

cap'm

SYNTHÈSE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

PARTAGÉES PAR LES MANAGERS
DE LA SÉCURITÉ SOCIALE



janvier 2025



la sécurité
sociale



édito

Chers managers et agents de direction de la Sécurité sociale,
Dans le cadre du programme d'appui à la fonction managériale Cap'M, nous sommes arrivés au terme d'une année d'expérimentation de la plateforme LaWEbox. Cette plateforme d'apprentissage dédiée aux managers nous a permis de disposer de matériaux riches issus des échanges entre pairs tout au long de l'année 2023-2024.

Nous avons donc décidé, pour clôturer cette année de test, d'élaborer un *livre blanc* qui regroupe l'ensemble des bonnes pratiques partagées par les managers expérimentateurs, afin de les diffuser plus largement.

Je suis heureuse de vous présenter, à travers ce *livre blanc*, le fruit de cette démarche collective, en diffusant des pratiques managériales qui font leurs preuves au quotidien dans les équipes de travail et incarnent notre vision commune du management.

C'est avec une profonde reconnaissance que je tiens à saluer particulièrement l'engagement des 33 organismes de l'Institution qui ont pris part à l'expérience, ainsi que l'implication exceptionnelle de plus de 1000 managers. En effet, leurs contributions témoignent de leur expertise et de leur envie de transmettre des savoir-faire managériaux essentiels pour relever les défis auxquels nous faisons face, ensemble. À travers ce *livre blanc*, nous espérons contribuer à renforcer les pratiques managériales et inspirer de nouvelles approches. Cette expérimentation n'est qu'une étape dans un projet plus vaste que nous construisons avec vous et pour vous à travers Cap'M.

C'est ensemble, grâce à votre participation et votre enthousiasme, que nous entretiendrons une communauté managériale forte, inspirante et tournée vers l'avenir.

Isabelle Bertin

introduction

4 Dans un contexte de transformation continue et d'évolution des pratiques, la fonction managériale au sein de la Sécurité sociale joue un rôle central pour accompagner les équipes dans leurs missions et relever les défis actuels et futurs. Une enquête menée auprès des managers de la Sécurité sociale en 2022 leur a permis d'exprimer leurs besoins en termes d'accompagnement et de réitérer leur attachement au métier de manager.

Pour y répondre le programme « Cap'M, accompagner les managers de la Sécurité sociale » a été lancé en 2023. Ce projet ambitieux a pour objectif de structurer, dynamiser et enrichir l'accompagnement des managers autour de deux axes principaux : la définition de repères managériaux permettant de partager une vision commune du management, et le développement de ressources dédiées, notamment avec la création prévue en 2025 d'un Campus Managérial digital. Ce dernier est construit et porté par l'ensemble des branches du Régime général de la Sécurité sociale.

Une première expérimentation a été initiée en septembre 2023 via la plateforme d'animation de communautés managériales LaWEbox. Cette solution innovante a été déployée pour une durée d'un an afin de voir si elle pouvait répondre aux besoins exprimés par les managers.

Au cours de cette expérimentation, les managers

ont pu bénéficier d'espaces de partage et de collaboration grâce à des fonctionnalités variées, notamment les « Managers Boosts », moments de rencontre de trente minutes à distance pour partager, sur des problématiques communes, une méthode, des pratiques et astuces éprouvées. Les managers ont ainsi pu découvrir de nouvelles perspectives, échanger entre eux, travailler autour des quatre piliers des repères managériaux et enrichir leurs compétences via des exercices guidés par l'IA de la plateforme.

Douze mois plus tard, cet engagement collectif a permis de recueillir 647 pratiques managériales – gestes, méthodes, outils et conseils – partagées et testées par des managers de la Sécurité sociale.

Ce livre blanc regroupe les principales contributions issues de cette expérimentation, classées en 8 thématiques. Elles ont été réécrites sous la forme de suggestions qui vous sont faites, à vous lecteur, pour vous inciter à piocher dans ces pépites éprouvées en interne.

Elles sont enrichies de conseils et d'une mise en perspective par Alexia de Bernardy, présidente de laWEbox, auteure de plusieurs ouvrages de management (« Moteurs d'engagement », « Entrepreneur engagé », « Télétravailler efficacement... »), éditrice des « Managers Boosts » et rédactrice de ce présent document.

3 • Édito

4 • Introduction

6 • **1-COMMENT GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT ET DU SENS ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

8 • **2-COMMENT PARTAGER LES SUCCÈS DE SON ÉQUIPE ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

10 • **3-COMMENT DÉVELOPPER L'ESPRIT D'INITIATIVE DANS SON ÉQUIPE ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

12 • **4-COMMENT ANIMER UN COLLECTIF À DISTANCE ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

14 • **5-COMMENT AIDER LES ÉQUIPES À ANTICIPER ET S'APPROPRIER LE CHANGEMENT ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

16 • **6-COMMENT ÉVOQUER L'EFFICIENCE EN ÉQUIPE ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

18 • **7-COMMENT RECADRER UN COLLABORATEUR AVANT QU'UNE SITUATION NE S'ENVENIME ?**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

20 • **8-S'ASSURER AVEC MÉTHODE QUE L'ON COMPREND SES AGENTS**

Les pratiques de laWEbox

Les pratiques partagées par les managers de la Sécurité sociale

22 • Conclusion

sommaire

1

COMMENT GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT ET DU SENS ?

Pour qu'une équipe soit véritablement engagée et performante, il est nécessaire qu'elle comprenne non seulement ce qu'elle fait, mais aussi **pourquoi** elle le fait.

Le projet Aristote de Google, a consisté en une vaste étude sur le sujet, et sur les facteurs clés de succès du management ; ce projet a conclu que la bienveillance et la communication sont les éléments centraux qui génèrent de l'engagement dans une équipe. Il ne suffirait pas, par exemple, de « redescendre » l'information mais de la rendre compréhensible, utile et motivante pour les équipes. Donner du sens consiste alors à expliquer la raison des décisions prises au niveau stratégique et leur impact sur les actions concrètes de vos collaborateurs.

En d'autres termes, l'engagement des équipes repose sur le sens qu'elles accordent à leur travail et non sur l'exécution mécanique de leurs tâches. Vos collaborateurs ont besoin de savoir en quoi ils contribuent à l'organisation, à la société, et comment leur travail impacte directement les usagers bénéficiaires de la Sécurité sociale. Plus ils comprendront ainsi l'utilité de leurs actions, plus ils seront motivés et investis dans leurs missions. **En tant que manager vous êtes donc un relais entre les orientations stratégiques de l'organisation, leur explication et leur application concrète au quotidien.**

LES PRATIQUES DE laWEbox

Voici quelques conseils pratiques issus du dispositif laWEbox pour embarquer vos équipes dans l'action et renforcer leur sentiment d'appartenance à la stratégie globale de l'organisation. Ces actions concernent surtout le sens donné aux décisions :

🔹 **APPORTEZ DE LA VALEUR AJOUTÉE EN REDESCENDANT L'INFORMATION.** L'un des pièges serait d'agir comme une boîte aux lettres, relayant mécaniquement les informations reçues de la direction. Or le rôle du manager est bien plus que celui d'un messenger : vous filtrez, vulgarisez, et donnez du sens. Posez-vous toujours cette question du sens avant de transmettre une information à vos équipes : « *En quoi cette information est-elle utile à mes équipes ?* ».

🔹 **RENDEZ L'INFORMATION IMPACTANTE.**

- Pour cela, vous pouvez utiliser des **images simples** pour illustrer les stratégies complexes, en les adaptant au vocabulaire de vos équipes.
- Rappelez également les **résultats concrets** obtenus lors des précédents plans d'action pour renforcer la confiance et montrer que l'effort collectif produit des résultats tangibles.

