

# MANAGEMENT 3.0 : UN PROJET POUR INNOVER, PERFORMER ET S'ÉPANOUIR

Juillet 2024

DIRECTION DES SERVICES NUMÉRIQUES



A large, stylized graphic of the number '101' is positioned on the left side of the slide. The '1' is a solid dark blue vertical bar. The '0' is a large, rounded shape filled with a vibrant yellow color, overlaid with a pattern of small, light blue squares. The '1' to the right of the '0' is a solid dark blue vertical bar. The background of the slide is a dark blue gradient, with a vertical band of lighter blue and pinkish-orange colors running through the center, behind the '101' graphic.

# POSITIONNEMENT DE LA DSN

[Vision de la DSN](#)

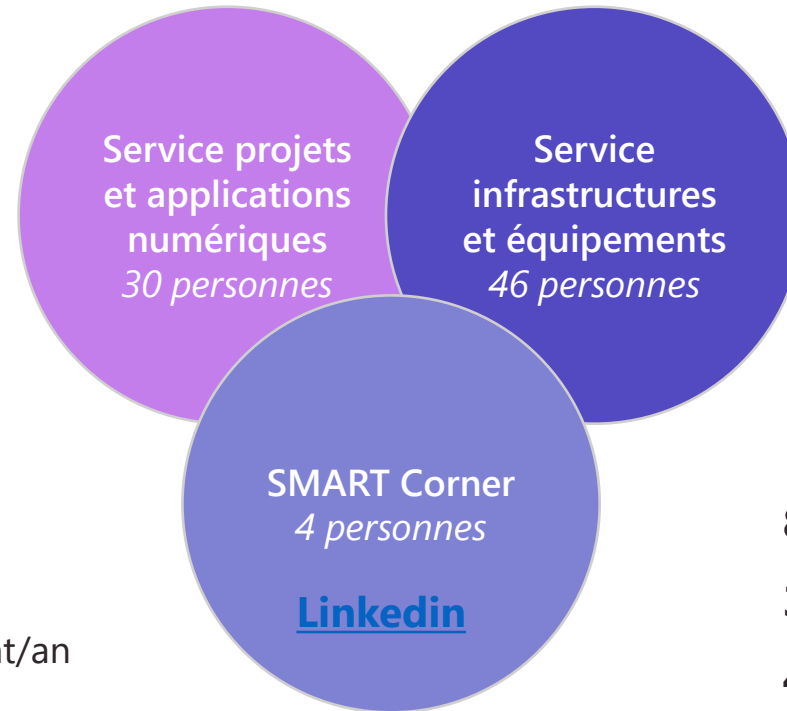
[Nos stratégies et axes opérationnels](#)

# LA DIRECTION DES SERVICES NUMERIQUES

- + **400** applications en gestion
- + **190** projets en build
- + **220** tâches de MCO

**200** évènement/an

**5300** agents accompagnés



+ **10 000** appels reçus

+ **11 000** tickets traités

**370** serveurs en gestion

**8** projets systèmes en 2023

**80** projets « réseaux »

**3000** actions sur la gestion du stock informatique

**4000** mouvements de petits matériels

Au service de 4700 agents

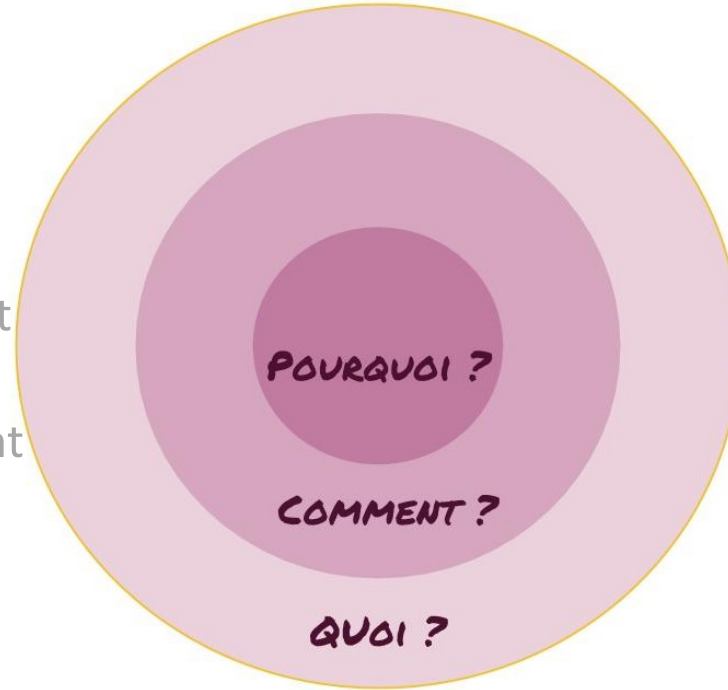
# ALIGNER LES CONTRAINTES : POURQUOI SOMMES-NOUS LA ?



Pourquoi : Peu savent pourquoi elles le font  
**la vision**

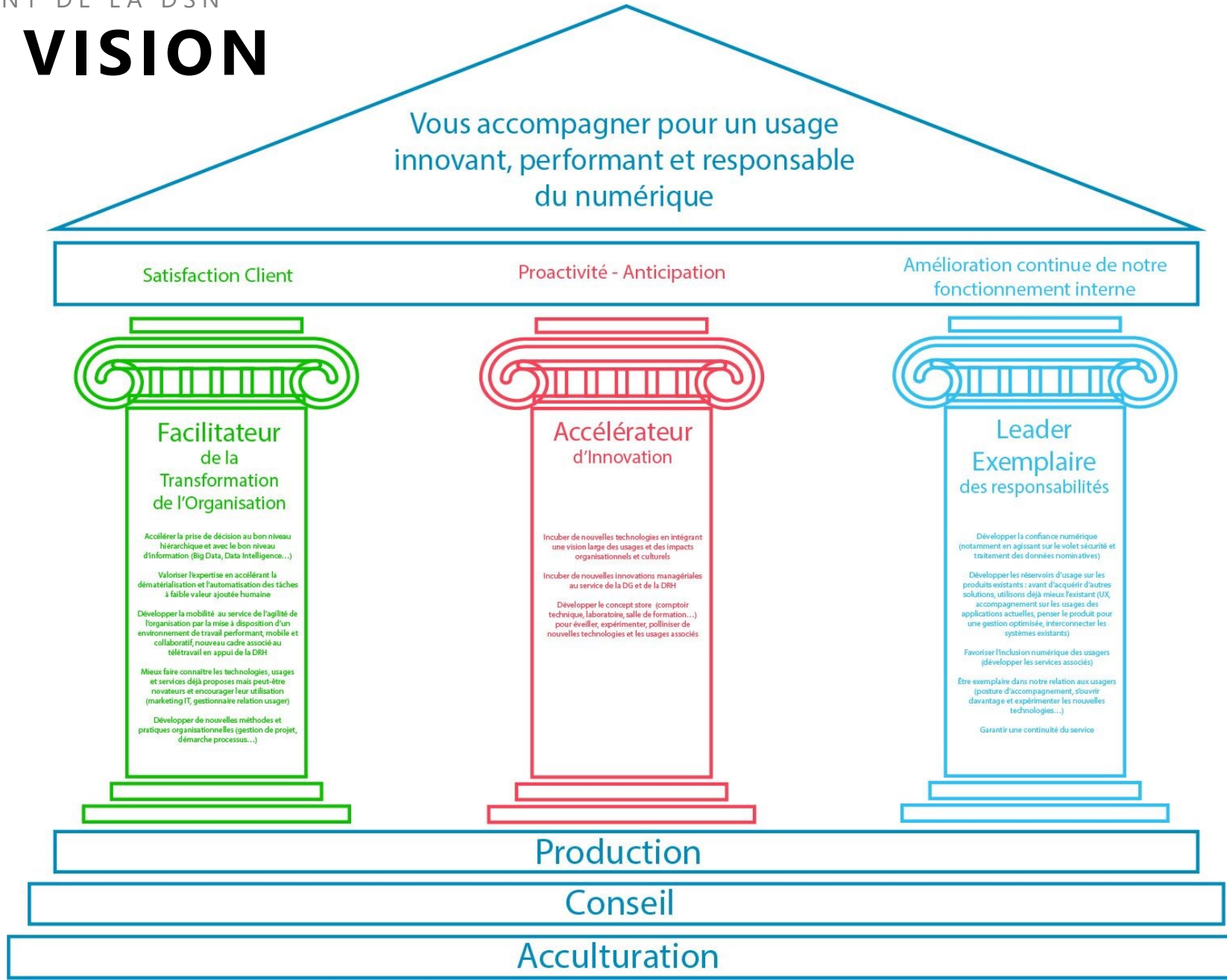
Comment : Quelques-unes d'entre elles savent  
« comment » elles le font  
**Les stratégies**

