

A photograph of a woman with grey hair, wearing a white shirt, sitting at a table and looking towards a man. The man is wearing a light blue shirt and glasses, and is holding a pen. They appear to be in a meeting or discussion. The background is blurred, showing indoor plants and a window.

# Guide du métier de manager

à l'Urssaf Île-de-France

# Le mot du Directeur général

---

Chères et chers managers,

Ce guide vous est dédié, il est le fruit d'un travail collectif initié avec l'ensemble des managers de l'Urssaf Île-de-France, puis approfondi à l'occasion d'un travail long de plusieurs mois, conduit par un panel représentatif de pairs.

Ce projet incarne notre ambition commune : soutenir et valoriser la fonction managériale au sein de notre organisme.

Manager à l'Urssaf Île-de-France s'entend au-delà du pilotage des moyens humains et matériels pour atteindre des objectifs. La fonction managériale revêt d'autres dimensions comme celles d'incarner nos valeurs, fédérer des équipes autour de projets communs et développer les compétences de chacun tout en favorisant l'innovation et l'amélioration continue.

Ce guide, conçu comme un outil structurant et évolutif, est là pour vous accompagner dans cette mission exigeante mais essentielle.

Son contenu s'articule autour de repères clairs, de fondamentaux essentiels, et d'approches pratiques adaptées à notre contexte. Il ne s'agit pas d'un manuel exhaustif, mais d'un cadre de réflexion et d'action, pensé pour vous permettre :

- de prendre du recul sur votre pratique,
- de vous autoévaluer de manière constructive,
- de développer vos compétences managériales dans la durée.

Ce guide se nourrit également des contributions de vos pairs, garantissant une approche réaliste, illustrée d'exemples et ancrée dans les défis de notre quotidien.

À travers cet outil, nous souhaitons promouvoir une culture managériale fondée sur la bienveillance, l'exemplarité, la responsabilisation et le sens du collectif.

Je vous invite à en faire un outil vivant, à l'explorer, à en débattre, et à l'adapter à vos besoins.

*Didier Malric*

# Manager à l'Urssaf Île-de-France

*10 attendus*

---

## Savoir et Savoir-faire

- 01 | Je porte les orientations et la stratégie de l'Urssaf Île-de-France – p10
- 02 | J'organise et je programme l'activité – p12
- 03 | Je pilote l'activité pour atteindre les objectifs de performance visés – p14
- 04 | J'accompagne le développement des compétences de mes collaborateurs – p16
- 05 | Je mobilise mon équipe pour atteindre les objectifs de performance visés – p18
- 06 | Je développe l'amélioration continue et je favorise l'innovation – p20

## Savoir-faire relationnels

- 07 | Je soutiens et j'accompagne mes collaborateurs – p24
- 08 | Je fais preuve de bienveillance en portant respect et intérêt à chacun – p26
- 09 | Je fédère mon équipe et développe le collectif – p28
- 10 | J'assume mes responsabilités de manager – p30
- ♦ | En tant que manager de manager – p32

## Savoir et Savoir-faire

### 01 Je porte les orientations et la stratégie de l'Urssaf Île-de-France

- 01 | Je fais vivre la stratégie de l'organisme auprès de mon équipe
- 02 | Je donne du sens aux objectifs et j'explique les décisions prises en faisant preuve de pédagogie
- 03 | Je porte les enjeux de performance globale de l'organisme (performance usagers, économique, sociale, environnementale, partenariale, d'image)

### 02 J'organise et je programme l'activité

- 04 | Je définis l'organisation, les rôles et responsabilités au sein de mon équipe
- 05 | J'optimise l'adéquation charges-ressources au regard des objectifs visés
- 06 | J'anticipe et je gère les aléas
- 07 | Je porte les projets d'évolution qui concernent mon activité

### 03 Je pilote l'activité pour atteindre les objectifs de performance visés

- 08 | Je fixe des objectifs clairs, atteignables et individualisés
- 09 | En tant que manager de proximité, je définis les priorités et donne des consignes claires
- 10 | Je mets en place des procédures de supervision, de contrôle et de suivi
- 11 | Je rends compte des activités et des résultats de mon équipe à mon responsable
- 12 | J'assure la traçabilité des activités de mon équipe

