



Cap'M : cas d'usage des repères managériaux

Illustrations de ce que peuvent être les repères managériaux dans la pratique professionnelle quotidienne d'un manager



**l'Assurance
Maladie**



**l'Assurance
Retraite**

Urssaf



cnsa
Commissariat National à la Sécurité Sociale

ucanss

Avant-propos

Ce document s'adresse **aux équipes managériales et aux équipes RH.**

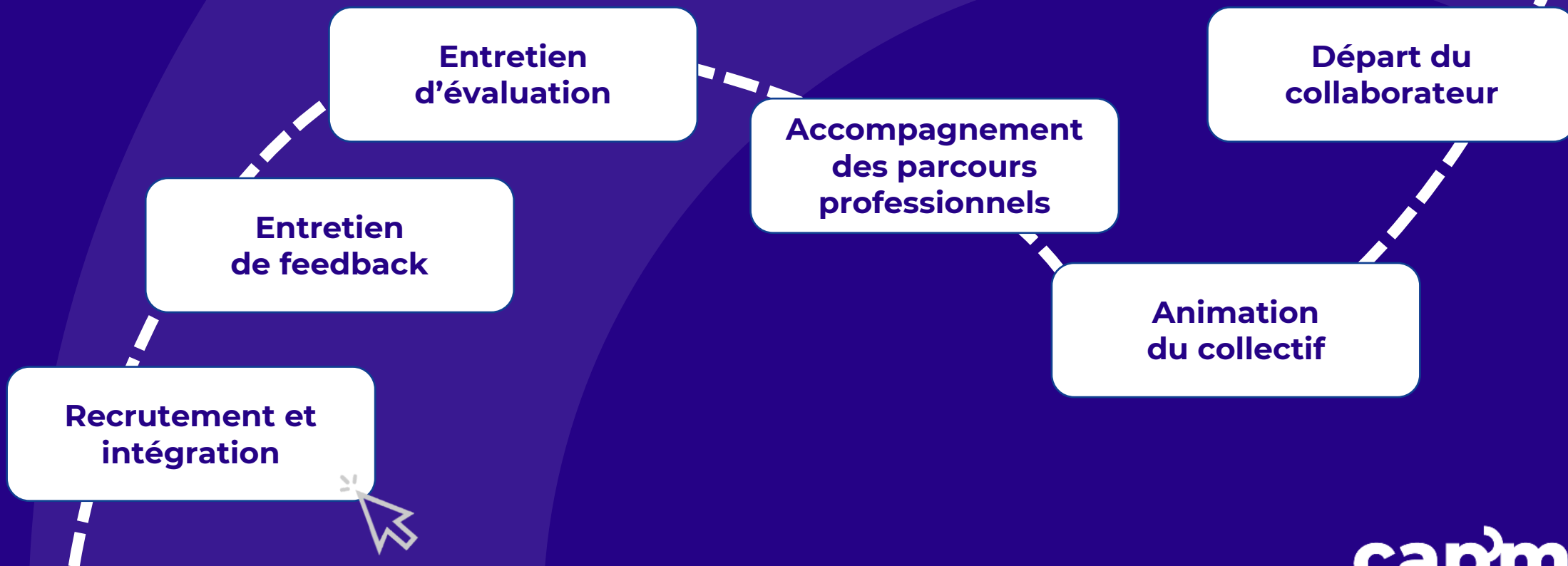
Il a pour finalité de **faciliter l'appropriation des repères managériaux de l'Institution.**

Il est construit autour des **principales situations de travail** qu'un manager peut rencontrer sur le terrain.

Ces illustrations sont le **produit des réflexions de managers et représentants RH** de différents organismes, lors d'ateliers interbranches tenus en mai 2023.

Les cas d'usage

Pour chacune de ces « étapes », vous retrouverez dans ce document quelques exemples de pratiques en cohérence avec les repères managériaux que vous pouvez, à votre guise, enrichir de vos propres illustrations ou personnaliser et adapter avec votre ligne managériale.



1

Recrutement et intégration

Comment peut-on faire vivre et
s'appuyer sur les repères
managériaux lors du recrutement
et de l'intégration/onboarding ?





