pour contribuer à la construction des prestations informationnelles ciblées qu'à l'évaluation de leurs effets, et même à leur distribution. On comprend que le pilotage des deux types de prestations induit des réalités de métier de dirigeant très différents. Et compte-tenu de ces différences, on devine que ces scénarii se différencient aussi, sous peine d'inefficacité, par le mode de mobilisation de leurs ressources, qu'il s'agisse du mode de management des organismes ou du fonctionnement des réseaux.

PRB : Ces deux scénarii apparaissent effectivement différents ; mais s'agit-il de deux scénarii également envisageables pour les dix prochaines années ? Le scénario A, qui serait un retour au

SPSS des origines, n'est-il pas utilisé pour mettre en valeur le scénario B qui lui, est plutôt le simple prolongement des évolutions en cours ?

MB : Votre question est intéressante car elle traduit objectivement l'évolution des activités et des pratiques dans le SPSS mais elle laisse totalement dans l'ombre l'évolution des représentations (externes voire même internes).

Du point de vue des pratiques, vous avez raison, le scénario B est déjà en train de se mettre en œuvre dans plusieurs branches et régimes. Le SPSS ne se contente déjà plus d'organiser la solidarité en mutualisant les risques, en réparant et en compensant les dommages ; il s'efforce de plus en plus d'intervenir en amont pour prévenir les risques et en aval pour diminuer leurs coûts humains, sociaux et financiers.

Les entretiens réalisés au titre de cette étude, et ils ont été nombreux et divers, permettent d'affirmer que de nombreux acteurs du SPSS se mobilisent déjà autour de cette nouvelle ambition, voire la traduisent concrètement dans nombre de leurs actions. Et nous avons pu vérifier que cette mobilisation se traduit aussi dans les COG et les CPG, autour de la volonté d'engager résolument le SPSS dans une action très pro-active et plus préventive, incitative à l'activité, à la préservation de son capital santé et de son autonomie, et donc simultanément plus contributrice à la soutenabilité du système et sa pérennité pour les générations futures.

Il reste que d'une part les nouvelles activités participant de ces nouvelles ambitions ne sont pas souvent perçues à l'extérieur ; que d'autre part, en interne, elles sont rarement perçues comme faisant parti du cœur de métier; et qu'enfin, et surtout, elles ne sont que très rarement revendiquées ouvertement comme telles par les dirigeants du SPSS.

D'où un décalage considérable entre les activités et les représentations de celles-ci. Pour nombre de salariés du SPSS, comme pour l'immense majorité de ses usagers et sans doute pour la plupart des responsables administratifs et politiques du pays, le cœur de métier du SPSS se définit autour du service de base et de l'activité de payeur (et recouvreur) conforme du scénario A. Et ce cœur de métier est d'autant plus honorable et valorisé qu'il est très complexe (comme l'illustrent par exemples les difficultés rencontrées chez Pôle Emploi ou pour l'Obamacare), et qu'il apporte une contribution essentielle en matière de solidarité à la société française. Cette représentation largement partagée du cœur de métier actuel de la sécurité sociale et la nécessité de trouver rapidement d'importantes économies expliquent que le scénario A ne puisse être exclu par principe. D'ailleurs, la dernière loi de réforme des retraites dans sa composante « pénibilité » relève davantage du scénario A que du B !

PRB : Et pourtant, vous soulignez dans votre étude que le scénario B serait préférable au scénario A, y compris du point de vue de la soutenabilité du SPSS.

MB : Nous montrons en effet que les scénarii A et B participent tous les deux d'une véritable modernisation de l'action publique de protection sociale. Mais dans le cas du scénario A, le SPSS, même animé d'une très forte ambition de rationalisation, ne pourrait relever les défis économiques, financiers et sociaux de la société française. Sans doute pourrait-il permettre de réaliser d'importantes économies à court terme, mais très rapidement le coût de ces économies apparaîtrait considérable ! Aveugle aux effets de son action, le SPSS ne pourra la corriger rapidement ni en améliorer régulièrement l'efficacité. Quand ses ressources arrêteront de croître il ne pourra que s'inscrire dans un véritable cercle vicieux d'affaiblissement de son rôle et de ses contributions (diminution des prestations et/ou des bénéficiaires) - d'où pour ses dirigeants la nécessité de gérer des logiques de décroissance, même si à court terme celles-ci peuvent être ralenties par la mise en œuvre d'activités de payeur conforme pour le compte de tiers.



À l'inverse, dans le cas du scénario B, le SPSS, tout en organisant la solidarité se donnerait comme nouvelle ambition de diminuer ces risques et leurs coûts. Pour ce faire, il construirait des offres ciblées autour de ces objectifs, les distribuerait et les promouvoir auprès de leurs destinataires, en évaluerait systématiquement les effets puis les adapterait pour les rendre plus efficaces. Tout en mutualisant les risques, il se donnerait les moyens de les prévenir et d'en diminuer le coût ; il fonctionnerait comme un gestionnaire de risques et un investisseur social. Certes, comme pour toute action d'investissement, un minimum de ressources devrait être mobilisé au départ ; mais celles-ci ne devraient pas être considérées comme des « dépenses de fonctionnement ». La logique économique voudrait qu'elles soient comptabilisées comme des « investissements » et donc analysées et évaluées (a priori comme a posteriori) en fonction de la valeur qu'elles permettent de créer (notamment en termes de développement actueural, de diminution des risques et de baisse de dépenses - d'ailleurs réalisables parfois très rapidement (Cf quickwin).