### 04 J'accompagne le développement des compétences de mes collaborateurs

- 13 | J'évalue les compétences de mes collaborateurs et les besoins de développement
- 14 | Je mets en place les plans d'action nécessaires
- 15 | J'accompagne l'appropriation par mon équipe des évolutions métiers et des compétences nécessaires

### 05 Je mobilise mon équipe pour atteindre les objectifs de performance visés

- 16 | Je communique sur les objectifs et les indicateurs
- 17 | Je valorise les résultats individuels et collectifs

### 06 Je développe l'amélioration continue et je favorise l'innovation

- 18 | Je suis à l'écoute des suggestions de mes collaborateurs
- 19 | J'associe mon équipe aux démarches d'amélioration de la qualité du service et du fonctionnement
- 20 | J'identifie et je conduis les actions d'amélioration nécessaires pour tenir les objectifs de performance

## Savoir-faire relationnels

### 07 Je soutiens et j'accompagne mes collaborateurs

- 21 | Je suis attentif aux conditions de travail de mon équipe et à la qualité de vie au travail
- 22 | Je favorise un climat de travail serein et de confiance
- 23 | J'encourage l'autonomie de mes collaborateurs

### 08 Je fais preuve de bienveillance en portant respect et intérêt à chacun

- 24 | Je suis à l'écoute et je sais me rendre disponible
- 25 | Je suis attentif aux signes de difficultés individuelles et collectives
- 26 | Je garantis l'équité de traitement

### 09 Je fédère mon équipe et développe le collectif

- 27 | Je favorise l'organisation de temps et d'espaces d'échanges
- 28 | Je favorise l'entraide et la coopération au sein de l'équipe
- 29 | Je favorise la bonne coopération avec les autres services

### 10 J'assume mes responsabilités de manager

- 30 | J'explique les décisions de l'équipe de direction auprès de mon équipe, y compris les décisions difficiles
- 31 | Je fais preuve d'exemplarité et je respecte les règles en vigueur
- 32 | Je sais prendre des décisions et j'assume mes décisions
- 33 | Lorsque cela est nécessaire, je sais exprimer et porter des décisions managériales difficiles vis-à-vis d'un collaborateur
- 34 | Je contribue au collectif managérial dont je suis membre en étant force de propositions
- 35 | Je porte l'image de l'organisme quand je suis en représentation externe



### En tant que manager de manager :

- 36 | J'associe les managers aux processus décisionnels
- 37 | Je délègue et développe l'autonomie de mes managers
- 38 | Je soutiens mes managers et favorise leur montée en compétences
- 39 | Je définis les priorités et donne des orientations claires
- 40 | J'explique la stratégie de l'organisme et ses implications pour les équipes

# Savoir et Savoir-faire

# 01

## Je porte les orientations et la stratégie de l'Urssaf Île-de-France

### 01 | Je fais vivre la stratégie de l'organisme auprès de mon équipe

Je porte la stratégie de l'organisme lors des réunions de mon équipe.

Je sensibilise mes équipes aux missions de l'organisme.

Je sais mobiliser des acteurs internes pour présenter des axes de la stratégie.

### 02 | Je donne du sens aux objectifs et j'explique les décisions prises en faisant preuve de pédagogie

Je présente seul ou accompagné les projets de l'Urssaf Île-de-France et les objectifs attendus. Je promeus leur intérêt pour l'organisme et les usagers.

Je donne du sens aux évolutions organisationnelles (flex office par exemple).

J'adapte mon discours à mes interlocuteurs pour rendre les objectifs et les décisions claires et compréhensibles.

### 03 | Je porte les enjeux de performance globale de l'organisme (performance usagers, économique, sociale, environnementale, partenariale, d'image)

Je sensibilise mon équipe sur l'expérience usager pour favoriser l'amélioration continue.

Je sensibilise aux enjeux environnementaux et je donne du sens aux mesures énergétiques : j'incite à faire moins d'impressions, à éteindre les lumières, à limiter les courriels...

J'explique les besoins et les enjeux des partenaires. Je fais des immersions réciproques ou j'organise des rencontres avec les partenaires.



# 02

## J'organise et je programme l'activité

### 04 | Je définis l'organisation, les rôles et responsabilités au sein de mon équipe

J'organise et je définis les tâches et les priorités.

Je les communique en toute transparence afin d'anticiper les éventuels freins ou blocages.

Je veille au respect de l'organisation définie.

### 05 | J'optimise l'adéquation charges-ressources au regard des objectifs visés

Je veille à une répartition équitable du travail (plannings, suivi des statistiques individuelles, tableaux de bord, ...).