🔹 **VULGARISEZ LES DÉCISIONS.** Avant de transmettre une décision, prenez le temps de bien la comprendre

et de vous l'approprier. Échangez avec votre manager si nécessaire pour éclaircir des points qui manqueraient de clarté, puis, simplifiez le langage et reformulez de manière à rendre ces informations pertinentes pour le quotidien de vos équipes. Astuce : demandez-vous, « *De quoi serai-je fier dans six mois concernant cette décision pour mon équipe ?* ». Cela vous aidera à formuler l'importance des actions en cours et à donner du sens à l'engagement demandé.

🔹 **EXPLIQUEZ EN QUOI LA STRATÉGIE IMPACTE CONCRÈTEMENT VOS ÉQUIPES.** Chaque membre de votre équipe a besoin de comprendre en quoi la stratégie a un lien direct sur son travail. Par exemple, si un changement de processus est décidé, expliquez les **bénéfices concrets** pour eux : « *Quand tu fais ceci, cela va améliorer tel aspect de notre travail* ».

🔹 **CHERCHER LES ARGUMENTS QUI LES MOTIVERONT INDIVIDUELLEMENT,** car chaque personne est motivée par des leviers différents. Une enquête menée avec laWEbox, a révélé que les leviers de motivation varient d'une personne à l'autre. Pour certains, c'est la **clarification des objectifs** qui donne du sens. Pour d'autres, c'est l'**apprentissage de nouvelles compétences** ou la **facilitation des tâches quotidiennes**.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

De nombreux managers de la Sécurité sociale ont déjà mis en place des pratiques efficaces pour favoriser l'engagement de leurs équipes. Au-delà du sens donné aux décisions, ces pratiques concernent également la qualité des relations et la contribution attendue de chacun. Voici quelques exemples concrets transmis par des managers de la Sécurité sociale et des conseils pour les appliquer au quotidien :

🔹 **MAINTENEZ ET VALORISEZ LE LIEN SOCIAL.**

Organisez des événements d'équipe, même à distance, et utilisez l'humour pour renforcer la cohésion car les interactions sociales sont essentielles au bien-être et à la performance, y compris en télétravail. Par exemple, à chaque changement ou nouveau projet, présentez-le comme une opportunité plutôt qu'une contrainte. Cela contribuera à entretenir un climat positif.

🔹 **RECONNAISSEZ LES TENTATIVES D'INNOVATION ET D'ENGAGEMENT.** Reconnaître l'initiative, même si les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous, renforce l'engagement des équipes car vous **valorisez à cette occasion l'effort autant que le résultat**.

Lors des entretiens ou points individuels, pensez à mentionner non seulement les succès, mais aussi les tentatives audacieuses qui sont des occasions d'apprentissage collectif.

🔹 **ENCOURAGEZ LA CO-CONSTRUCTION POUR QUE LES ÉQUIPES S'APPROPRIENT LES DIRECTIVES.**

- Proposez à vos équipes de coconstruire le plan d'action, par exemple en leur demandant « *Comment voulez-vous qu'on s'organise pour atteindre cet objectif ?* ». En les impliquant dans les décisions, en leur permettant d'exprimer leurs idées, leurs craintes et leurs initiatives, vous les aidez à s'approprier la stratégie.

- Pensez également à mandater certains salariés dans ce processus. Parfois, ce ne sont pas toujours les plus extravertis qui se distinguent : en aidant vos collaborateurs les plus réservés à prendre des responsabilités, vous les aidez à se sentir utiles et valorisés.

- En termes de support, l'utilisation d'un tableau de bord partagé permettant de construire la feuille de route du service clarifie les responsabilités et les échéances pour chaque salarié. Le management visuel peut être une aide pour ce partage hebdomadaire.

🔹 **PARTAGEZ LES INFORMATIONS IMPORTANTES ET ASSUREZ-VOUS DE LEUR COMPRÉHENSION.** Il est crucial de s'assurer que tous vos collaborateurs comprennent les tenants et aboutissants des décisions, pour cela vous pouvez organiser des temps dédiés à la clarification des points essentiels de votre projet où vos équipes sont invitées à poser des questions ou à demander des précisions.

🔹 **FAITES LA PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE ET DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL.** Le développement des compétences est un fort levier d'engagement. Permettez à vos collaborateurs de développer de nouvelles compétences en les impliquant dans des projets formateurs. Proposez des opportunités de formation adaptées aux besoins et aux aspirations de chacun.

🔹 **FAITES LA PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE ET DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL.** Le développement des compétences est un fort levier d'engagement. Permettez à vos collaborateurs de développer de nouvelles compétences en les impliquant dans des projets formateurs. Proposez des opportunités de formation adaptées aux besoins et aux aspirations de chacun.

Le développement des compétences est un fort levier d'engagement. Permettez à vos collaborateurs de développer de nouvelles compétences en les impliquant dans des projets formateurs. Proposez des opportunités de formation adaptées aux besoins et aux aspirations de chacun.

📖 **Ressource complémentaire**

[Fiche thématique sur l'engagement Cap'M](#)

2

COMMENT PARTAGER LES SUCCÈS DE SON ÉQUIPE ?

Une des façons de générer de l'engagement au sein d'une équipe est d'en partager les succès. **Célébrer les succès de son équipe ressort comme étant la bonne pratique au plus fort retour sur investissement** : elle est particulièrement simple à mettre en place et puissante ! Célébrer les succès n'est pas seulement un moyen de reconnaître les efforts des équipes qui se contentent d'effectuer leur travail, ni même une règle de savoir vivre, c'est un levier accessible à tous, pour renforcer la cohésion d'équipe, encourager l'apprentissage continu et accroître la visibilité de vos agents.

8 Célébrer les succès est bien plus qu'une simple formalité. À la Sécurité sociale, reconnaître les accomplissements

d'une équipe contribue directement à la motivation, à l'apprentissage et à la visibilité interne. Pourtant, les félicitations convenues – du type « Bravo Michel ! » ou « Merci l'équipe ! » – perdent rapidement de leur valeur. Pour qu'une reconnaissance soit réellement impactante, il faut souligner la difficulté surmontée, l'impact du succès et la manière dont chaque individu a contribué aux objectifs globaux de l'entreprise.

Bonne nouvelle : en cherchant bien, il y a des succès tous les jours ! Les reconnaître efficacement est motivant car cela crée un climat de travail optimiste et collaboratif dans votre équipe.

LES PRATIQUES DE laWEbox

Selon laWEbox, quatre types de succès peuvent être mis en avant :

🏹 **LES RÉUSSITES DU QUOTIDIEN.** Ne sous-estimez jamais les petites victoires. Qu'il s'agisse d'un contrat majeur ou de la première réalisation d'un collaborateur junior, chaque succès mérite d'être reconnu. Ce n'est pas le montant financier ou l'envergure du projet qui déterminent la valeur d'un succès, mais l'effort et la progression qu'il représente.

🏹 **LES PROGRESSIONS INDIVIDUELLES.** Lorsqu'un collaborateur, qu'il soit nouvel arrivant ou senior, progresse et accomplit quelque chose qu'il ne savait pas faire auparavant, c'est un succès. Célébrez ces moments d'apprentissage, car ils soulignent l'évolution continue de l'équipe.

🏹 **LA MISE EN CONTRIBUTION D'UNE EXPERTISE.** Partager les talents et les compétences utiles est également un succès à ne pas négliger. Lorsque l'équipe grandit grâce à l'expertise de l'un de ses membres, la reconnaissance peut prendre d'autres formes : proposez des moments de partage de connaissances, appelés « vis ma vie », pour diffuser et ainsi valoriser les compétences uniques de chacun.

🏹 **LES CONTRIBUTIONS AU-DELÀ DE LA FICHE DE POSTE.** Chaque membre de votre équipe a un rôle complémentaire qui va au-delà de ses responsabilités officielles. Que ce soit l'organisation d'événements, le parrainage des nouveaux arrivants ou simplement l'énergie positive apportée à l'équipe, ces contributions méritent également d'être mises en lumière. Certains les appellent des « compétences cachées », elles attendent juste d'être mises en valeur.

Comment partager ces succès de manière authentique et variée ? **Voici trois techniques pour instaurer un véritable climat de reconnaissance et éviter les félicitations automatiques** ou convenues.