Quoi : Toutes les organisations, personnes  
savent ce qu'elles font  
**Les axes opérationnels**

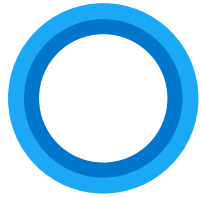


Pour qu'une organisation puisse performer,  
l'ensemble des collaborateurs doivent  
s'appropriier ces trois cercles

# NOTRE VISION



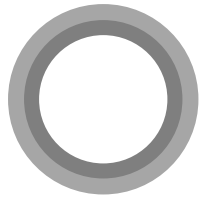
# NOS STRATEGIES



## MARKETING

Se positionner et le faire savoir, comme partenaire stratégique des directions – passer d'une relation de prestataire à partenaire.

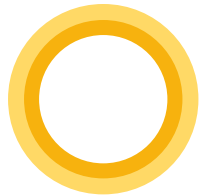
- > **Revue des projets numériques**
- > **Masterclass**



## DIGITAL WORKPLACE

Faciliter le travail quotidien des agents grâce à un environnement numérique ergonomique et collaboratif engageant.

- > **Rainbow – Softphonie**
- > **W11**



## ACCOMPAGNEMENT AU PROGRÈS NUMÉRIQUE

Faire progresser la compétence numérique des agents départementaux pour les rendre acteur de la transformation de l'administration.

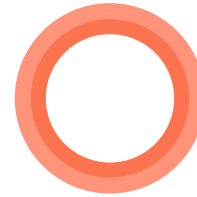
- > **Offre du Smart Corner (master class, communication, smart tour...)**
- > **Smart Store**



## NUMÉRIQUE RESPONSABLE

Rendre l'administration vertueuse dans son usage numérique pour en réduire son empreinte écologique et sociale.

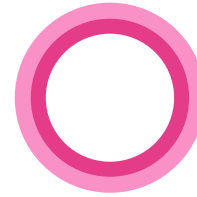
- > **Ateliers fresque du numérique**
- > **Prolongation de l'usage des PC**
- > **Recyclage**



## RELATION UTILISATEURS

Faciliter la relation utilisateurs en créant un climat de confiance autour des services de la DSN.

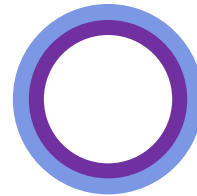
- > **Catalogue des services numériques**
- > **Refonte de l'outil de ticketing et de nos process**



## CONFIANCE NUMÉRIQUE

Garantir la sécurité des SI par des actions de prévention et de détection.

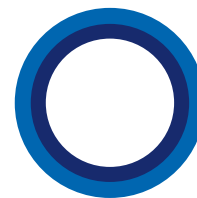
- > **Formation cyber et campagne faux phishing**
- > **Mise en place MFA**
- > **Services managés, XDR...**



## AGILE CLOUD

Simplifier le déploiement et l'accessibilité de nos SI métiers avec une architecture robuste et modulaire.

- > **PRA et PCA informatique**



## MANAGERIALE

Modèle managérial auto-organisé, permettant de créer un environnement stimulant la montée en compétence et la prise d'initiative pour accélérer la performance et la productivité. Les collaborateurs détiennent une posture de "servant leader" destinée à servir le collectif et non l'individu.



# NOTRE STRATEGIE MANAGERIALE

Définition

Axes opérationnels

elastic.

times

# TRAVAILLER AUTREMENT : POURQUOI ?

## L'EVOLUTION DES THEORIES ET DES PRATIQUES

### Management 1.0

Structure pyramidale  
Standardisation & productivité  
Décisions centralisées auprès des hauts dirigeants – Employés en exécution avec peu d'autonomie - La reconnaissance est centrée sur la progression hiérarchique  
Modèle prévalent 1<sup>ère</sup> moitié du XX siècle – Taylorisme

### Management 2.0

Structure verticale  
Maîtrise des coûts de production  
Décisions centralisées avec employés + impliqués dans les processus de décision – Management par objectifs et responsabilisant – Respect de la méthode et des process  
Modèle prévalent à la fin du XX siècle – Toyotisme

### Management 3.0

Structure + aplatie  
Approche collaborative  
Agilité & autonomie des équipes  
Innovation – Adaptabilité – Gestion du changement – Amélioration continue  
Satisfaction clients et collaborateurs – Valeurs et culture d'entreprise  
Modèle émergent XXI siècle – Start Up

Un reflet des tendances socio-économiques et technologiques des époques



# MANAGER AUTREMENT : QUOI ?

**Le management 3.0** vise à manager le système pas les personnes.

Il s'agit de proposer un cadre permettant aux équipes d'atteindre un haut niveau de performance en les accompagnant pour qu'elles puissent devenir les plus autonomes et autoorganisées possible, tout en tenant compte de leur épanouissement.

## Aligner les contraintes

Les équipes dans les organisations agiles sont des systèmes vivants et le rôle du manager est de diriger le système et non les membres de l'équipe

## Développer les compétences

L'ensemble des compétences liées au savoir-être, savoir et savoir-faire doivent progresser

## Responsabiliser les équipes

La responsabilisation des équipes permet de mieux gérer la complexité et de prendre de meilleures décisions en se basant sur l'intelligence collective

## Développer la structure

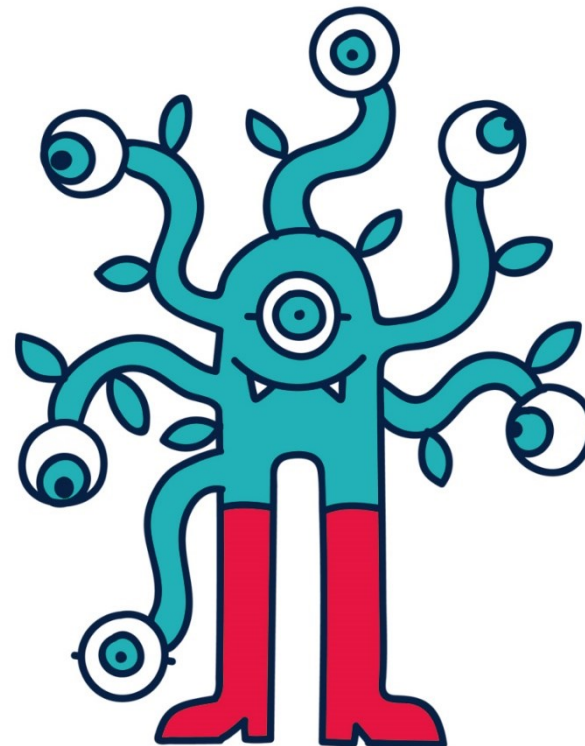
La structure idéale n'existe pas, il convient de se rapprocher de celle qui favorise la communication et l'interaction entre les personnes et les équipes

## Dynamiser les équipes

Créer un environnement stimulant l'innovation

## Améliorer le tout

Pour s'améliorer, il faut prendre en compte l'ensemble des aspects suivants : les personnes, la valeur, le temps, les fonctionnalités, l'argent, les outils, les processus et la qualité.