J'identifie et pourvois aux besoins collectifs et individuels pour optimiser la performance de mon équipe ou de mes équipes.

### 06 | J'anticipe et je gère les aléas

J'adopte une vision à long terme avec des retroplannings.

Je réajuste les priorités en fonction des aléas.

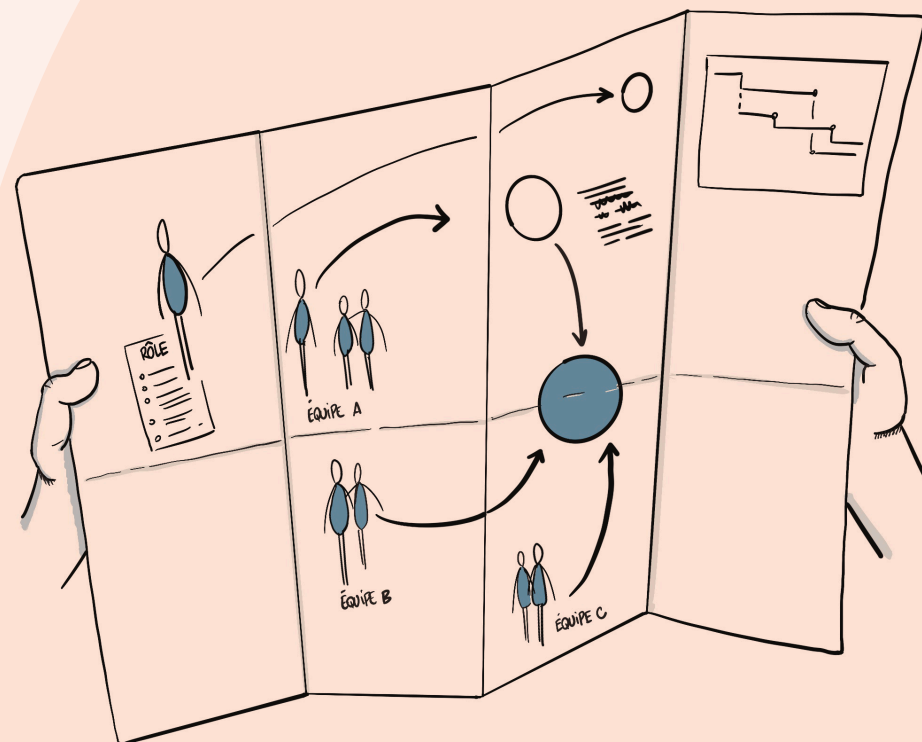
Je fais preuve de réactivité.

### 07 | Je porte les projets d'évolution qui concernent mon activité

Je conduis les projets d'évolution métier ou technique qui concernent mon équipe, ou je soutiens le collaborateur au sein de mon équipe chargé de mettre en œuvre le projet.

Je suis force de proposition pour identifier les évolutions à conduire.

J'accompagne le changement.



# 03

## Je pilote l'activité pour atteindre les objectifs de performance visés

### 08 | Je fixe des objectifs clairs, atteignables et individualisés

J'explique les attendus et les indicateurs associés auprès de mes équipes.

J'individualise les objectifs en tenant compte des compétences et contraintes des membres de l'équipe.

Je fais un retour sur les résultats obtenus.

### 09 | En tant que manager de proximité, je définis les priorités et donne des consignes claires

J'adapte la temporalité de ma communication en fonction de l'actualité et/ou des besoins de l'équipe.

Je double ma communication orale d'une trace écrite.

Réciproquement, je prends le temps de réexpliquer à l'oral une consigne.

### 10 | Je mets en place des procédures de supervision, de contrôle et de suivi

Je mets en place des procédures de supervision avec feedback collectif / individuel (courriers sortants, double écoute, ...).

Je mets en place des réunions de reporting des activités réalisées et des activités restant à réaliser.

Je donne de la visibilité sur l'amélioration des pratiques.