1 **PARTAGEZ LES SUCCÈS EN ÉQUIPE.** Reconnaître un succès devant toute l'équipe est plus impactant que le face-à-face car cela renforce la fierté de la personne mise en valeur et crée une émulation collective. Cela peut prendre la forme d'un tour de table hebdomadaire où chacun partage sa réussite ou encore d'un affichage des « bonnes nouvelles de la semaine » sur les succès réalisés, petits ou grands.

2 **ORGANISEZ DES CÉRÉMONIES DE REMISE DE PRIX :** créez des moments festifs en reconnaissant les contributions individuelles avec des prix humoristiques ou sérieux, basés sur des traits de personnalité ou des accomplissements spécifiques. L'important est de s'habituer à ne pas se concentrer sur les problèmes, et de maintenir un climat optimiste.

3 **PARTAGEZ EN EXTERNE, AU-DELÀ DE L'ÉQUIPE.** Diffusez les succès de vos équipes au-delà de son cercle, sur les réseaux sociaux ou sur les canaux internes de l'organisation : des vidéos, des podcasts ou des témoignages peuvent mettre en lumière les réussites des salariés, en valorisant à la fois l'individu et le collectif.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Les managers de la Sécurité sociale mettent déjà en place des pratiques concrètes pour partager les succès au quotidien. En voici quelques-unes que vous pouvez tester à votre tour :

🏹 **RÉALISEZ UNE VIDÉO LORS D'UN ÉVÉNEMENT D'ÉQUIPE.** Valorisez les réussites collectives et individuelles dans une vidéo récapitulative à l'issue d'un projet ou d'un événement d'équipe.

🏹 **UTILISEZ DU MANAGEMENT VISUEL.** Cela consiste à afficher régulièrement les succès de l'équipe sur des tableaux visibles par tous. Cela peut inclure des indicateurs de performance ou des réussites individuelles comme des réussites personnelles (mariage, mutation etc...), sur un paperboard, un tableau Velleda ou un mur digital.

🏹 **PROPOSEZ DES MOMENTS DE PARTAGE AU SEIN DES GROUPES DE TRAVAIL.** Encouragez vos collaborateurs à présenter leurs contributions à des projets, par exemple lors de comités projets transversaux, donnant ainsi une dimension personnelle et authentique au succès partagé.

🏹 **DÉFINISSEZ UN QUART D'HEURE HEBDOMADAIRE POUR CÉLÉBRER LES SUCCÈS.** Tous les lundis matin, vous pourriez consacrer un quart d'heure pour que chaque membre de l'équipe partage un succès de la semaine précédente.

🏹 **PARTAGEZ LES SUCCÈS DE VOTRE ÉQUIPE AVEC VOTRE HIÉRARCHIE ET EN TRANSVERSAL.** Ne limitez pas le partage des succès à votre équipe. Faites-les remonter à votre N+1 voire au-delà. Certains managers envoient des mails de félicitations en incluant des destinataires de plus en plus hauts dans la hiérarchie, en fonction de l'importance de la réussite. Cela peut

également prendre la forme de présentations réalisées par vos collaborateurs lors de réunions de direction.

🏹 **FAITES LE TOUR DES BUREAUX POUR PARTAGER LES RÉUSSITES.** Prenez le temps de circuler dans les bureaux pour évoquer les réussites et discuter des challenges avec chacun des membres de votre équipe. Vous pouvez également anticiper le sujet et encourager l'expression des « félicitations souhaitées ». Comment ? En demandant à vos collaborateurs ce qui, pour eux, représente une reconnaissance sincère et motivante.

🏹 **CRÉEZ UNE « BOÎTE DES RÉUSSITES ».** Mettez en place un récipient ou un support digital où chacun puisse ajouter, tout au long de l'année, ce qu'il considère comme un succès. Organisez ensuite une ouverture festive de cette boîte, par exemple tous les trois mois en réunion d'équipe.

🏹 **INTRODUISEZ UNE RUBRIQUE « BONNES PRATIQUES ET BONNES NOUVELLES » DANS LES COMPTES-RENDUS DE RÉUNION.** En ajoutant cette rubrique dans la trame des comptes-rendus des réunions toute l'équipe pensera à systématiquement recenser les innovations comme les petits succès au fil de l'eau.

🏹 **POSEZ-VOUS CHAQUE SEMAINE LA QUESTION DES ACTIONS À MENER POUR OBTENIR DES RÉUSSITES.** Proposez par exemple à votre équipe cette question chaque vendredi : « *En quoi la semaine qui arrive sera-t-elle un succès ? Comment faire pour qu'elle en soit un ?* ».

📖 **Ressource complémentaire**

[Fiche thématique management visuel](#)



COMMENT DÉVELOPPER L'ESPRIT D'INITIATIVE DANS SON ÉQUIPE ?

Vous et vos équipes délivrez vos missions, jour après jour, grâce à des processus rodés et des compétences bien ancrées ; les résultats sont là. Pourtant, l'avenir est fait d'incertitudes, et il nous pousse à nous questionner : comment rester agile et innovant dans des périodes de doutes ? La réponse réside dans l'esprit d'initiative des équipes, cette capacité à sortir de sa zone de confort pour accueillir des idées nouvelles, prendre des risques maîtrisés, tester des choses et trouver des solutions face à l'imprévu.

Or l'initiative n'est pas seulement une compétence, c'est un état d'esprit qui se cultive jour après jour. Développer cet esprit d'initiative demande du temps, du cadre et une vraie volonté de la part des managers. En adoptant ces pratiques et en créant un environnement où l'expérimentation, la prise de risque mesurée et l'apprentissage par l'erreur sont encouragés, vous permettrez à vos équipes de grandir et de s'adapter aux incertitudes de demain.

LES PRATIQUES DE laWEbox

Le dispositif laWEbox a permis d'explorer cette dynamique à travers une méthodologie structurée en cinq étapes :

1 CHERCHEZ LES PROBLÈMES À RÉSOUDRE AVANT DE CHERCHER À GÉNÉRER DES IDÉES. Souvent, un irritant dans les missions quotidiennes ou dans l'organisation de l'équipe est le point de départ d'une réflexion pour tester de nouvelles façons de faire (telle redondance dans les process, telle erreur fréquente, telle complexité à simplifier...). Avant même de se lancer dans la quête d'idées nouvelles, il est donc crucial de commencer par bien cerner les problèmes sous-jacents à résoudre. Pour cela, une technique simple et redoutablement efficace consiste à poser la question « Pourquoi ? » de façon itérative, cinq fois de suite, pour aller chercher la racine de la cause d'un problème et savoir comment le résoudre. Pour une erreur fréquemment constatée dans un process, il est judicieux de se demander pourquoi cette erreur arrive. Sur une piste de réponse (ex. : « car la procédure n'est pas claire »), reposez ainsi de suite la question du pourquoi de celle-ci en enchaînant ce principe de questionnement pour arriver à une cause profonde : « Pourquoi la procédure n'est-elle pas claire ? Parce qu'elle n'est pas formalisée et se transmet oralement. » ; « Pourquoi se transmet-elle ainsi ? » ; « Car... », etc.

2 OUVREZ-VOUS À L'EXTÉRIEUR POUR VOUS INSPIRER. Une fois les problématiques à résoudre identifiées, la deuxième étape consiste à préparer l'équipe à sortir du cadre traditionnel. C'est là que la technique de la *Learning expedition* entre en jeu : il s'agit de visiter des laboratoires d'innovation, des pépinières de start-up, ou encore des salons comme VivaTech ou d'assister à des conférences Tedx etc... Une immersion dans de tels environnements innovants permet d'ouvrir les horizons et de trouver des solutions créatives aux problématiques identifiées.