# MANAGER AUTREMENT : POURQUOI ?

## UNE EVOLUTION GENERALE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Parce que les organisations sont confrontées à un monde « **VUCA** »

**V**olatilité  
**I**ncertitude  
**C**omplexité  
**A**mbiguïté

Qui devient de + en +  
« **BANI** »

**F**ragile  
**A**nxieux  
**N**on Linéaire  
**I**ncompréhensible

Parce que les collaborateurs sont en attente de **nouvelles aspirations**



Quête de sens, d'impact et de valeur au travail  
Recherche d'autonomie, d'écoute et de confiance, d'équilibre et d'épanouissement, d'esprit d'équipe et de collaboration

Parce que les organisations doivent nécessairement **s'adapter**



Digitalisation, télétravail, flexibilité, d'évolution des conditions de travail vers le mode hybride ... Tous ces changements ont des conséquences sur la gestion des équipes.

# TRAVAILLER AUTREMENT : POURQUOI ?



Le numérique un secteur d'activités early adopter de ces évolutions des conditions de travail



Attractivité de l'organisation



Une composition d'équipe riche aux horizons divers



Une demande digitale en forte croissance et exigence



Un positionnement du numérique + central dans l'organisation

# TRAVAILLER AUTREMENT : QUOI ?

## **Le management 3.0 vise à manager le système pas les personnes.**

Il s'agit de proposer un cadre permettant aux équipes d'atteindre un haut niveau de performance en les accompagnant pour qu'elles puissent devenir les plus autonomes et autoorganisées possible, tout en tenant compte de leur épanouissement.

### **Engage people**

L'humain est au cœur de la réussite. Le résultat dépend du niveau d'engagement et de la qualité des interactions des personnes

### **Improve work**

Les collaborateurs ont les clés en main pour améliorer le système dans lequel ils évoluent

### **Delight clients**

La satisfaction du client est primordiale

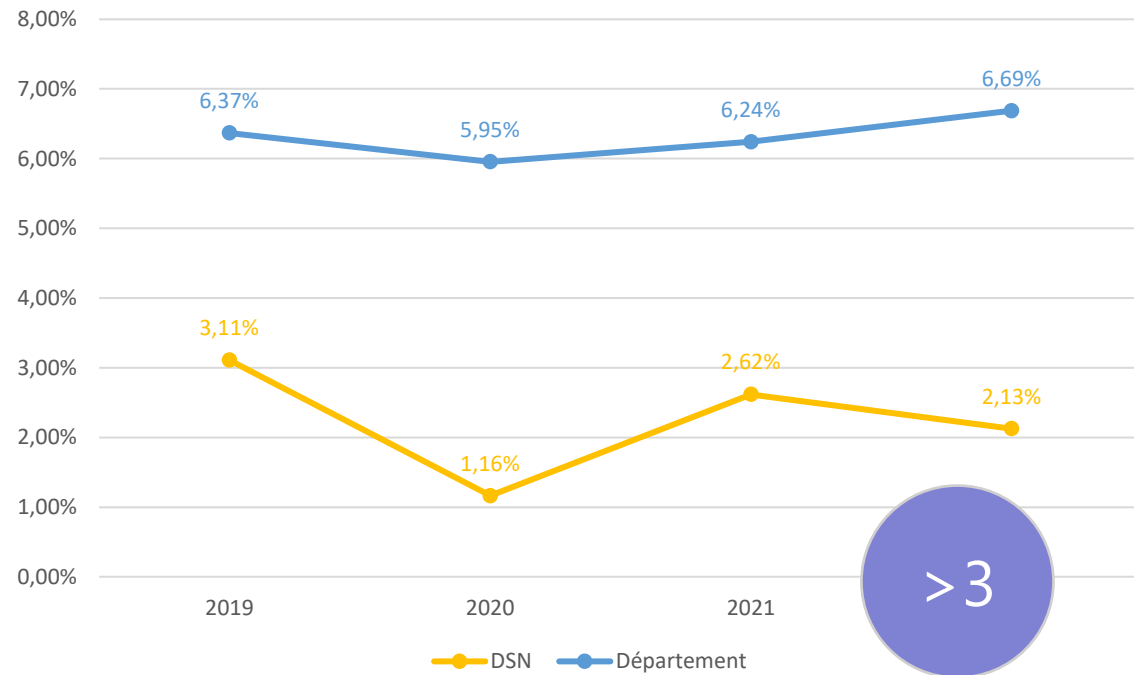


# TRAVAILLER AUTREMENT

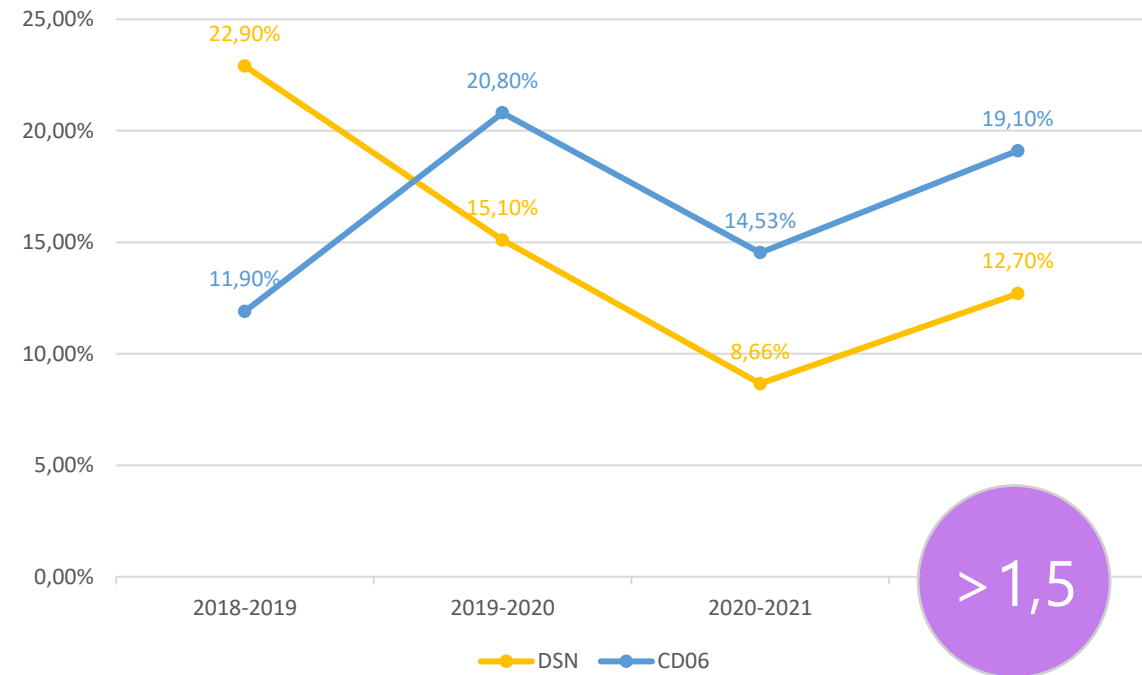
Les études menées  
Les actions déclinées