Les cas d'usage

Porter les valeurs de la Sécurité sociale

- 1 Mettre en évidence dans la présentation de l'organisme, les **valeurs** de la Sécurité sociale dès la **rédaction des offres d'emploi** (et particulièrement celles qui sont essentielles pour votre organisation) pour attirer les candidats.
- 2 Mettre à disposition des **vidéos institutionnelles, capsules** pour rappeler ce qu'est la Sécurité Sociale et pourquoi elle a été fondée, à la fois pour attirer, recruter et intégrer le manager.
- 3 Développer **l'ambassadorat** sur les **réseaux sociaux** (LinkedIn notamment) : communiquer sur des projets mis en œuvre en lien avec ces valeurs (*courses solidaires, partenariats avec des associations, opérations locales autour du développement durable* ...) et encourager les collaborateurs à les relayer.
- 4 Durant la **pré-intégration** ("pré-boarding"), faire envoyer un **message personnalisé** au candidat par le futur N+1, présentant l'équipe du manager recruté.
- 5 Prise de contact avant l'intégration par le N+1 pour présenter l'activité, les projets, les objectifs de son secteur ou de son service.
- 6 **Associer les pairs au recrutement**, pour faciliter l'intégration au sein d'une communauté.
- 7 Nommer un **parrain / marraine** volontaire pour guider le nouvel arrivant afin de fluidifier son intégration.
- 8 Créer un **kit d'intégration avec les projets stratégiques** : COG, CPG, projet d'entreprise, repères managériaux pour les futurs managers...



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Le **processus de recrutement** lui-même peut refléter une forme de performance opérationnelle, prisée par les candidats ; par exemple en raccourcissant les délais de décisions pour une embauche.

2

Proposer un **parcours d'intégration personnalisé** au futur collaborateur pour expliquer l'activité de chaque service afin de lui permettre d'appréhender et maîtriser au mieux son environnement.

3

Mettre en place **un système de mentoring** pour l'accompagner dans sa montée en compétence avec efficacité

4

Proposer un **stage** de découverte / d'observation pour comprendre les missions de ses pairs.

5

Organiser des **visites** en organismes avec des homologues et / ou une présentation plus élargie d'un ou plusieurs services avec qui il peut être amené à travailler.



Pilier 3



Les cas d'usage

**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**



Pilier 4



Les cas d'usage

**Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement**

1

Mettre à disposition un **guide des valeurs partagées** pour le bon fonctionnement de l'équipe, qui soit le fruit d'une **réflexion collective**.

2

Réaliser des **bilans d'intégration** sur plusieurs temps forts de l'intégration à savoir, à 2, 6 et 8 mois.

3

S'assurer de la **présence physique** des collègues pour l'accueillir le 1er jour.

4

Organiser un **déjeuner** avec la nouvelle recrue et l'équipe afin de favoriser le sentiment d'appartenance ; ou encore lui permettre de déjeuner avec un nouveau collègue tiré au sort ("lunch roulette").

1

Lors du processus de recrutement, se projeter dans les **compétences** qui serviront plus tard à l'équipe.

2

Proposer des expériences innovantes en **recrutement** (vidéos, tests, recrutement sans CV, forum de recrutement, recrutement par le jeu : escape game pour identifier les profils, ...) en réalisant une veille sur les tendances du marché.

3

Réaliser un **rapport d'étonnement** à l'issue de la période d'essai en mettant en avant notamment les projections et attendus du poste.

2

Entretien de feedback

Dans un contexte en perpétuel mouvement, le manager est amené à faire et à recevoir de nombreux feedbacks.

Comment peut-il faire le lien avec les repères managériaux et les utiliser dans sa pratique professionnelle ?





Pilier 1



Les cas d'usage

**Porter les valeurs
de la Sécurité sociale**

1

Lors d'un entretien de feedback à mi-parcours de période d'essai, voir si le collaborateur a des **besoins particuliers**, par exemple **d'information** ou de **formation complémentaire** pour s'intégrer dans son écosystème (organisme, branche, Sécurité sociale).



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Organiser un processus de feedback avec des services partenaire : par exemple, utiliser la **méthode du 360°** avec d'autres services afin de détecter les points forts et axes de progrès de son secteur.

2

Réaliser un **atelier d'analyse des pratiques** avec son équipe afin d'améliorer le collectif de travail.



Pilier 3



Les cas d'usage

**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**

1

Organiser des **échanges réguliers** avec les agents pour entretenir le lien, permettre l'écoute, et assurer le suivi de l'activité, en identifiant les points forts et les points d'amélioration de leur propre pratique.

2

Prendre le temps de discuter en individuel sur l'activité avec les collaborateurs en dehors de l'EAEA : entretien de mi-parcours, afin d'échanger autour des objectifs voire de les actualiser ou les modifier.