### 11 | Je rends compte des activités et des résultats de mon équipe à mon responsable

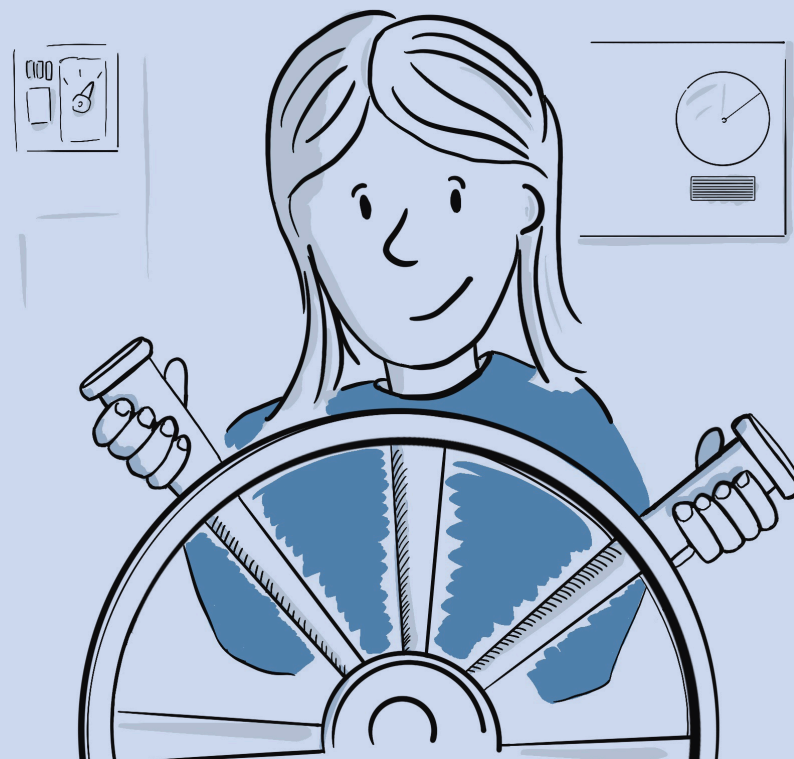
Je m'assure que des rendez-vous avec mon responsable sont régulièrement planifiés.

J'alerte mon responsable en cas de besoin.

### 12 | J'assure la traçabilité des activités de mon équipe

Je formalise les comptes-rendus des réunions d'équipe et des échanges individuels, et je les partage.

J'assure la traçabilité des décisions prises.





# 04

## J'accompagne le développement des compétences de mes collaborateurs

### 13 | J'évalue les compétences de mes collaborateurs et les besoins de développement

Je mets en place des suivis de compétences pour identifier les besoins de développement de compétences de chacun (supervisions, entretiens individuels, ...) et j'échange avec les collaborateurs sur leurs besoins.

Je détecte les axes d'amélioration nécessaires et je propose des leviers d'accompagnement.

### 14 | Je mets en place les plans d'action nécessaires

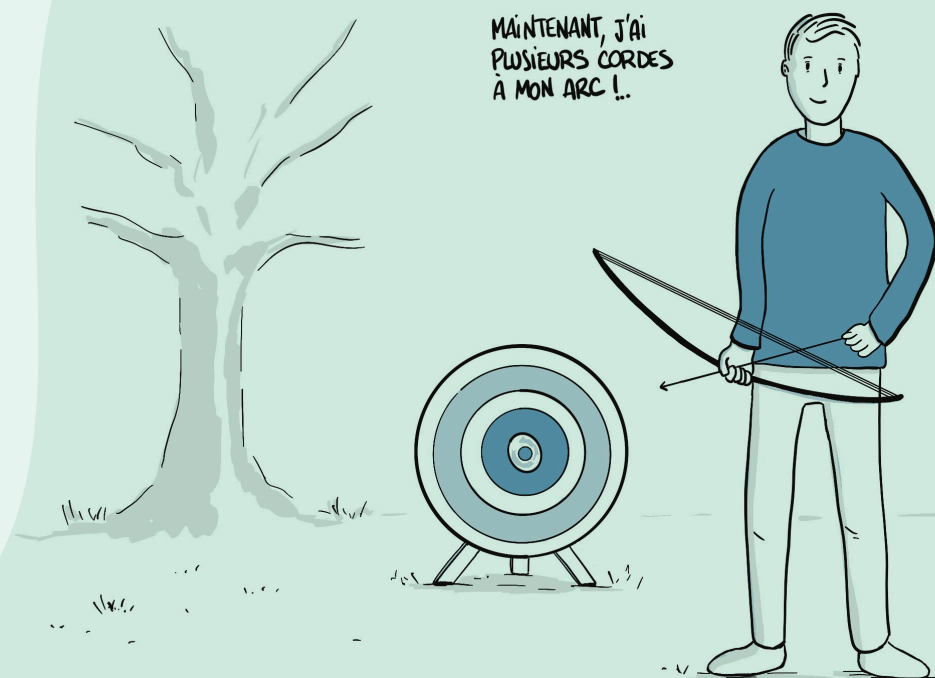
J'accompagne l'évolution professionnelle de chacun en proposant les actions adaptées (supervisions, formations, tutorat, ...).