# NOS RÉSULTATS : INDICATEURS RH

### Evolution du taux d'absentéisme moyen 2019-2022 annuel

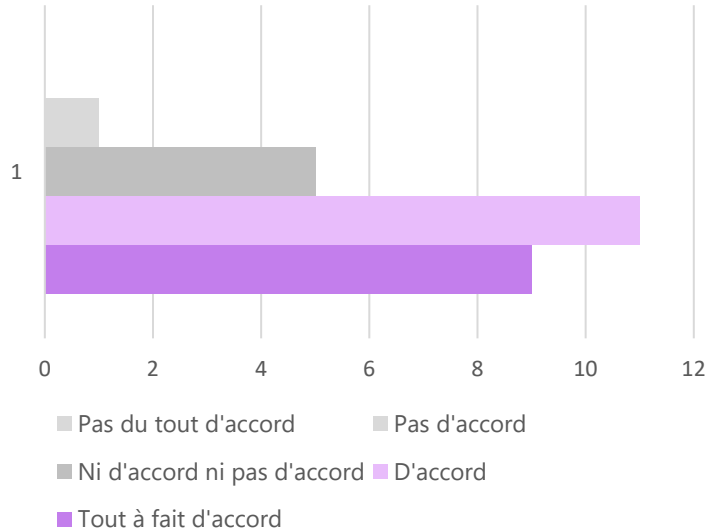


### Evolution du taux de turn-over entre 2019 et 2022

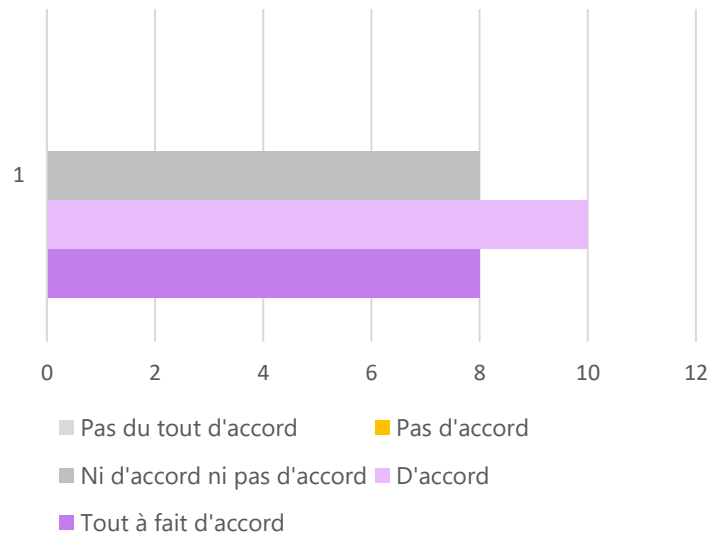


# NOS RÉSULTATS : RENFORCE NOTRE POSTURE

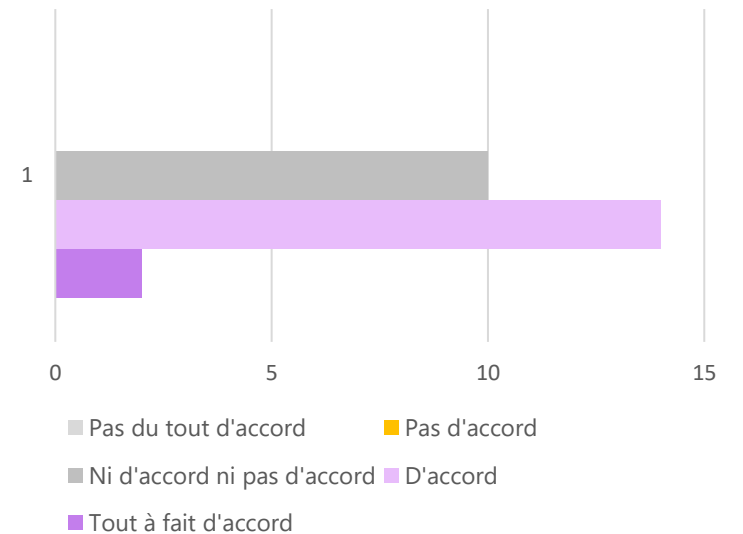
Diriez-vous que le management pratiqué à la DSN vous aide à vous sentir mieux et motivé ?



Diriez-vous que le management pratiqué à la DSN vous aide à être plus performant ?



Diriez-vous que le management pratiqué à la DSN vous aide à être plus innovant ?



# SONDAGE INTERNE

Le 13/09/2023 à l'occasion de notre journée de cohésion nous vous envoyions le 1<sup>er</sup> sondage autour de l'épanouissement des collaborateurs (60% de participation)

**SENS**

**RECONNAISSANCE**

**CADRE**

**PARTAGE**

**SOUTIEN & RECONFORT**

**RÉPARATION & JUSTICE**

*Source : Manager avec l'intelligence émotionnelle,  
de Pierre Marie BURGAT*



# MANAGER AUTREMENT : COMMENT ?

## Aligner les contraintes

- ✓ Définition d'une vision
- ✓ Golden Circle : Vision – Stratégies – Axes opérationnels
- ❑ Communiquer sur le fonctionnement de l'organisation

## Responsabiliser les équipes

- ✓ Cadrage projet par les équipes
- ❑ Définition de la feuille de route en équipe y compris les projets internes
- ❑ Pilotage par des OKR
- ❑ Renforcer le travail collaboratif avec les métiers

## Dynamiser les équipes

- ✓ Partager des valeurs communes
- ✓ Rituels d'équipe
- ✓ Rituels individuels
- ✓ Animation d'équipes avec un board partagé entre les niveaux de squad
- ❑ Rituels de performance
- ❑ Stabiliser les effectifs
- ❑ Célébrer les réussites

## Développer les compétences

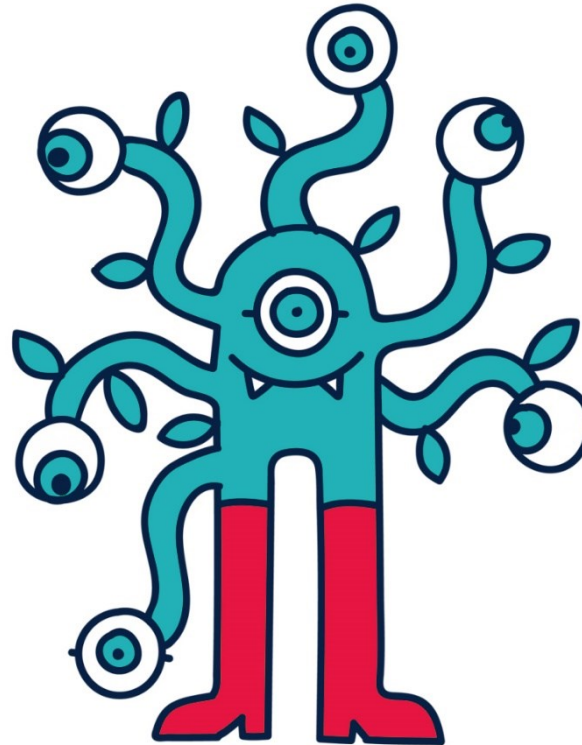
- ✓ Cartographie des compétences et des besoins
- ✓ Plan pluriannuel de formation
- ✓ Rôle de Servant Leader
- ✓ Animer au Smart Corner
- ✓ Processus de recrutement : compétences ciblées
- ✓ Formations transversales (IE – IC – Coaching – Change)
- ❑ Faciliter l'accès aux formations
- ❑ Encourager le mentoring et le reverse