Pilier 4



Les cas d'usage

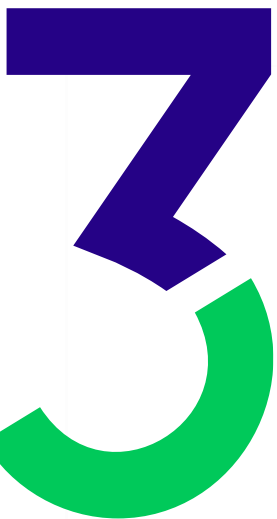
**Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement**

1

S'inscrire dans une **démarche d'amélioration continue** : retour d'expérience pour reconfigurer, planifier, ajuster, améliorer l'organisation.

2

Questionner les services – bénéficiaires de l'activité pour recueillir leurs retours et propositions d'amélioration.



Entretien d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un moment fort pour le manager et ses collaborateurs.

Les repères managériaux peuvent être le moyen d'objectiver les évaluations et de définir des objectifs et critères partagés et transparents.





Pilier 1



Les cas d'usage

**Porter les valeurs
de la Sécurité sociale**

1

Retenir de façon participative **une valeur par an** à l'occasion de la campagne d'EAEA, en la **déclinant en objectifs opérationnels mesurables**.

2

Fixer des objectifs qui découlent de ces valeurs, en lien par exemple avec la **politique RSE** de l'organisme (empreinte carbone, introduction de pratiques éco – responsable au sein de son équipe...



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Proposer une **démarche d'évaluation pour le manager** de type 360 ° fondée sur les repères managériaux.

2

Identifier un **objectif de progrès personnel** par rapport à un pilier du socle managérial dans l'EAEA des managers.

3

Formuler systématiquement les objectifs selon la méthode "SMART" (spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, temporel), et recontextualiser pour donner du sens aux actions.

4

Objectiver le contenu de l'entretien d'évaluation en s'appuyant sur les résultats quantitatifs et qualitatifs du collaborateur par rapport aux objectifs fixés.



Pilier 3



Les cas d'usage

**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**



Pilier 4



Les cas d'usage

**Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement**

1

Encourager les membres de l'équipe à proposer eux - mêmes des objectifs pour leur activité.

2

Identifier les besoins comme les points de difficultés individuels de ses collaborateurs et les accompagner sur leurs axes de progrès.

3

Définir des **objectifs communs à l'équipe** pour réussir ensemble et **partager les réussites**.

4

Aider les collaborateurs à préparer leurs entretiens en leur fournissant **des grilles de lectures, des recommandations** en termes de posture pour aborder sereinement l'entretien.

1

Proposer que l'équipe fixe 1 objectif à son manager (objectif ascendant).

2

S'auto - évaluer en amont sur cet objectif et partager ses constats avec l'équipe pour réactions et échanges.

3

Réaliser les EAEA des managers par les managés.

4

Accompagnement des parcours professionnels

Le manager est un acteur clé de l'accompagnement des parcours professionnels des collaborateurs.

De même, il est acteur de son propre parcours professionnel au quotidien.

Ces repères managériaux peuvent l'y aider par leur dimension prospective.





Pilier 1



Les cas d'usage

**Porter les valeurs
de la Sécurité sociale**

1

Ritualiser les **“rendez – vous avec soi-même”** pour réfléchir sur sa posture managériale (réflexivité).

2

Être en **veille** sur son écosystème et le développement potentiel de partenariat afin d'élargir son **réseau**.

3

Favoriser et accompagner l'expression professionnelle des équipes sur les réseaux sociaux internes et externes au regard des réalisations de l'organisme.



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Mettre à profit les outils de **diagnostic des besoins** en formation existant (exemple : PIX).

2

Faire des points d'étape pour se réinterroger sur les **intérêts des missions** et la compréhension du sens des actions.



Pilier 3



Les cas d'usage

**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**

- 1** Organiser des **rencontres managériales régulières** au niveau de l'équipe, avec des temps d'échanges.
- 2** Inciter les **échanges inter-organismes** pour enrichir ses pratiques managériales et obtenir un soutien par ses pairs.
- 3** Participer à des **ateliers thématiques entre managers** (communication, intelligence émotionnelle, confiance...).
- 4** Travailler en collaboration étroite avec les équipes RH de son organisme pour accompagner les projets de mobilité professionnelle de ses collaborateurs.



Pilier 4



Les cas d'usage

**Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement**

1

S'inscrire à l'offre de Coaching/Codev Cap'M.

2

Assurer un niveau de **veille managériale** permanent.

3

Participer à des réseaux professionnels avec d'autres entreprises ; mettre en place des visites apprenantes puis partager les apprentissages entre pairs.

4

Pour les primo managers ou experts devenant manager, réaliser une **formation courte sur les repères managériaux**.

5

Intégrer un collectif managérial institutionnel ou hors Institution.