Je mobilise les compétences de certains collaborateurs pour faire évoluer les autres.

### 15 | J'accompagne l'appropriation par mon équipe des évolutions métiers et des compétences nécessaires

Je m'assure que mon équipe reçoit l'accompagnement nécessaire à l'appropriation des évolutions métiers (législatives, réglementaires, techniques, ...).

Je m'assure que les évolutions sont comprises et acquises.



# 05

## Je mobilise mon équipe pour atteindre les objectifs de performance visés

### 16 | Je communique sur les objectifs et les indicateurs

J'utilise des indicateurs, tableaux de bord, plannings, rapports d'activité compréhensibles. J'explique les indicateurs.

Je transmets les résultats (positifs et négatifs) et j'expose nos marges d'amélioration.

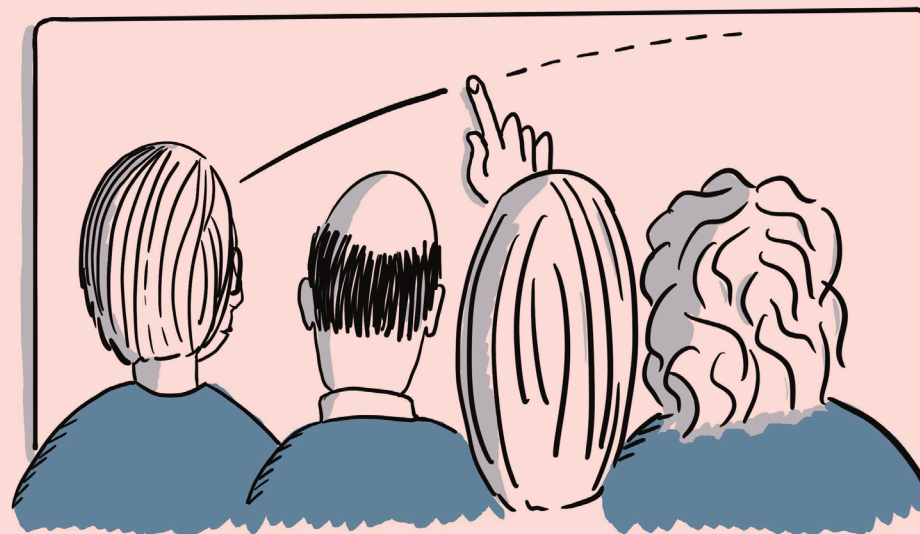
Je sais féliciter quand les résultats sont positifs.

### 17 | Je valorise les résultats individuels et collectifs

Je donne de la visibilité à mes équipes sur leur performance et je les valorise.

Je donne l'occasion à mes collaborateurs de présenter les travaux qu'ils ont réalisés.

Je félicite mes collaborateurs pour leurs réussites.



# 06

## Je développe l'amélioration continue et je favorise l'innovation

### 18 | Je suis à l'écoute des suggestions de mes collaborateurs

Je mets en place des modalités permettant aux collaborateurs d'exprimer des idées, suggestions ou propositions d'amélioration (ateliers d'intelligence collective, boîte à idées, ...).

Je fais des retours sur les idées formulées.

### 19 | J'associe mon équipe aux démarches d'amélioration de la qualité du service et du fonctionnement

J'implique mes collaborateurs et je questionne mon équipe de manière régulière.