## Développer la structure

- ✓ Mise en œuvre de 8 stratégies et leurs déclinaisons opérationnelles
- ✓ Organisation du SPAN : Horizontales /verticales
- ✓ Polyvalence SPTSU
- ✓ Polyvalence SSR
- ❑ Diffusion et circulation des informations
- ❑ Processus de recrutement engageant

## Améliorer le tout

- ✓ Amélioration continue des process
- ✓ Documentation des apps
- ✓ Clarifier les processus d'activités
- ✓ Mener des projets fédérateurs
- ❑ Développer une culture du retex build et run
- ❑ Légitimer le droit à l'erreur, l'expérimentation cadrée
- ❑ Mettre en place une gouvernance de la donnée
- ❑ S'interroger sur la valeur et impact de son action



# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE SENS



Dans la direction les agents disposent d'une vision ou d'un projet collectif partagé

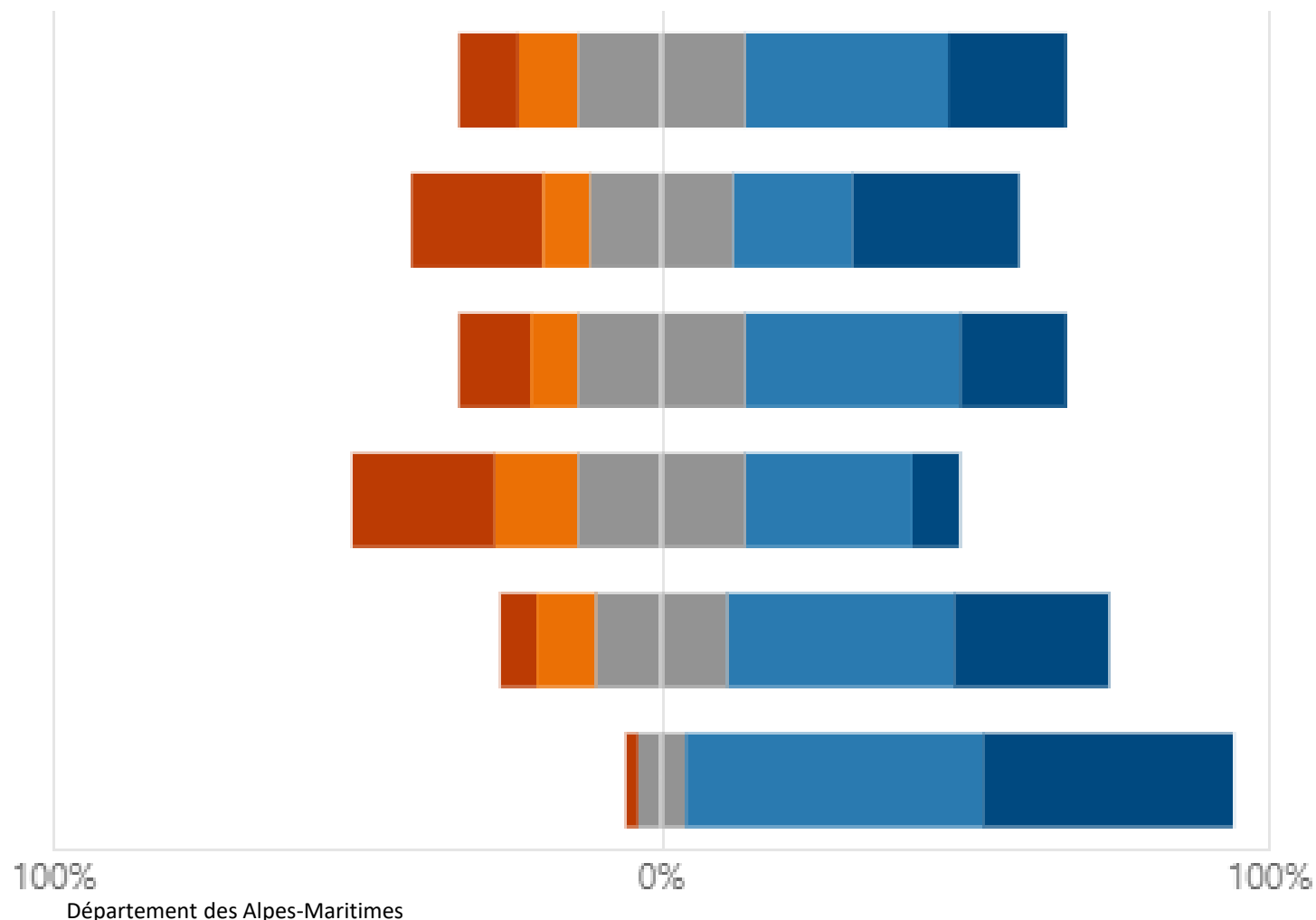
Avez-vous pris connaissance des 8 stratégies de la DSN ?

Les 8 stratégies définies au sein de la DSN font sens pour vous ?

Selon vous, les valeurs de la direction sont-elles suffisamment connues, partagées, respectées ?

Le management des cadres de la direction vous semble-t-il cohérent avec les valeurs quelle entend...

Le travail fait sens, vous vous sentez suffisamment autonome et responsable ?



# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE



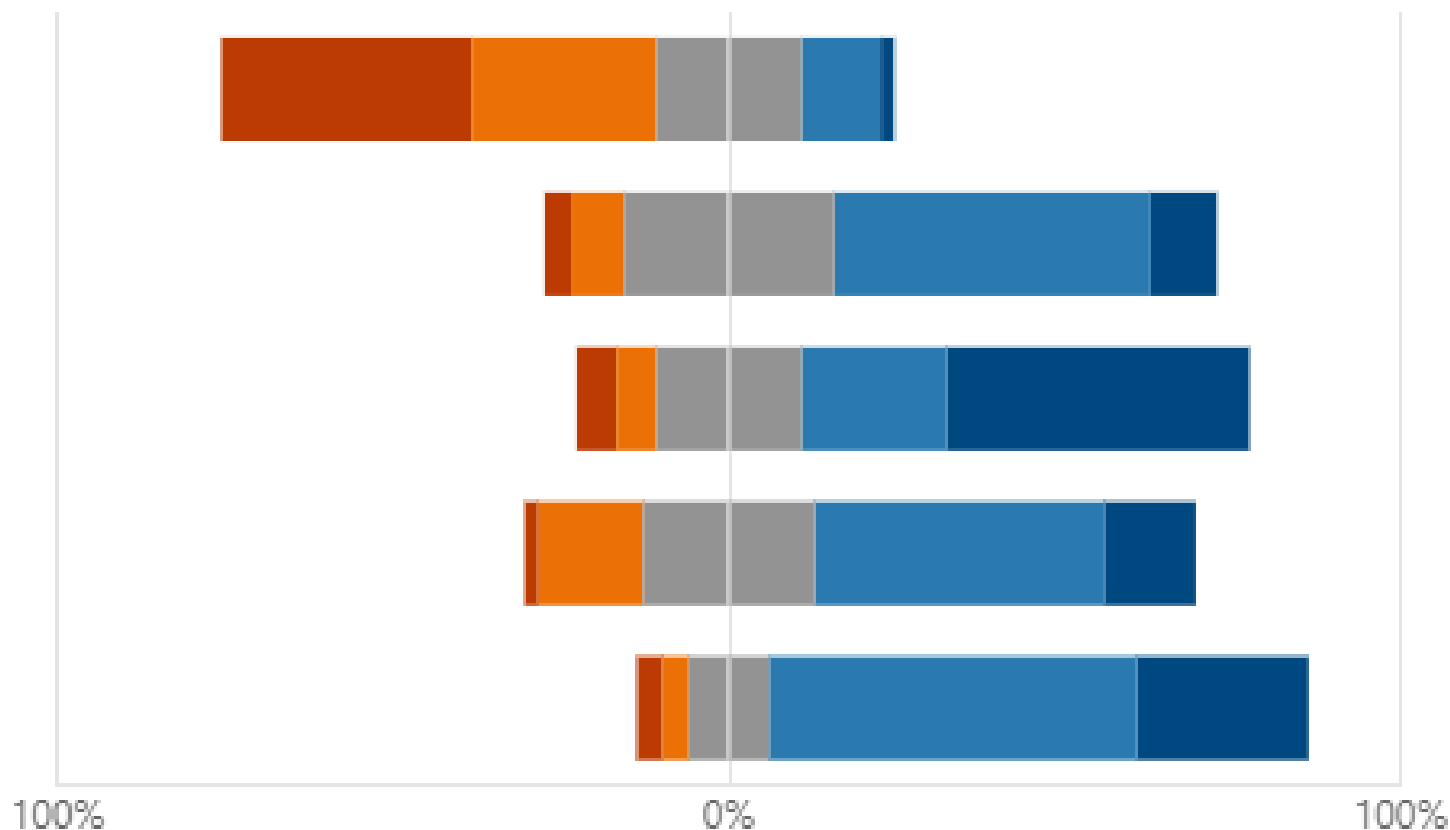
Vous percevez-vous correctement rémunéré ?

Au sein des équipes, connaissez-vous les compétences de vos collègues ?

Vos managers savent reconnaître les résultats et en féliciter les agents et/ou les équipes

Les clients internes ou externes reconnaissent le service rendu

Etes-vous globalement contents de votre travail ?



# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE PARTAGE

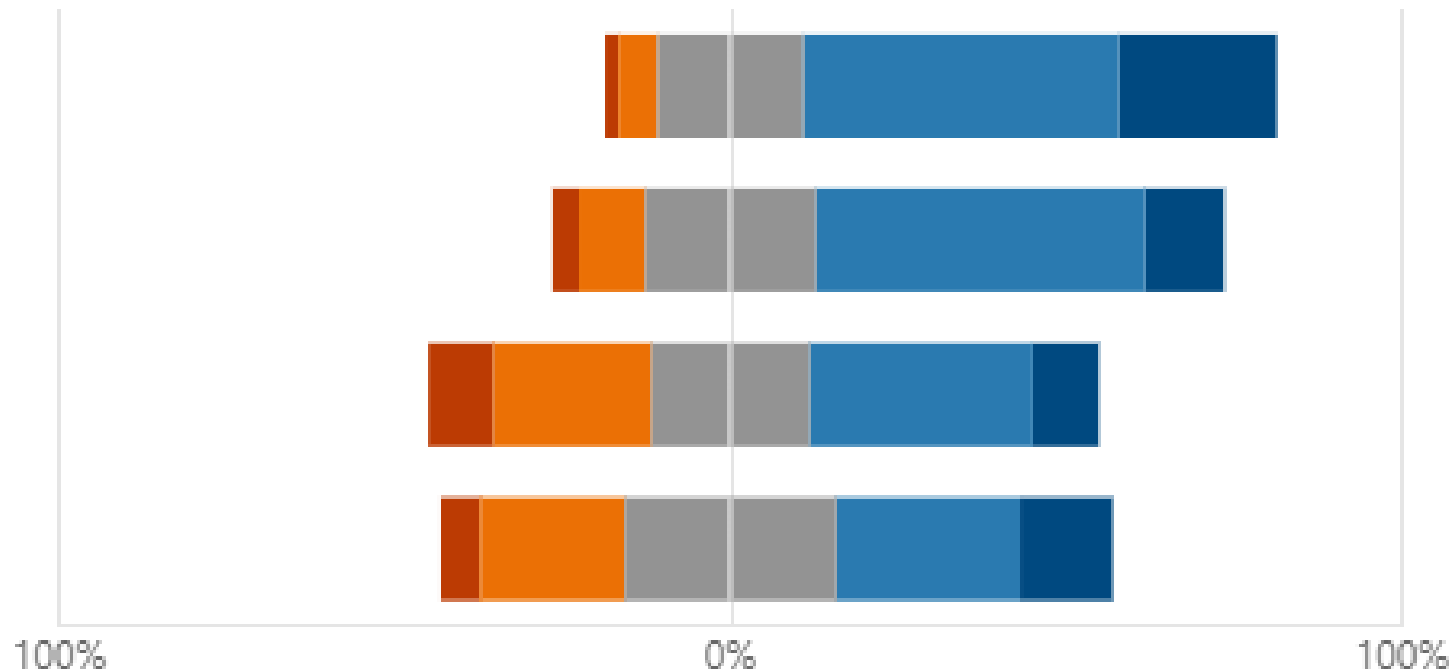
1 🙄 2 🙇 3 🙄 4 🙇 5 😊

Les personnes sont solidaires en cas de difficultés

Quand une personne est en souffrance, elle se sent généralement bien entourée, réconfortée, soutenue...

Il est possible de montrer sa tristesse sans jugement de faiblesse

Le changement est conduit sans pression, avec recul



# NOS RÉSULTATS : LA SATISFACTION DES BESOINS

## Besoin de soutien et réconfort

1 😞 2 3 4 5 😊

**54%**

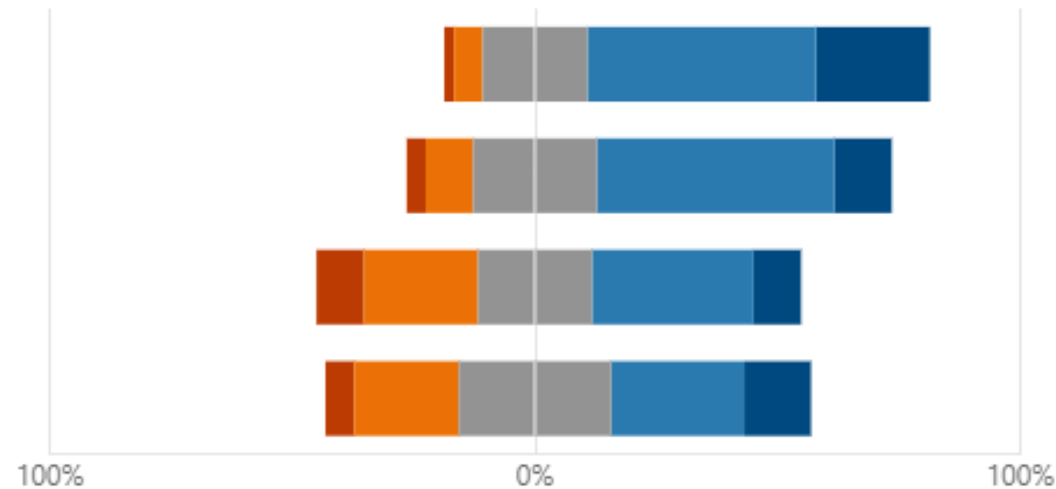
D'accord ou  
tout à fait  
d'accord

Les personnes sont solidaires en cas de difficultés

Quand une personne est en souffrance, elle se sent généralement bien entourée, réconfortée, soutenue...