3 DÉFINISSEZ UN CADRE CLAIR POUR LA PRISE D'INITIATIVE. C'est l'étape la plus complexe et parfois oubliée. Favoriser l'esprit d'initiative de vos équipes implique de créer un cadre sécurisé dans lequel vos équipes peuvent tester des idées sans risquer des conséquences graves. Il est particulièrement important de clarifier jusqu'où elles peuvent aller sans pénaliser l'activité. Par exemple en précisant les éléments sur lesquels l'innovation est interdite, en nommant des personnes chargées de tester la nouveauté sans que cela ne mette en péril les autres services etc... Un périmètre de test – appelé parfois « bac à sable » d'expérimentation – permet à vos collaborateurs d'explorer, de tester des choses, de se lancer et de se tromper sans que l'organisation de l'équipe n'en pâtisse. Poser de telles

bonnes questions et définir des limites claires encourage l'innovation tout en maîtrisant les risques.

4 DÉVELOPPEZ LE GOÛT DE L'ACTION. Beaucoup d'organisations externalisent des projets qu'elles auraient pourtant la capacité de mener en interne. Pourtant, dans la vie personnelle, le « fait soi-même » donne confiance en soi. Pour favoriser le goût de la prise d'initiative, adoptez la stratégie des petits pas : découpez les nouveaux projets en petites étapes concrètes, dont les résultats seront constatables à l'échelle de quelques semaines, permettant ainsi à vos équipes de cumuler de petites victoires régulières. De tels accomplissements fréquents renforcent la confiance et le goût de l'action.

5 VALORISEZ ET CÉLÉBREZ LES IDÉES, SUCCÈS ET ÉCHECS. Il est particulièrement crucial de valoriser les initiatives, qu'elles aboutissent à un succès ou non. Une bonne pratique consiste par exemple à remercier à trois fois, à des moments variés et sous des formes variées, tout collaborateur qui propose une idée, même si celle-ci n'aboutit pas (remercier une fois par mail, une fois en face à face, une fois en public ou sur l'outil d'évaluation etc...). Il est également tout aussi important de célébrer les « flops », à la manière des « fêtes de la défaite » organisées dans certaines entreprises scandinaves, l'armée et des compagnies aériennes. Ces rituels récompensent la persévérance des équipes et leur goût d'apprendre des erreurs, une étape essentielle pour renforcer l'esprit d'initiative... et progresser.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Les managers de la Sécurité sociale ont partagé à travers l'expérimentation de laWEbox des pratiques déjà mises en œuvre qui contribuent à stimuler l'initiative au sein de leurs équipes. Ces pratiques peuvent inspirer d'autres managers :

EXPÉRIMENTEZ AU QUOTIDIEN.

- Adoptez une approche pragmatique d'expérimentation (« Test and Learn ») : encouragez vos équipes à essayer de nouvelles idées, même à petite échelle, leur permet d'apprendre rapidement et d'ajuster les actions en continu.
- Réduisez les barrières de l'expérimentation. L'objectif est que le fait de se lancer dans une prise d'initiative devienne naturel et bien vu ; et que se tromper lorsqu'on innove soit perçu comme une étape d'apprentissage et non une faute.
- Pour commencer, proposez des défis accessibles, sans forcément vouloir à tout prix sortir de la zone de confort des équipes.

PARTAGEZ, ÉCHANGEZ, ET RENCONTREZ DES PERSONNES EXTÉRIEURES.

Encouragez vos collaborateurs à avoir régulièrement des discussions avec des personnes qu'ils ne connaissent pas. Déjeunez et proposez-leur de déjeuner avec une personne différente chaque semaine. Organisez des moments de rencontre avec des experts d'autres secteurs. Facilitez les échanges avec des personnes en dehors de votre service ou même de votre organisation. Tout cela

stimule la créativité et permet de découvrir de nouvelles perspectives.

IDENTIFIEZ ET ENCOURAGEZ LES « TALENTS REBELLES ».

Identifiez dans vos équipes les personnes aux talents non conventionnels. Ces « rebelles » contournent souvent le conformisme et apportent des solutions inspirantes. Donnez-leur la possibilité d'explorer simplement des idées nouvelles. Ce sont souvent ces profils atypiques qui permettent de penser hors du cadre pour ainsi résoudre des problématiques nouvelles.

POSEZ DES QUESTIONS OUVERTES.

Changer sa manière de poser des questions stimule la recherche de solutions ; plutôt que de demander « Pourquoi cela ne marche-t-il pas ? », préférez « Comment pourrions-nous faire en sorte que cela fonctionne ? ». Lors des réunions, prenez le temps de poser des questions ouvertes, qui encouragent vos équipes à sortir des sentiers battus et à proposer des idées audacieuses.



COMMENT ANIMER UN COLLECTIF À DISTANCE ?

Le travail à distance présente un défi particulier : celui de maintenir la cohésion et la motivation d'une équipe dispersée. À distance, il est tentant de ne valoriser que l'efficacité individuelle, l'équipe risque alors de se transformer en une machine à produire, sans âme ni interaction humaine. C'est ainsi que les relations peuvent s'étioler progressivement, en raison de petites négligences au quotidien. Assumons

ce terme de négligence. Une absence de feedback, un mail non répondu, un échange purement fonctionnel, etc... Ces négligences relationnelles se répercutent sur le moral, la confiance et finalement, sur l'efficacité. Finis la prise d'initiative, l'engagement, l'optimisme et tout ce qui a été abordé jusqu'ici.

LES PRATIQUES DE laWEbox

LaWEbox a donc identifié des techniques concrètes pour faire face à ce risque et maintenir la cohésion des équipes à distance. Voici quelques pratiques phares pour recréer du lien et maintenir un esprit collectif vivant, même à distance.

ADOPTÉZ UNE POSTURE DE « COMMUNITY MANAGER ». À distance, cherchez à vous comporter un peu comme un « chef de tribu » en réunion ; un animateur de communauté. Comment faire ?

- Tout d'abord, incitez vos équipes à abandonner les mails pour reprendre leur téléphone et se parler, « à l'ancienne ».
- Encouragez les occasions de célébrer les succès en Visio, non pas individuellement, mais en mettant en avant l'équipe dans son ensemble. C'est souvent ce qui passe à la trappe le plus vite.
- Prenez également le réflexe de chercher à recréer de l'émotion collective en célébrant les petites victoires du quotidien.

En somme, vous **devenez l'animateur de votre équipe**, un peu à la manière d'un animateur radio qui capte l'attention, fait participer chacun en les interpellant par leur prénom, apporte de la bonne humeur et du rythme dans les échanges.

STRUCTUREZ L'INFORMEL. À distance, les interactions informelles se perdent. Pour les recréer, il va falloir structurer l'informel, ce qui peut paraître contre intuitif. En quoi cela consiste-t-il ? L'idée de « structurer

l'informel » repose sur le fait qu'animer une réunion à distance n'est pas inné et que cela représente un travail spécifique, qui est différent de l'animation d'une réunion en présentiel.

Lors de chaque réunion en visioconférence, prévoyez et préparez des moments d'interaction légers et spontanés. Cela peut prendre la forme d'**icebreakers** en début de réunion pour briser la glace.

- Par exemple, demandez à chacun quel a été son premier job ou quel est le facteur clé de succès de la réunion.
- Vous pouvez démarrer en disant « je vous propose de commencer par un petit exercice ludique pour nous réveiller/ dynamiser/ entendre tout le monde. Voici la question du jour, qui commence le tour de table ? ».
- À la fin de la réunion, utilisez de la même façon des techniques de feedback pour recueillir les impressions de chacun. Cela permet de clore sur une note positive et de maintenir la dynamique d'équipe.

ORGANISEZ DES TRAVAUX COLLECTIFS. L'un des grands risques du travail à distance est de tomber dans une routine démotivante. Pour contrer cela, organisez des séances de réflexion collective où chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. Encouragez des moments de partage, que ce soit à travers des restitutions sur un sujet professionnel ou la présentation d'un hobby ou d'un talent.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Voici quelques pratiques mises en œuvre par les managers de la Sécurité sociale, qu'ils ont partagées à travers laWEbox, pour maintenir la cohésion et l'efficacité des équipes à distance :

INCITEZ À DU TRAVAIL EN BINÔME. Encouragez le travail en binôme pour renforcer la collaboration et améliorer la qualité du travail grâce à l'échange d'idées. Les binômes favorisent la collaboration, le soutien mutuel et permettent de sortir de l'isolement. Identifiez des missions communes pour faire travailler ensemble deux salariés, cela permet non seulement de rompre l'isolement, mais aussi d'enrichir le résultat final grâce à la complémentarité des talents. (NB : après le partage des succès, le travail en binôme est également la pratique managériale qui a le plus de succès selon laWEbox.).