6

Faire des repères managériaux un outil permettant d'identifier des formations ou des actions à mener dans le cadre de son entretien d'évaluation.



Animation du collectif

L'animation du collectif est considérée comme un axe majeur de la pratique managériale d'aujourd'hui et de demain.

Il est donc important de voir comment les repères managériaux peuvent y contribuer concrètement.





Pilier 1



Les cas d'usage

**Porter les valeurs
de la Sécurité sociale**

1

Partager et échanger sur les offres de service en ayant une **approche tournée vers l'utilisateur**, afin de trouver collectivement des axes d'amélioration au regard des missions de service public.

2

Partager avec ses équipes un **devoir d'exemplarité** en définissant un cadre de fonctionnement à respecter par tous, manager compris.

3

Tenir au courant les collaborateurs des travaux effectués au sein de sa direction, son organisme et de la Sécurité sociale dans son ensemble.



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Favoriser l'autonomie à l'aide d'une **délégation** contrôlée (formalisation d'une lettre de mission, points réguliers, suivi des réalisations).

2

Rechercher avec l'équipe des simplifications, automatisations, optimisations de circuits afin d'être plus **efficace**.

3

Utiliser des **techniques agiles d'animation d'ateliers de travail** pour plus d'efficacité (ex : management visuel, design thinking...).

4

S'adapter à l'évolution du rapport au travail dans un contexte **hybride** : suivi régulier de l'activité des salariés (point flash, météo des équipes), réserver une journée de présence pour toute l'équipe, etc.



Pilier 3



**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**

- 1** Coconstruire **un objectif d'équipe** avec ses collaborateurs pour favoriser leurs engagements.
- 2** Donner de la **visibilité** régulièrement sur les activités de chacun en leur donnant la parole.
- 3** Proposer différents **formats de partage** (points d'équipe en présentiel ou en hybride pour limiter les déplacements quand tous les agents ne sont pas sur le même site).
- 4** Organiser régulièrement des **séminaires d'équipe** pour partager les objectifs et les réalisations ou des moments conviviaux.
- 5** **Valoriser les réussites individuelles et collectives** : messages d'encouragement et de remerciement, diffusion des réalisations au sein de l'équipe, etc.



Pilier 4



Les cas d'usage

Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement

- 1 Réaliser des formations / initiations aux outils d'animation agiles et aux techniques d'intelligence collective.
- 2 Proposer des **formations aux outils numériques** aux collaborateurs ayant des difficultés.
- 3 Rendre vivantes les réunions de services en appliquant des méthodes d'animation agile et sur des durées raccourcies (ex : météo des équipes, world café...).



Accompagner le départ d'un collaborateur (Offboarding) :

Le départ d'un collaborateur est un moment délicat mais essentiel, car il participe notamment à la réputation d'une Institution ou d'un organisme.

Il convient à ce titre de saisir des différentes possibilités d'échange avec le salarié partant, lorsque la situation le permet et en fonction du contexte.



cap'm



Pilier 1



Les cas d'usage

**Porter les valeurs
de la Sécurité sociale**

1

Mettre en place des **entretiens de départ** avec les collaborateurs en partance, afin d'identifier leurs motivations et d'éventuels axes de progrès pour l'équipe.



Pilier 2



Les cas d'usage

**Piloter l'activité
pour assurer la performance
opérationnelle**

1

Développer le **tuilage** pour la passation de ses savoirs après son départ.



Pilier 3



Les cas d'usage

**Animer le collectif,
fédérer et développer les
compétences de son équipe**

1

Savoir dire au revoir à un collaborateur et ne pas se limiter uniquement aux procédures administratives : faire un dernier point de **feedback, ritualiser les fêtes et pots de départs pour témoigner de la reconnaissance.**

2

Rédiger des **lettres de recommandation** lorsque cela peut aider le salarié dans son projet.



Pilier 4



Les cas d'usage

**Anticiper et adapter
l'organisation et ses actions
dans un esprit d'ouverture
à son environnement**

1

Recevoir les partants et notamment les personnes qui partent à la retraite pour un échange assez libre et recueillir leur ressenti (échanges confidentiels).

2

Penser Institution et pas seulement organisme : quand un agent est formé et poursuit sa carrière dans un autre organisme ou dans une autre branche, le retour sur investissement se fait pour le compte de la Sécurité sociale.



cap'm

Pour retrouver
plus d'informations sur Cap'M
et accéder à toute l'offre de services
rendez-vous sur

www.ucasss.fr/capm

Tous les jours, au service
des acteurs de la Sécurité sociale

ucasss



www.ucasss.fr