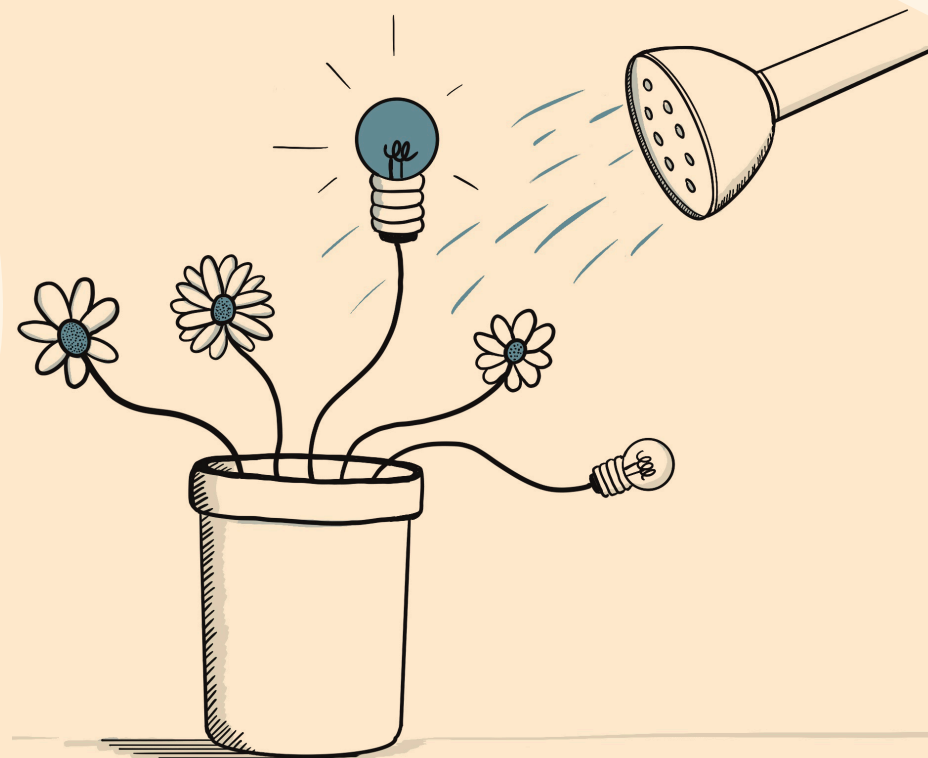
J'échange avec mon équipe sur les différentes pistes pour faire émerger des solutions.

Je tiens compte de leurs idées dans l'élaboration des plans d'action.

### 20 | J'identifie et je conduis les actions d'amélioration nécessaires pour tenir les objectifs de performance

Je me tiens informé de tous les sujets pouvant avoir un impact sur l'activité de mon équipe (sujets RH, techniques, environnementaux, ...) et je fais redescendre l'information quand c'est nécessaire.

J'identifie et propose des améliorations de l'organisation et du fonctionnement au sein de l'équipe.



# Savoir-faire relationnels

# 07

## Je soutiens et j'accompagne mes collaborateurs

### 21 | Je suis attentif aux conditions de travail de mon équipe et à la qualité de vie au travail

J'identifie les outils nécessaires et je m'assure de leur bonne installation et de leur bon fonctionnement.

J'alerte les bons acteurs des dysfonctionnements constatés, et je m'assure de leur résolution.

Je veille à garantir l'équilibre entre les besoins d'organisation du service et les besoins individuels (TAD, congés, horaires variables, ...).

J'évite les déplacements inutiles.

J'optimise les réunions (ordre du jour, respect des horaires, ...).

Je mets en place un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés qui rejoignent mon équipe et les accompagne dans la découverte et la compréhension de leur nouvel environnement de travail (rôle et missions de l'Urssaf, organisation de l'organisme, processus et outils, règles RH).

### 22 | Je favorise un climat de travail serein et de confiance

Je partage mon calendrier avec mes collaborateurs pour faciliter les prises de rendez-vous.

J'associe mes équipes dans les réflexions.

J'effectue des retours réguliers sur le travail effectué.

### 23 | J'encourage l'autonomie de mes collaborateurs

Je favorise la prise d'initiative et je reconnais le droit à l'erreur, pour mes équipes et pour moi.

J'accompagne mes collaborateurs pour sortir de l'aspect technique du métier.

Je leur donne de l'autonomie pour s'organiser et prendre des décisions sur leur domaine d'activité.

Je délègue au niveau de responsabilité le plus pertinent en fonction des compétences de mes collaborateurs.



# 08

## Je fais preuve de bienveillance en portant respect et intérêt à chacun

### 24 | Je suis à l'écoute et je sais me rendre disponible

Je prends le temps de discuter avec mes collaborateurs de leurs erreurs avant de prendre une décision. Je leur donne les moyens de ne pas renouveler les mêmes erreurs (formation, tutorat, appui managérial, ...).

Je réponds aux questions et interrogations de mes collaborateurs.