DIGITALISEZ LES DISCUSSIONS DE COULOIR. Ouvrez une session Zoom ou Teams à heure fixe chaque jour où vos collaborateurs peuvent discuter librement de leurs préoccupations ou partager des suggestions. Popularisés pendant le confinement, ces moments ont été pérennisés par certains managers en rendez-vous réguliers, pour encourager l'échange spontané et maintenir un lien informel entre collègues.

Laissez la liberté à vos collaborateurs de s'organiser. Permettez à vos équipes de s'organiser de manière autonome, en partageant ensuite les pratiques qui ont bien fonctionné, pour une amélioration collective. Donnez des objectifs clairs mais laissez de la flexibilité sur la manière d'y parvenir, cela responsabilise et stimule l'innovation.

UTILISEZ DES OUTILS COLLABORATIFS.

- Intégrez des outils comme des tableaux blancs numériques, Genially ou Klaxoon pour faire des sondages et recueillir les avis de tous, particulièrement ceux qui sont moins enclins à prendre la parole.
- Envisagez des activités collaboratives régulières utilisant ces outils pour encourager la participation active de chacun.

FAITES DES TOURS DE TABLE AVEC UNE SORTE DE BÂTON DE PAROLE VIRTUEL. Utilisez cette technique

en début ou en fin de réunion pour créer une énergie collective et encourager la participation : chaque membre de l'équipe partage ses moments forts et ses projets, puis passe la parole à un collègue qu'il choisit, créant ainsi une dynamique de groupe et d'engagement.

COCRÉEZ UNE CHARTE D'ORGANISATION. Impliquez toute l'équipe dans la création d'une charte qui définit les règles de travail et de communication à distance. Cette charte évolutive et coconstruite permet à chacun de se l'approprier et de s'engager à la respecter : ex : « qui est quand au bureau », « où se trouve l'information », « quels sont les canaux de communication par type de sujets ou d'urgence » etc...

PROGRAMMEZ DES TEMPS D'ÉCHANGE RÉGULIERS. Le management d'équipes hybrides ou de réunion hybrides est plus délicat, avec certaines équipes sur sites et d'autres non. Assurez-vous que ceux qui travaillent à distance disposent des mêmes informations que ceux en présentiel, afin de maintenir la dynamique de l'équipe. En début de chaque réunion, réservez notamment quelques minutes pour des échanges informels afin de recréer la convivialité.

Ressources complémentaires

- Fiche thématique collectif de travail
- Fiche favoriser l'autonomie

COMMENT AIDER LES ÉQUIPES À ANTICIPER ET S'APPROPRIER LE CHANGEMENT ?

Le changement fait partie intégrante de la vie professionnelle. Que ce soit un nouveau processus, un outil, ou même une stratégie : chaque changement peut susciter des résistances ou des appréhensions. Cette réticence face au changement trouve son explication dans les neurosciences : notre cerveau est programmé pour préférer les chemins neuronaux déjà établis. Changer signifie créer

de nouveaux chemins neuronaux, ce qui prend du temps, et peut être stressant pour de nombreuses personnes.

Un accompagnement efficace du changement peut faire toute la différence car il réduit le stress, clarifie les attentes, et améliore la productivité et le bien-être des équipes. Voyons comment y parvenir.

LES PRATIQUES DE laWEbox

👉 **EXPLIQUEZ LE CHANGEMENT DE MANIÈRE LOGIQUE ET FACTUELLE.** Il est essentiel de communiquer sur les raisons du changement, les objectifs visés, et les bénéfices attendus, comme cela a été abordé dans le chapitre sur l'engagement. En période de changement, cela consiste à prendre le temps d'expliquer comment et quand le changement se produira ; n'hésitez pas à partager des KPI¹ ou des OKR² pour mesurer l'évolution progressive vers ce changement. Mais l'explication ne doit pas être à sens unique, d'où l'importance des pratiques interactives ci-dessous.

👉 **ENCOURAGEZ VOS ÉQUIPES À POSER DES QUESTIONS, À DONNER LEUR FEEDBACK,** et ouvrez des canaux de communication pour recueillir leurs émotions, points de vigilance et préoccupations. **Des sessions de feedback régulières permettent de détecter rapidement les zones de confusion ou de résistance, et d'y répondre avant qu'elles ne s'amplifient.**

👉 **CRÉEZ UN CLIMAT DE CONFIANCE POUR CO-CONSTRUIRE.** Pour vraiment comprendre les appréhensions et suggestions de vos équipes, il est indispensable de créer un climat de confiance, cela commence, quand c'est possible, par l'implication en amont de vos collaborateurs dans le processus de changement : invitez-les à contribuer à la planification et à la mise en œuvre du changement. Demandez à vos équipes d'identifier comment le changement

impactera leur travail et de proposer des solutions. 👉 **GÉREZ LE STRESS ÉMOTIONNEL LIÉ AU CHANGEMENT.** Le changement ne génère pas seulement des interrogations logiques, il peut également être source de stress.

- Pour y faire face, mettez en place des espaces d'écoute, des échanges entre collègues pour partager leurs inquiétudes : « *Comment vais-je m'adapter à ce nouvel outil ? Serai-je à la hauteur ?* ».
- Mettez en place des sondages anonymes pour recueillir les préoccupations de vos équipes. Cela vous donnera un aperçu précieux de leur état d'esprit et vous permettra de mieux les accompagner dans cette période de transition.

👉 **ENCOURAGEZ LA TRANSMISSION ET LES MISES EN SITUATION.** Former d'autres collaborateurs, ou collègues, sur le changement que vous souhaitez mettre en place, est une excellente manière de s'assurer que les points clés sont bien assimilés. C'est une méthode efficace pour que le changement soit bien compris et digéré par l'ensemble de l'équipe. Des mises en situation ou des jeux de rôle permettent de voir si vos collaborateurs ont intégré les nouvelles pratiques. Par exemple, présentez-leur un scénario réaliste qui reflète les changements récents et demandez-leur de réagir en conséquence. Cela vous permettra de mesurer leur compréhension et de réajuster si nécessaire.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Voici quelques pratiques concrètes utilisées par les managers de la Sécurité sociale pour aider leurs équipes à anticiper et s'approprier le changement :

👉 **ACCORDEZ-VOUS SUR LES OBJECTIFS EN AMONT.** Travaillez avec vos collègues managers pour aligner les discours entre vous, et dissiper ainsi les doutes de vos équipes en revenant systématiquement au sens et à la trajectoire globale et cohérente de l'organisation.

👉 **ACCEPTÉZ LE REJET INITIAL DU CHANGEMENT.** Montrez que vous entendez les réticences, puis échangez sur les points de blocage pour les résoudre de manière constructive. Certains managers n'hésitent pas à mettre les pieds dans le plat sur ce sujet, pour inciter leurs collaborateurs à oser partager leurs craintes. La confiance établie au sein de l'équipe (par les pratiques partagées dans ce livret) permet de libérer la parole et d'avoir ce type de discussion courageuse enrichissante pour tous.

👉 **LAISSEZ DU TEMPS AUX ÉQUIPES POUR DIGÉRER LE CHANGEMENT.** Prenez le temps d'écouter les craintes et les certitudes de vos collaborateurs. **Permettez-leur de s'approprier les nouvelles façons de travailler à leur rythme.** Identifiez ce qui motive vos équipes et ce qui les bloque. En écoutant leurs peurs, vous pourrez les rassurer et apporter des réponses adaptées.

👉 **FACE AUX RÉTICENCES, POSEZ LA QUESTION : « ET POURQUOI PAS ? »** Cette question simple peut ouvrir de nouvelles perspectives et atténuer les résistances au changement.