Avec le scénario B, le SPSS participerait d'une action de modernisation entrepreneuriale visant à rendre plus pertinentes et plus efficaces les dépenses sociales et sanitaires du pays. On comprend que ce scénario apparaisse préférable au scénario A qui conduirait nécessairement à un cercle vicieux d'affaiblissement du SPSS. Mais dans une société en crise, devant faire d'importantes économies et devant donc faire accepter d'importants changements, les analyses rationnelles doivent composer avec les systèmes de représentations dans la construction de grandes décisions.

Or, on l'a vu, les représentations partagées des différentes parti-prenantes sur le cœur de métier actuel du SPSS s'apparentent davantage au scénario A qu'au scénario B. Du point de vue des systèmes de représentations, le scénario B n'est pas en pole position ! S'ils veulent éviter que le recentrage prévisible du SPSS sur son cœur de métier ne conduise au scénario A, les dirigeants du SPSS doivent faire valoir plus explicitement que leur cœur de métier se définit autour d'une ambition de solidarité mais aussi de prévention et de gestion des risques ; et ils doivent faire partager cette représentation à leurs usagers comme à leurs salariés et à leurs partenaires. Conduire une évolution de cœur de métier ne peut être considéré comme une simple activité technique de mise en œuvre. C'est aussi, surtout pour des dirigeants, une activité de portage d'ambitions (quelles ambitions pour le SPSS) ; et cela passe nécessairement par des actions de communication (interne et externe) et d'explication fondées à la fois sur une forte implication personnelle et de réelles capacités de conviction.

PRB : On trouve là un premier effet important de l'évolution du cœur de métier sur le contenu du métier de dirigeant ; quels sont les autres effets du scénario B ?

MB : Le scénario B suppose que les organismes fonctionneront demain collectivement selon une double logique : celle du payeur conforme en charge de la solidarité et de la mutualisation, et celle de l'offreur de services ciblés et évalués, en charge d'une mission d'investisseur social et/ou de gestionnaire de risques.

La coexistence de cette double logique aura des conséquences considérables sur les défis que collectivement les dirigeants de la sécurité sociale devront relever.

Ainsi on peut imaginer qu'ils piloteront un double portefeuille d'activités :

- d'une part les activités qui visent à compenser financièrement les dommages (ou difficultés de la vie) : gestion et liquidation des droits, industrialisation de la production et de la servuction, maîtrise des risques, lutte contre la fraude, et aide à l'accès aux droits
- d'autre part les activités qui visent à diminuer les risques et leurs coûts humains, sociaux et

financiers : conception et construction d'offres ciblées destinées à faire évoluer les pratiques des usagers et/ou de professionnels offreurs de services à ces usagers ; distribution / promotion de ces offres auprès de leurs destinataires, usagers et/ou professionnels ; évaluation des effets produits par ces offres et adaptation éventuelle de ces offres pour les rendre plus efficaces.

De même, ils devront s'inscrire dans une diversité de logiques d'actions tant pour mettre en œuvre une action publique, que pour utiliser des bases de données et/ou pour appréhender leur territoire. Ainsi de la mise en œuvre d'actions publiques de type réglementaire dans le rôle de payeur conforme ; et de type d'ingénierie sociale dans le rôle d'offreur de services ciblés et évalués. Ainsi de l'utilisation des bases de données dans une logique réglementaire pour gérer les droits et piloter la production du service de base ; et dans une logique d'économie du savoir pour produire de nouvelles connaissances sur les risques, les pratiques des usagers et/ou des professionnels, et les effets des offres ciblées qu'ils distribueront - puis pour utiliser ces nouvelles connaissances afin de construire des offres plus efficaces, et de piloter simultanément la distribution / promotion de ces offres et la transformations des pratiques visées. Ainsi, enfin d'une conception profondément élargie du territoire d'intervention des organismes et de la relation que les dirigeants auront à ce territoire : sans méconnaître la réalité fonctionnelle du territoire que suppose la logique de payeur conforme, les dirigeants devront aussi inscrire leur action dans un territoire socio-économique (avec comme mission de peser sur les relations entre offreurs et demandeurs), et dans un territoire socio-politique, peuplé notamment de collectivités locales et de représentants de l'État central et à la gouvernance duquel ils devront participer.