Il est possible de montrer sa tristesse sans jugement de faiblesse

Le changement est conduit sans pression, avec recul



REPONSES AU SONDAGE

# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE PARTAGE

1 🙄 2 🙇 3 🙄 4 🙇 5 😊

Les succès sont fêtés

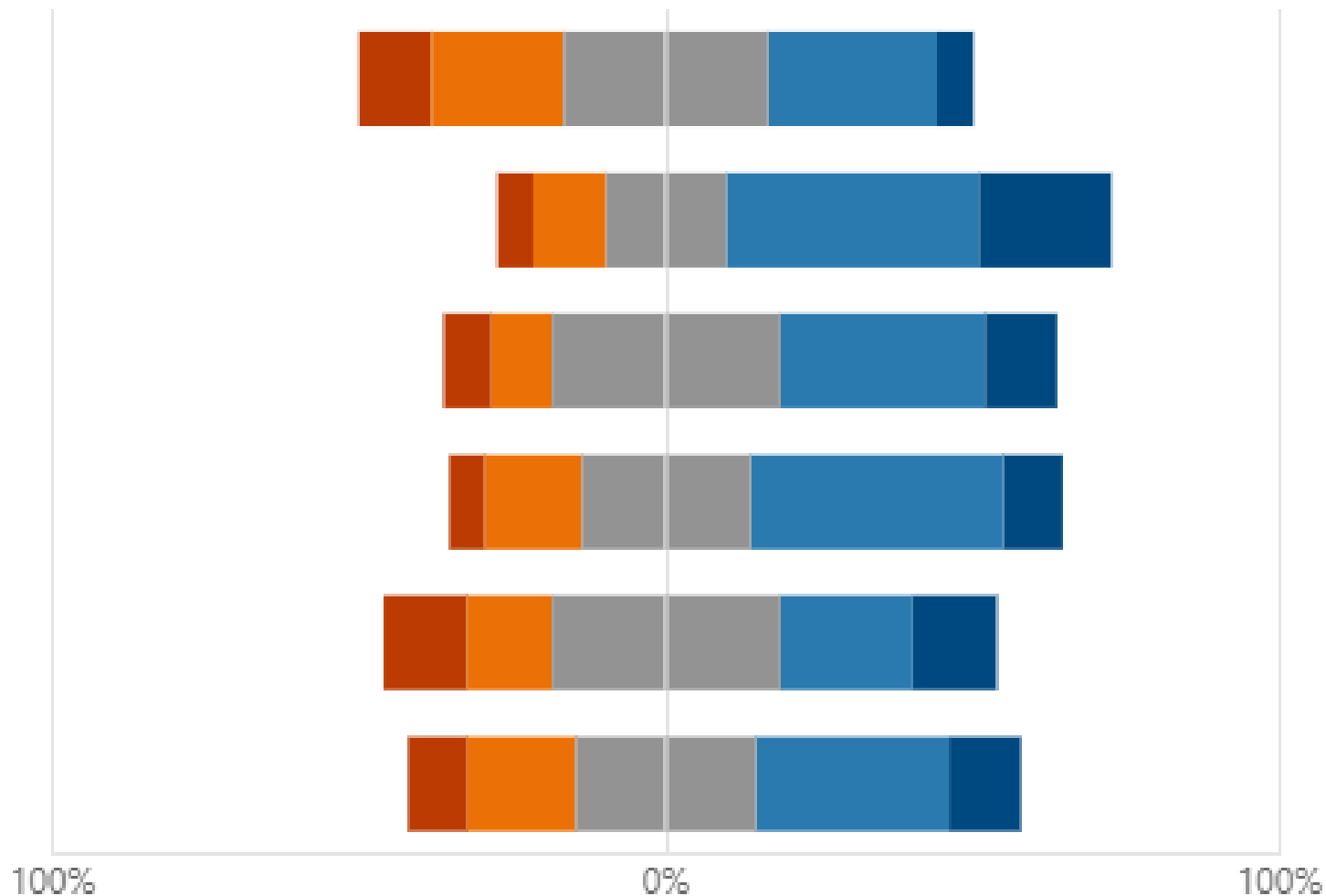
Les anniversaires ou les heureux évènements sont célébrés

Il y a des afterworks ou des "pots" auxquels la plupart participent.

Les réussites sont partagées en réunion

Il y a des repas d'équipes réguliers

La fin ou le début de l'année (Noël) sont fêtés



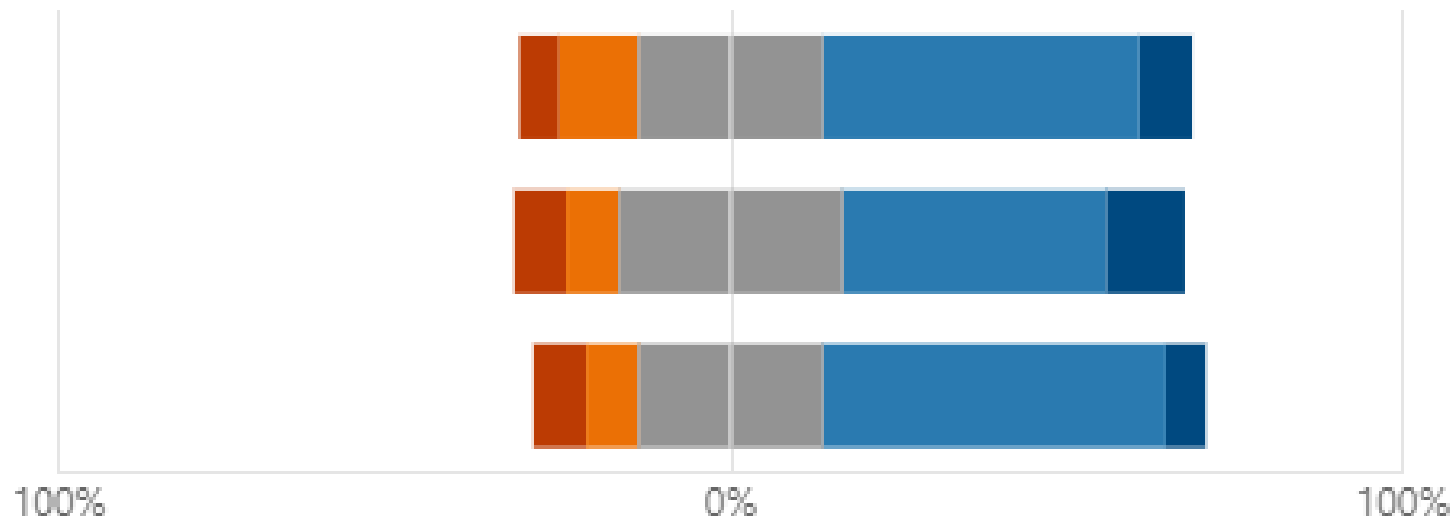
# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE CADRE