👉 **PRÊTEZ ATTENTION AUX ÉMOTIONS DE VOTRE ÉQUIPE.** Développez votre intelligence émotionnelle pour comprendre et anticiper les réactions de vos équipes face au changement. Les émotions peuvent se ressentir en observant le ton de leur voix, leurs postures, leur éventuel mutisme, voire des sarcasmes.

👉 **FAVORISEZ UN MANAGEMENT PARTICIPATIF AVEC LE « GEMBA³ WALK ».** Cela consiste à aller sur le terrain pour observer directement les processus affectés par le changement. En télétravail, cela peut prendre la forme d'un « Gemba Talk », une discussion vidéo avec vos équipes pour mieux comprendre leur quotidien.

👉 **PARTAGEZ UN RÉTROPLANNING.** Créez un rétroplanning clair des étapes à venir, ce qui permettra à vos équipes d'avoir une vision précise du processus de changement et de sa progression.

👉 **ANTICIPEZ LA CHARGE DE TRAVAIL LIÉE AU CHANGEMENT.** Évaluez la charge de travail supplémentaire engendrée par le changement et ajustez les priorités pour éviter la surcharge.

👉 **NE SURPRENEZ JAMAIS VOS ÉQUIPES AVEC UN CHANGEMENT.** Anticipez et communiquez en amont pour éviter qu'elles ne se sentent prises au dépourvu, ce qui pourrait générer du stress et de la résistance.

Comment savoir si le changement est intégré ? Plusieurs signaux peuvent vous indiquer que le changement est bien « digéré » par vos équipes. Voici quelques exemples de retours des managers de la Sécurité Sociale pour les détecter :

- Vos collaborateurs disent : « Je ne reviendrais pas en arrière », ce qui montre une acclimatation au changement.
- Ils se rappellent à quel point certaines choses étaient plus compliquées avant le changement.
- Des propositions d'amélioration sont faites en fonction de leur expérience avec le nouveau processus ou outil.
- L'absence de comparaisons constantes entre l'ancien et le nouveau système indique une adaptation réussie.
- Vous observez moins d'irritations et une meilleure coopération au sein de l'équipe.
- L'équipe exprime un nouveau confort dans son travail et montre une volonté d'aller plus loin dans le changement.

¹Key Performance indicator / indicateur clé de performance

²Objectives and Key Results : Objectifs et résultats clés

³«Gemba» est un terme japonais qui signifie «le lieu réel»

6 COMMENT ÉVOQUER L'EFFICIENCE EN ÉQUIPE ?

L'efficacité est une qualité essentielle dans le travail d'équipe, surtout dans un environnement complexe et incertain. Elle consiste à obtenir des résultats optimaux avec des ressources limitées, en faisant mieux, sans nécessairement en faire plus. Dans un contexte professionnel où la charge mentale est souvent élevée, votre rôle est de clarifier et de simplifier le travail quotidien pour permettre à vos équipes de rester motivées et productives.

L'efficacité ne consiste pas seulement à travailler plus vite ou à en faire davantage. Elle repose sur la capacité

à simplifier, à optimiser et à utiliser les ressources de manière intelligente. L'efficacité implique de réduire les gaspillages d'énergie, de temps, et de charge mentale. En appliquant ces pratiques, vous aiderez vos équipes à mieux gérer leur charge mentale, à se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée, et ainsi à travailler dans un environnement plus serein et plus productif.

Voici quelques clés pour aborder le sujet de l'efficacité avec vos équipes.

LES PRATIQUES DE laWEbox

👉 **CLARIFIEZ LES OBJECTIFS PERSONNELS.** La première étape pour améliorer l'efficacité est de clarifier l'objectif principal de chaque collaborateur. Si chaque personne a un seul objectif réaliste et mesurable, cela lui permet de mieux se concentrer sur ce qui est prioritaire. En ayant une ligne directrice claire, le collaborateur peut mieux gérer son énergie et savoir où la diriger pour maximiser son impact. **En tenant compte de l'adage « ce qui ne se mesure pas, n'existe pas »,** cet objectif peut être quantifié de différentes manières : en suivant le pourcentage de dossiers clôturés, le nombre de factures traitées, ou encore les économies réalisées. L'idée est de donner aux membres de votre équipe une cible concrète et mesurable qui simplifie leur prise de décision au quotidien.

👉 **SIMPLIFIEZ LES PROCESSUS AVEC L'ÉQUIPE.** Une fois les objectifs clarifiés, la simplification des processus est la seconde étape. Pour cela, organisez des ateliers en équipe afin que chaque collaborateur puisse identifier les obstacles qui freinent son travail. Il peut s'agir de tâches monotones, d'étapes complexes, ou encore d'activités redondantes qui ajoutent peu de valeur.

👉 **PROPOSEZ UN EXERCICE UTILE POUR INITIER CES DISCUSSIONS :** le rapport d'étonnement. Demandez à chaque membre de l'équipe de lister ce qui l'étonne

ou l'interpelle dans son travail quotidien, comme « Pourquoi faisons-nous cela de cette manière ? », ou « Ya-t-il une autre façon de faire ? ». Un manager d'une autre organisation utilisatrice de laWEbox disait d'ailleurs à ses équipes « C'est vous qui faites, c'est vous qui savez ». Cette approche permet de prendre du recul sur les habitudes de travail et d'ouvrir la voie à des améliorations.

👉 **DÉCORTIQUEZ LES PROBLÈMES ET REMETTRE EN CAUSE L'EXISTANT.** Une fois les irritants identifiés, prenez le temps de décortiquer chaque problème pour en identifier la cause racine. Posez-vous, en équipe, la question « Pour quoi fait-on ça ? » afin de déterminer si chaque tâche ou processus a encore une réelle utilité. En remettant en cause l'existant, vous encouragez chacun à tenter des choses nouvelles, à sortir des routines inefficaces, et à envisager des alternatives plus simples.

Prenons deux exemples concrets pour illustrer cette démarche :

👉 **GÉREZ LA SURCHARGE DE TÂCHES.** Utilisez pour cela la matrice d'Eisenhower, pour classer les tâches de l'équipe en fonction de leur niveau d'urgence (urgent / pas urgent) et de leur importance (important

/ pas important). En réunion, discutez des tâches à éliminer ou à reporter, en vous concentrant sur ce qui est vraiment important. Ce tri collectif soulage la charge mentale et aide chaque membre de l'équipe à se concentrer sur l'essentiel.

👉 **RÉDUISEZ LES INTERRUPTIONS ET DISTRACTIONS.**

Si les interruptions fréquentes perturbent le travail de concentration (réunions, courriels, etc.), envisagez des solutions pour les limiter. Voici quelques suggestions :

• **Journées sans réunion :** Réservez une journée ou une

demi-journée sans réunion pour permettre à votre équipe de se concentrer pleinement sur ses tâches.

- **Créneaux de silence :** Instaurez des périodes de travail en silence pendant lesquelles les membres de votre équipe se consacrent à leurs tâches individuelles, sans interruption.
- **Charte d'utilisation des courriels :** Définissez des règles pour l'envoi et la réponse aux courriels, comme le fait de ne pas répondre immédiatement sauf urgence.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Les managers de la Sécurité sociale ont développé des pratiques concrètes pour améliorer l'efficacité au quotidien. Voici quelques-unes de ces pratiques, accompagnées de conseils pour les utiliser avec vos équipes :

👉 **ADOPTÉZ LA DÉMARCHE DES PETITS PAS.** Divisez vos projets en petites actions concrètes pour maintenir la motivation à chaque étape. Cela permet de gérer le stress lié à l'avancement d'un grand projet et de voir les résultats rapidement.

👉 **FAITES PARTICIPER L'ÉQUIPE AUX RÉFLEXIONS D'OPTIMISATION.** Organisez des séances de brainstorming pour que chacun puisse partager ses idées sur l'optimisation des processus. Cela favorise l'adhésion et l'engagement de toute l'équipe.