Je communique auprès de mes équipes sur mes moments de disponibilité.

### 25 | Je suis attentif aux signes de difficultés individuelles et collectives

Au quotidien, j'identifie les signaux révélant des difficultés (comportement en réunions de consignes, basse capacité de production, retard, isolement) et je prends le temps d'échanges avec les collaborateurs concernés.

Je remonte les difficultés auprès de mon responsable et de la direction, et je fais le lien entre les équipes et la direction.

Je me mobilise ou je mobilise les acteurs compétents pour résoudre les situations difficiles (ergonomes, psychologues, assistantes sociales, ...).

### 26 | Je garantis l'équité de traitement

Je garantis l'équité dans la répartition de la charge, la gestion des congés, la réponse aux demandes particulières (télétravail, mobilisation des collaborateurs, ...).

En situation d'arbitrage, je m'appuie sur des éléments factuels, je rappelle le cadre et les éléments de contexte sur lesquels s'appuie mon arbitrage.



# 09

## Je fédère mon équipe et développe le collectif

### 27 | Je favorise l'organisation de temps et d'espaces d'échanges

Je favorise ou j'organise des temps d'échange informels et des moments de convivialité.

Je prends régulièrement des nouvelles de mes collaborateurs qui sont plus d'une journée en télétravail en les appelant.

### 28 | Je favorise l'entraide et la coopération au sein de l'équipe

Je crée du lien, par exemple en mettant en place des binômes et des groupes de travail.

J'organise des temps d'échange techniques en équipe pour partager les savoir-faire.

### 29 | Je favorise la bonne coopération avec les autres services

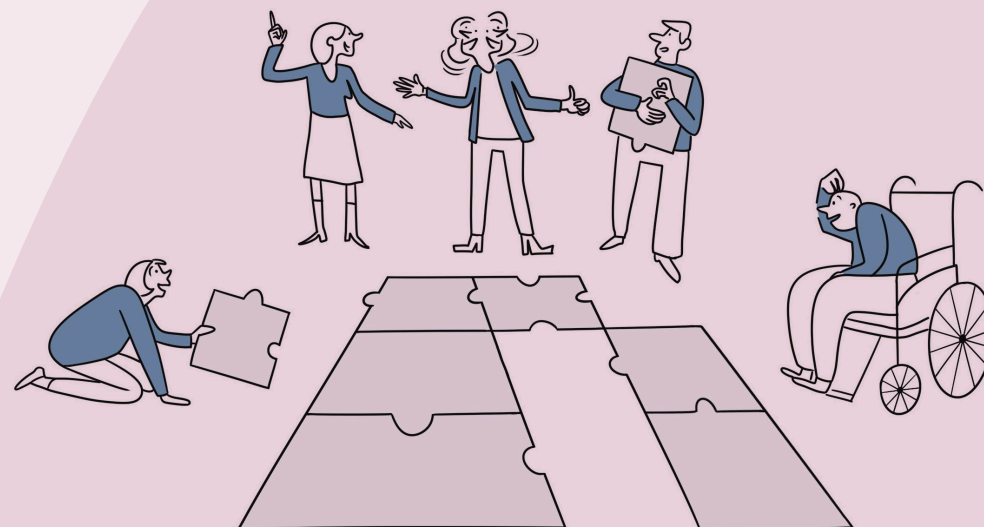
Je facilite la circulation de l'information entre les services.

Je m'implique également dans des missions d'autres secteurs.

Je favorise les temps de concertation avec d'autres services et j'y contribue.

Je prends en compte les impacts de mon activité sur les autres services.

Je fais connaître à mes équipes les contraintes des autres services avec lesquels ils sont en interaction. En accord avec mes collègues, j'organise des immersions croisées de collaborateurs.



# 10

## J'assume mes responsabilités de manager

### 30 | J'explique toutes les décisions de l'équipe de direction auprès de mon équipe

J'applique un devoir de réserve en toutes circonstances.

J'explique les décisions de la direction, y compris celles avec lesquelles je peux être en désaccord ou difficiles à porter auprès des équipes.

### 31 | Je fais preuve d'exemplarité et je respecte les règles en vigueur

Je sais prendre de la distance en toute situation.

Je veille au respect du règlement intérieur, des procédures et des consignes.