1 🙄 2 3 4 5 😊

Les postes, les missions sont globalement bien définis

Les objectifs collectifs, par équipe, par service sont clairs

Les comportements sont globalement en cohérence avec les valeurs



REPONSES AU SONDAGE

# QUESTIONS SUR LE BESOIN DE REPARATION ET JUSTICE

1 😞 2 3 4 5 😊

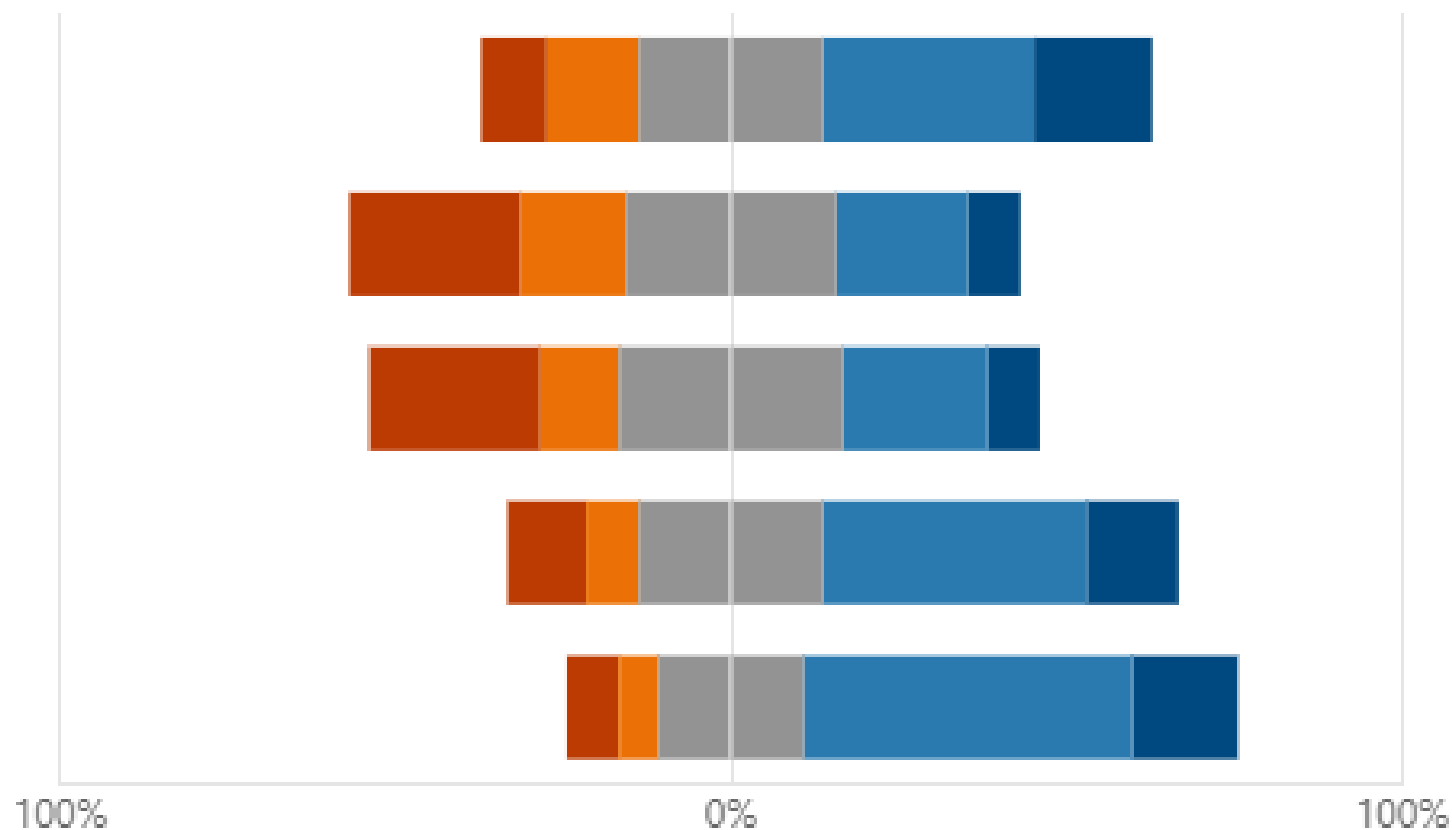
Les rôles et territoires professionnels sont bien respectés par chacun

Les agents sont traités de manière équitable

Il n'y a pas de conflits de rôles ou de pouvoir

Les idées de chacun sont respectées avec un esprit d'ouverture

Les différences sont respectées, la diversité valorisée





# ENQUETE SUR LE MANAGEMENT

Enquête menée par les étudiants en management publique de l'IAE Nice.



## SUJET

Comment se positionne le groupe par rapport aux objectifs managériaux ?  
Sur quels leviers managériaux allons-nous devoir agir pour atteindre les objectifs managériaux ?



## MISE EN ŒUVRE

2 questionnaires quantitatifs à destination du SPAN et du SIE.  
1 entretien quali avec 8 agents



## PLANNING

Entre décembre 2023 et janvier 2024

Résultats consultables en annexe

# UN PREMIER LOT D' ACTIONS EN 2024

- |  |   |   |
|--|---|---|
| Partager et faire comprendre le positionnement de la DSN plus efficacement (vision, stratégies, valeurs, axes managériaux)                                   | ➔ | Organisation d'une masterclass de présentation et de contenus associés  |
| Interroger régulièrement les collaborateurs de la direction sur leurs attentes dont le management  | ➔ | World café, entretiens de mi-année et d'évaluation  |
| Renforcer la communication transparente à l'ensemble des collaborateurs de la direction pour accompagner les changements et stimuler l'autonomie des équipes | ➔ | Compte rendu des réunions de coordination, animateurs...  |
| Aligner les pratiques managériales de la direction (formation, posture, rituels, supports...)  | ➔ | Formation management 3.0, y compris pour les collaborateurs en demande, master class sur les postures de servant leader     |
| Encourager la diversité des compétences et encourager leur expression dans les différents projets de la direction  | ➔ | Finaliser la carto des compétences, poursuivre les ateliers techniques, mise à jour des fiches de postes                    |
| Développer une approche apprenante vis à vis des retours utilisateurs et des retours d'expérience des projets  | ➔ | Mise en œuvre d'enquêtes de satisfactions, bilan projets  |
| Responsabiliser nos actions autour d'OKR en lien avec nos stratégies   | ➔ | Redéfinir les OKR par équipe  |
| Cultiver l'enthousiasme et célébrer les succès de la direction, produire des communications destinées valoriser le travail mené                              | ➔ | Organisation de rétrospectives, présentation des projets des différents services, poursuivre les petits déjeuners de la DSN |
| Mettre en œuvre l'environnement de travail le plus agréable possible (bureaux, gestion du télétravail, équilibre pro/perso...)                               | ➔ | TT le mercredi, TT à la demi-journée et en flottant   |

# POUR CONCLURE

# EPANOUISSEMENT – PERFORMANCE - INNOVATION

## DEVELOPPER NOTRE CONFIANCE



User des  
valeurs  
communes



Favoriser la  
communication  
ouverte



Une  
organisation  
agile



Encourager la  
diversité et  
l'appartenance



Encourager  
les  
compétences



Soutenir  
l'expérimentation  
& l'échec

MERCI

The word 'MERCI' is rendered in a large, bold, sans-serif font. The letters are filled with different colors and patterns: 'M' is teal with a white grid; 'E' is yellow with a white grid; 'R' is yellow with a white grid; 'C' is orange with a white grid; 'I' is orange with a white grid. The top of each letter is white. The background is a solid dark blue.