👉 **COCONSTRUISEZ EN ÉQUIPE LA FEUILLE DE ROUTE DU SERVICE.** Au-delà de l'engagement que cela génère (déjà abordé précédemment), en coconstruisant la stratégie et la tactique avec votre équipe, vous clarifiez les priorités et donnez à chacun un rôle précis, ce qui facilite également la gestion du temps et des ressources.

👉 **NORMEZ LES OUTILS DE TRAVAIL.** Standardisez les modèles de documents, les noms de fichiers et les objets des courriels pour gagner en efficacité et éviter les malentendus.

👉 **IDENTIFIEZ DES OBJECTIFS SMART AVEC L'ÉQUIPE.**

Associez vos collaborateurs à la définition des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels pour qu'ils se sentent impliqués dans la mise en œuvre des actions. Cela réduit la résistance au changement et aligne toute l'équipe vers un enjeu d'efficacité.

👉 **OPTIMISEZ L'ÉVALUATION DU TEMPS DE TRAVAIL.**

Utilisez des données fiables et des standards de productivité pour ajuster régulièrement les prévisions et limiter les écarts entre le planifié et le réalisé.

👉 **ORGANISEZ LE TEMPS DE TRAVAIL DES ÉQUIPES ET PRIORISEZ.**

Aidez vos équipes à définir chaque jour les tâches prioritaires, qu'elles soient liées à un projet ou à une interaction avec un collègue. Cela permet de rester concentré sur l'essentiel.

👉 **RÉDIGEZ ET DIFFUSEZ DES RELEVÉS DE DÉCISIONS APRÈS CHAQUE RÉUNION.**

Clarifiez les responsabilités de chacun à l'issue de chaque réunion en envoyant un relevé de décisions. Cela évite les relances inutiles et permet à chacun de savoir précisément qui fait quoi.



COMMENT RECADRER UN COLLABORATEUR AVANT QU'UNE SITUATION NE S'ENVENIME ?

18

Recadrer un collaborateur est une tâche délicate et nécessaire pour le bon fonctionnement de l'équipe. Gardez en tête que votre rôle est de maintenir l'équilibre du collectif, tout en restant juste et équitable. Recadrer consiste à **rap-peler le cadre collectif** et non à sanctionner quelqu'un en particulier. Une fois le cadre réaffirmé, chacun pourra se recentrer sur ses objectifs et contribuer à la performance

collective dans un environnement apaisé. Un recadrage réussi repose sur la préparation, la clarté des faits, et une approche respectueuse et constructive.

En appliquant ces pratiques, vous renforcerez votre leadership tout en instaurant un climat de confiance et de dialogue au sein de votre équipe.

LES PRATIQUES DE laWEbox

👉 **MAINTENEZ UNE PROXIMITÉ CONVIVIALE AU QUOTIDIEN, SANS TOMBER DANS L'AMITIÉ.** Cette distance professionnelle est essentielle pour garantir des relations justes au sein de l'équipe et une approche professionnelle lors d'un recadrage.

👉 **PARTAGEZ AVEC UN COLLÈGUE** sur la situation vécue (collègue, N+1 ou RH) pour dépassionner le sujet et obtenir des conseils extérieurs, tout en gérant vos propres émotions.

👉 **CONCENTREZ-VOUS UNIQUEMENT SUR LES FAITS OBJECTIFS,** plutôt que des intuitions, pour exprimer vos idées à votre collaborateur. Cela permet de garder une attitude professionnelle et bienveillante pour nourrir la discussion.

👉 **ENTRAÎNEZ-VOUS À HAUTE VOIX AVANT L'ENTRETIEN DE RECADRAGE,** pour fluidifier vos propos, gérer le stress et adopter un ton calme et serein.

👉 **FIXEZ DES OBJECTIFS CLAIRS À LA FIN DE L'ENTRETIEN.** Si l'objectif est de trouver une solution correctrice ou de progresser sur un sujet, assurez-vous qu'une prochaine étape soit définie avant de conclure la discussion.

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Les managers de la Sécurité sociale utilisent diverses bonnes pratiques pour recadrer efficacement leurs équipes tout en maintenant un climat de confiance et de motivation. Voici les principales méthodes qu'ils ont partagées :

👉 **GÉREZ LES COLLABORATEURS NÉGATIFS.** Lorsque le pessimisme d'un collaborateur pèse sur l'équipe, une conversation en tête-à-tête est essentielle. Posez des questions ouvertes pour lui permettre de s'exprimer sur ses émotions, et de verbaliser ses préoccupations. Parfois, il suffit qu'il prenne conscience de l'impact de ses paroles pour amorcer une amélioration.

👉 **ABANDONNEZ LE « SANDWICH AU FEEDBACK ».** La technique du sandwich consiste à faire une remarque négative à un collaborateur, entourée, voire « *enrobée comme dans un sandwich* », entre deux remarques positives. Cette méthode est critiquée car elle dilue et minimise l'importance de l'axe de progrès mis en exergue. Certains managers préfèrent donc être explicites sur le retour négatif pour se projeter rapidement vers les solutions correctrices. Soyez donc direct tout en restant respectueux, et diffusez des feedbacks positifs à d'autres occasions et quand ils sont pertinents.

👉 **REDONNEZ LE CADRE AVEC FERMETÉ ET PÉDAGOGIE.** Lors d'un recadrage, il est crucial de rester factuel et de rappeler le cadre du collectif. Expliquez pourquoi il est nécessaire de maintenir les règles et terminez l'échange en posant des questions ouvertes qui permettent de valider que le collaborateur a bien intégré le recadrage et qu'il comprend les attentes à venir.

👉 **POSEZ DES QUESTIONS QUI DÉCLENCHENT UNE PRISE DE CONSCIENCE.** Demandez au collaborateur de se mettre en position d'observateur par rapport à son propre comportement. Cette méthode de questionnement encourage la réflexion et l'auto-évaluation : « *Comment analyses-tu cette situation ?* » ou « *Que pourrais-tu améliorer ?* » ou encore « *À ton avis, que ressentent tes collègues quand tu agis ainsi ?* » Encouragez le collaborateur à se mettre ainsi à la place des autres pour qu'il comprenne l'impact de son comportement sur le collectif, favorisant ainsi l'empathie et une meilleure prise de conscience.

👉 **OBJECTIVEZ ET DOCUMENTEZ LES CONSIGNES.** Lorsqu'un collaborateur ne suit pas les consignes, documentez vos remarques et formalisez avec lui un plan d'action que vous allez suivre régulièrement pour s'assurer d'une amélioration. Coconstruire avec lui un plan d'action pragmatique et atteignable favorise l'implication du collaborateur et l'amène à s'investir dans l'amélioration du problème. Si ce n'est pas le cas, faites remonter la situation à votre responsable pour obtenir de l'aide.

👉 **REPORTEZ L'ÉCHANGE SI LA PERSONNE N'EST PAS EN POSTURE D'ÉCOUTE.** Si un collaborateur ne semble pas réceptif, proposez-lui de reporter la conversation. Cela permet de réduire la tension et de reprendre l'échange dans de meilleures conditions. Cela montre que vous êtes à l'écoute de la dynamique de l'échange, et que vous souhaitez que cela se déroule dans les meilleures conditions. Prenez ainsi le temps de laisser retomber la pression avant de réaborder la discussion ultérieurement.

👉 **ÉCOUTEZ LES ARGUMENTS AVEC LA MÉTHODE DES « POURQUOI ».** Pour amener une personne, que vous sentez campée sur ses positions, à écouter, posez-lui plusieurs fois la question « *pourquoi* » pour creuser objectivement ses motivations (*NB : cela rappelle la technique des 5 pourquoi présentée précédemment dans le point 3 « comment développer l'esprit d'initiative au sein de l'équipe »*). L'objectif est de l'amener, par étapes successives, au bout de son argumentaire pour l'ouvrir à une écoute plus constructive.

👉 **RECADREZ EN INDIVIDUEL PLUTÔT QU'EN COLLECTIF.** Lorsqu'un recadrage est nécessaire, traitez la situation en privé avec la personne concernée. Un recadrage collectif peut créer des tensions. Prendre le temps d'avoir des entretiens individuels, même si la situation concerne plusieurs membres de l'équipe, préserve le climat collectif et évite la stigmatisation.