### 32 | Je sais prendre des décisions et j'assume mes décisions

Je prends les décisions en prenant le recul nécessaire et en veillant à prendre en compte des éléments de contexte (éléments objectifs, consultation des acteurs, ...).

### 33 | Lorsque cela est nécessaire, je sais exprimer et porter des décisions managériales difficiles vis-à-vis d'un collaborateur

Je dis ce qui va et ce qui ne va pas.

Je n'hésite pas à recadrer si la situation le nécessite.

Je sais alerter précocement mon responsable d'une situation que je ne sais pas ou ne peux pas résoudre seul.

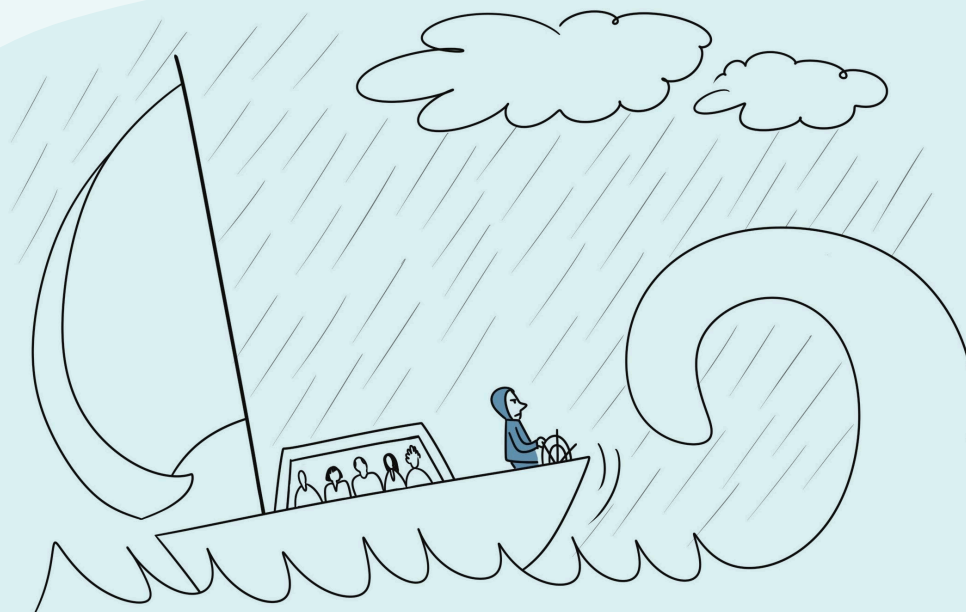
### 34 | Je contribue au collectif managérial dont je suis membre en étant force de propositions

Je participe à des groupes de travail et j'en initie, dans une dynamique d'amélioration continue.

### 35 | Je porte l'image de l'entreprise quand je suis en représentation externe

Je suis attentif à porter une image positive de l'Urssaf en externe.

Je participe à des interventions externes pour faire connaître et porter l'image de l'organisme.







# En tant que manager de manager

---

## **36 | J'associe les managers aux processus décisionnels**

J'associe mes managers N-1 dans la réflexion sur les évolutions à mener.

Je les associe pour coconstruire des plans d'action.

## **37 | Je délègue et développe l'autonomie de mes managers**

J'identifie les thématiques pour lesquelles je peux déléguer le pilotage à mes managers N-1.

Je confie à mes managers N-1 le pilotage de projets ou activités, et je planifie avec eux des points de suivi.

## **38 | Je soutiens mes managers et favorise leur montée en compétences**

J'interviens en soutien des managers lors de réunions ou d'entretiens de recadrage.

J'accorde une attention particulière aux nouveaux managers que j'aide à monter en compétences et je suis attentif aux signes de difficultés.

J'invite les managers que j'encadre à me signaler les situations complexes auxquelles ils sont confrontés et leur procure un appui.

## **39 | Je définis les priorités et donne des orientations claires**

Je double ma communication orale d'une trace écrite.

Réciproquement, je prends le temps de réexpliquer à l'oral une consigne.

## **40 | J'explique la stratégie de l'organisme et ses implications pour les équipes**

J'explique nos missions, et leur impact économique et social en donnant des cas concrets (chiffres clés).

Je mets en place des réunions périodiques pour donner de la visibilité sur la stratégie.

Je contribue à la formalisation d'éléments de langage pour porter la stratégie de l'organisme au sein des équipes.

J'incite les managers à participer à des travaux relatifs à la stratégie de l'organisme.

# Mes notes