Pour les mêmes raisons leur niveau de contribution à l'action publique sera multiple. Comme payeur conforme, les dirigeants devront d'une part mettre en œuvre les dispositifs législatifs et réglementaires ; et d'autre part contribuer, en amont, aux évolutions de réglementation - et ils pourront collaborer d'autant plus fortement au défi de simplification qu'ils consolideront leurs compétences de gestionnaire de risques. Autour de leur mission d'investisseur social et de gestionnaire de risques, leurs contributions amont à l'action publique nationale seront d'autant plus significatives qu'ils ne pourront pas laisser à une administration centrale, souvent trop éloignée du terrain, le soin de construire les offres de service ciblées qui visent à déplacer les pratiques des usagers et/ou des professionnels, ni celui d'en évaluer les effets et/ou d'en définir précisément les conditions de distribution et de promotion. Simultanément, autour de cette mission, ils seront sollicités pour contribuer à des politiques locorégionales, pour participer à de nouvelles instances de gouvernance territoriale, et pour veiller à « l'encastrement » des politiques publiques locales et nationales.

Enfin, les réseaux des différentes branches et régimes, parce qu'ils devront faire vivre simultanément les deux logiques de payeur conforme et d'offreur de services ciblés et évalués visant à diminuer les risques et leurs coûts, connaîtront de significatives évolutions dont les effets sur les dirigeants seront importants. Ainsi des dynamiques de mutualisation d'activités (déjà en cours) qui conduiront à de fortes évolutions des portefeuilles d'activités des organismes voire à des recentrages des organismes sur des cœurs de métiers en partie différents d'un organisme à l'autre - avec un cœur de métier minimum de base de chaque organisme obéissant lui-même à la double logique. Et, parce que des activités visant à déplacer les pratiques des usagers et/ou des professionnels ne peuvent pas toutes être pilotées comme de « simples » prestations financières réglementées, les dirigeants des organismes devront dans le scénario B participer beaucoup plus activement à la construction des offres qu'ils distribuent, à l'élaboration de leur mode de distribution et à l'évaluation de leurs effets. La gouvernance de ces réseaux leur donnera des responsabilités collectives nécessairement importantes ; ils fonctionneront comme des responsables à trois têtes : directeur dans un organisme local, fournisseur d'activités mutualisées, et contributeur à la vie de leur branche ou régime.



PRB : Comment envisager dans ce scénario la politique de « production et de gestion » de la ressource dirigeante ?

MB : Les défis que les dirigeants devront collectivement relever dans le scénario B apparaissent particulièrement nombreux et complexes.

La variété de ces défis manifeste la triple contribution attendue de ces responsables :

- assurer l'efficacité et la maîtrise de l'activité de payeur conforme ;
- inventer et développer l'activité d'offreur de services ciblés ayant vocation à déplacer certaines pratiques d'usagers et/ou de professionnels ;
- piloter l'élargissement du cœur de métier au niveau de leurs équipes et de leur territoire.

La complexité de ces défis résulte des nécessaires activités innovatrices et entrepreneuriales qu'ils induisent, notamment pour constituer le métier d'investisseur social et de gestionnaire des risques, au travers de la construction et de la promotion d'offres de service destinées à rendre les dépenses sociales et sanitaires du pays plus pertinentes.

L'enjeu collectif des dirigeants consistera d'une part, tout particulièrement pour les activités relevant de la logique de payeur conforme, à consolider une modernisation de rationalisation du service public et à progresser sur une performance définie pour l'essentiel autour d'indicateurs de coûts, de conformité et de qualité de service. Il résidera d'autre part dans l'amplification d'une modernisation entrepreneuriale fondée sur le développement d'activités en renouvellement rapide et d'autant plus complexes à piloter qu'on en évalue la performance par leurs impacts sur les pratiques des usagers et des professionnels, et in fine sur la diminution des risques et de leurs coûts.

Pour relever ces défis, les dirigeants d'organismes devront demain, collectivement et individuellement, mobiliser des compétences nouvelles tant sur la dimension métier, que sur les dimensions managériales, partenariales et entrepreneuriales. Le SPSS se doit de préparer ses dirigeants à ces nouveaux challenges, de faciliter l'évolution de leur modèle culturel et d'organiser leur professionnalisation autour de nouvelles compétences.

La professionnalisation des dirigeants autour de ce nouveau cœur de métier, et de compétences qui restent pour parti à inventer, interdit de se contenter de mobiliser le seul levier de la formation initiale. Même si le SPSS repense significativement cette dernière, il ne peut éviter de développer une politique de professionnalisation plus ambitieuse, qui intègre notamment les apprentissages en situations et le partage de bonnes pratiques, les changements d'activités, les parcours professionnels et la formation tout au long de la vie (avec par exemple des rendez-vous organisés à fréquence régulière, tant pour faire face à l'obsolescence rapide des savoirs que pour accompagner des mobilités professionnelles). Cette action de professionnalisation qui constitue une composante importante de la politique de production et de gestion de la ressource dirigeante des organismes de sécurité sociale doit, comme cette dernière, s'inscrire dans une logique de modernisation entrepreneuriale : les dirigeants de 2025 devront, plus que jamais, être en capacité de poursuivre ce travail d'invention, de consolidation, de portage et de mise en œuvre du nouveau cœur de métier du SPSS.