S'ASSURER AVEC MÉTHODE QUE L'ON COMPREND SES COLLABORATEURS

Pour un manager, comprendre ses collaborateurs favorise un climat de confiance, stimule la motivation et facilite l'atteinte des objectifs. Cette compréhension implique de capter les émotions, les attentes, les blocages ou les aspirations de chacun. C'est dans cet objectif que l'organisation d'entretiens réguliers en face-à-face, également appelés « 1 à 1 », ou « bilatérales » permet de maintenir un

lien fort avec chaque collaborateur. Ils permettent de saisir non seulement leur état d'esprit, mais aussi de les accompagner dans leur évolution professionnelle. Le 1 à 1 est un outil qui permet de tisser des liens en continu et d'obtenir des résultats sur la durée. Un bon entretien 1 à 1 repose avant tout sur la capacité d'écoute et l'utilisation de questions ouvertes.

LES PRATIQUES DE laWEbox

Une des principales clés est d'adapter ces échanges au cas par cas, par des jeux de questions, différenciées en fonction des profils de vos équipes. Voyons comment procéder.

La grille de lecture de Lacoursière, une méthode qui classe les personnes selon leur progression en compétences et leur motivation, est efficace pour adapter vos questions et mieux comprendre chaque collaborateur. Voici ce qu'elle nous enseigne :

1 VOTRE COLLABORATEUR A UN PROFIL DE « DÉBUTANT ENTHOUSIASTE » ?

Ce collaborateur est motivé mais manque d'expérience ? Il a besoin de directives claires pour se repérer ? **Voici des questions à poser pour le comprendre :**

- Comment puis-je t'aider là où tu rencontres des difficultés ?
- Qu'as-tu besoin que je précise pour avancer ?
- Quelles sont tes questions ?
- Comment te sens-tu par rapport à la charge de travail ?

2 VOTRE COLLABORATEUR A UN PROFIL D'« APPRENTISSAGE DÉBATUSÉ » ?

Avec le temps, ce collaborateur commence à perdre sa motivation ? Il n'alerte pas sur ses difficultés et devient de moins en moins

participatif ? **Questions à poser :**

- Quels sont les projets qui te motivent le plus ?
- Que penses-tu de ce qui fonctionne déjà bien ?
- Comment peux-tu mesurer tes progrès sur ce projet ?
- Te sens-tu suffisamment soutenu dans ton travail ?

3 VOTRE COLLABORATEUR A UN PROFIL DE « TECHNICIEN RÉALISTE » ?

Ce collaborateur maîtrise ses tâches et sait où il va ? Il a besoin d'être écouté et d'avoir de la reconnaissance pour maintenir sa motivation ? **Questions à poser :**

- Quels projets aimerais-tu aborder ensuite ?
- Que pourrions-nous arrêter de faire pour avancer plus vite ?
- Est-ce qu'il y a quelqu'un avec qui tu souhaites collaborer davantage ?

4 VOTRE COLLABORATEUR A UN PROFIL D'« EXPERT SÈREIN » ?

Ce collaborateur est à l'aise dans ses missions et prend des initiatives ? Il a besoin de défis et d'autonomie ? **Questions à poser :**

- Où aimerais-tu plus d'autonomie ?
- As-tu un nouveau défi en tête ?
- Que pourrait-on améliorer dans l'équipe ?

LES PRATIQUES PARTAGÉES PAR LES MANAGERS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Pour illustrer l'importance de la compréhension mutuelle entre managers et collaborateurs, voici des pratiques concrètes partagées par des managers de la Sécurité sociale, accompagnées de conseils pour les appliquer au quotidien :

ENCOURAGEZ LES ÉCHANGES RÉGULIERS EN 1 À 1.

- Programmez des entretiens courts, mais réguliers, où l'objectif est uniquement de s'assurer que votre collaborateur se sente bien et comprenne ses missions. L'écoute active est clé.
- Les managers Cap'M questionnent régulièrement leurs équipes : « Comment te sens-tu en ce moment ? De quoi as-tu besoin ? Comment pourrais-je faciliter ton travail ? » Ces questions permettent de maintenir un dialogue constant et de prévenir d'éventuels blocages.

ADAPTEZ LES QUESTIONS À LA MATURITÉ ET À LA MOTIVATION DE SES COLLABORATEURS.

Avant chaque entretien, identifiez dans quel profil se situe votre collaborateur (débutant, apprenant, technicien, expert). Cela vous aidera à ajuster vos questions et à améliorer la pertinence de vos échanges. Adapter ses questions selon le profil permet de saisir les nuances dans la motivation et les attentes des membres de son équipe. « Qu'est-ce qui te motive dans ce projet ? Qu'est-ce qui t'empêche d'atteindre tes objectifs ? ».

PRENEZ EN COMPTE LES ÉMOTIONS ET LES BESOINS INDIVIDUELS.

- Soyez attentif aux émotions lors des entretiens. Prenez le temps d'explorer les préoccupations personnelles et non seulement professionnelles. Cela montre que vous êtes à l'écoute de la personne dans son ensemble.
- Certains managers de la Sécurité sociale questionnent les émotions de leurs équipes pour s'assurer qu'ils se sentent compris : « Comment te sens-tu dans l'équipe ? Y a-t-il quelque chose qui te préoccupe ? ».

FAVORISEZ L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILISATION.

- Incitez vos collaborateurs à formuler des propositions et des solutions pour avancer dans leurs projets. Encouragez l'autonomie tout en restant disponible pour les guider.

- Un manager encourage ses équipes à prendre plus de responsabilités en leur demandant : « Où souhaiterais-tu plus d'autonomie ? Quelles actions proposes-tu pour atteindre cet objectif ? ». Cette méthode permet aux collaborateurs de se sentir responsables et engagés dans leurs missions.

RECUEILLEZ RÉGULIÈREMENT DU FEEDBACK POUR AJUSTER VOTRE MANAGEMENT.

- Un manager demande régulièrement du feedback à ses équipes pour ajuster son approche : « Qu'est-ce qui pourrait t'aider davantage dans ce projet ? Comment puis-je mieux te soutenir ? » N'hésitez pas à recueillir du feedback lors de vos échanges avec les équipes. Cela vous permet d'ajuster vos méthodes de management en fonction des attentes de vos équipes et d'instaurer un climat de confiance.
- Certains managers utilisent la méthode des « pourquoi » pour amener leurs collaborateurs à réfléchir en profondeur : « Pourquoi fais-tu cela de cette manière ? Pourquoi penses-tu que cela n'a pas fonctionné ? » Cela aide à comprendre les motivations sous-jacentes et à ajuster les comportements.

COCONSTRUISEZ LES SOLUTIONS ET LES OBJECTIFS EN ÉQUIPE.

Faire participer les membres de votre équipe à la définition des objectifs et des priorités du collectif renforce leur engagement et leur permet de mieux comprendre les attentes. Un manager de la Sécurité sociale implique ses équipes dans la définition des objectifs et la recherche de solutions en leur demandant en face à face : « Quels sont, selon toi, les éléments clés pour réussir ce projet ? Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre cet objectif ? ».

conclusion

22 Les pratiques des managers de la Sécurité sociale sont riches et nombreuses. À chacun de « piocher » dans ce recueil pour progresser, tester, enrichir ses pratiques et les partager à son tour.

La construction et la mise à disposition prochainement d'un campus digital, entièrement dédié aux managers de la Sécurité sociale, devrait permettre de mettre à disposition en un lieu unique et avec un accès personnalisé les ressources dont chacun a besoin. En attendant, des ressources sont déjà disponibles sur l'espace Cap'M. [ACCÈS À L'ESPACE Cap'M.](#)

« On apprend seul mais jamais sans les autres. »

Pr Philippe Carré⁴

⁴ L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir, Dunod – 2005

cap'm

Accompagner les managers
de la Sécurité sociale

Pour en savoir plus et rester informés,
rendez-vous sur www.ucanss.fr



ucanss



**la sécurité
sociale**