

Guide
de

l'encadrement

ministère de la Culture et de la Communication



service des ressources humaines
secrétariat général
ministère de la Culture et de la Communication

Manager ne s'improvise pas. Nous avons, en raison de notre personnalité et de nos expériences personnelles et professionnelles, plus ou moins de dispositions à cet exercice complexe.

Notre engagement auprès des personnels du ministère de la Culture et de la Communication signifie notre appartenance à une collectivité de travail qui porte des valeurs communes et se reconnaît dans les pratiques managériales qui en découlent.

Le ministère de la Culture et de la Communication a souhaité rassembler ces valeurs dans un Guide de l'encadrement à la fois pour marquer son attachement à ces valeurs et garantir un cadre de travail construit autour du respect, de la confiance mutuelle et de la délibération collective. Pour étayer ce guide, des fiches pratiques sont destinées à soutenir l'encadrant dans la mise en œuvre des principes. Enfin, le service des ressources humaines, et plus particulièrement le département du recrutement, de la mobilité et de la formation, est à la disposition de tous les encadrants pour le développement de leurs compétences managériales et la professionnalisation de leurs pratiques.

Onze valeurs fondent notre communauté de travail. Elles forment un tout et rappellent à chacun d'entre nous ses obligations et ses devoirs. Tout encadrant et cadre du Ministère s'engage à les respecter et à les faire vivre dans son équipe et dans ses rapports avec les autres services.

Christopher Miles
Secrétaire général

Les valeurs communes	5
Les fiches pratiques	7
Ressources	64

Les valeurs communes

Tout d'abord le **service public** et la défense de l'intérêt général : principes selon lesquels les personnels de l'administration du ministère de la Culture et de la Communication, dont les encadrants, se pensent comme « au service de », au service d'autres services, d'usagers. Dans un souci constant d'**équité** il s'agit d'assurer un même traitement aux demandes reçues, aux agents que l'on encadre comme aux contraintes et aux charges qu'il faut répartir.

Dans le respect des principes qui gouvernent les services publics, il appartient aux encadrants d'accompagner les équipes vers les meilleurs résultats, principalement en stimulant l'**action et l'efficacité collectives**, ce qui peut nécessiter un temps d'apprentissage qu'il faut aussi accorder à l'ensemble des agents. En effet, l'efficience et la pertinence des actions menées par un encadrant s'obtiennent plus par des opérations managériales que par la simple efficacité de son travail individuel.

Un encadrant est nécessairement en position de décision et de **responsabilité**. Le courage managérial ne consiste pas tant à imposer ses vues qu'à se risquer à installer les conditions d'une **expression contradictoire des opinions** qui apportera un réel bénéfice à la prise de décision. Devant la difficulté ou les situations délicates, il est toujours souhaitable de les rendre intelligibles et de les affronter, en créant ainsi un climat propice à l'installation de la confiance et de **la loyauté** dans les rapports professionnels. C'est ainsi que se construisent **la solidarité et l'esprit d'équipe**. Préserver cet état d'esprit est une visée permanente d'un encadrement responsable qui milite pour un management durable : le jugement porté sur les résultats et les comportements gagne à se fonder sur une appréciation étayée sur les faits et les manifestations concrètes.

Le respect est, par conséquent, une condition essentielle de l'esprit d'équipe qui passe également par l'attention donnée aux conditions de vie au travail. Respecter ses collaborateurs, c'est s'assurer que chacun reçoive **la considération et la reconnaissance** qui lui sont dues comme égal contributeur à l'efficacité et à la continuité du service public. Le manager est celui qui valorise le travail de ses collègues et encourage le développement de leurs compétences en restant vigilant à la qualité des relations professionnelles dans le cadre des droits et obligations qui régissent le service public.

L'exemplarité, si elle n'est pas une valeur en elle-même, est la mise en acte de l'esprit du Guide de l'encadrement. Chaque encadrant du ministère inspire et influence des comportements qui contribuent à l'amélioration générale des pratiques d'encadrement.

Insister sur la continuité du service public revient à mettre l'accent sur le principe de son **adaptabilité** qui est autant **innovation** que **préservation**. La conduite du changement s'inscrit naturellement dans la définition du service public. Qu'il soit imposé ou qu'il doive intervenir parce que les équipes et leurs compétences se renouvellent ou parce que les motivations s'érodent, dans tous les cas, le changement appelle alors des démarches participatives et il ne faut pas négliger le temps de consolidation nécessaire pour garantir la cohérence des modifications.

Les valeurs communes se présentent comme liées entre elles ; aucune ne vaut isolément et elles constituent ensemble le **fondement d'une éthique managériale** dirigée vers l'action et la pérennité des collectifs de travail.

Les fiches pratiques de la fonction managériale

donner des objectifs, les clarifier, les partager

- fiche n°1.1 « fixer des objectifs clairs et les faire partager »
- fiche n°1.2 « mener une analyse stratégique »
- fiche n°1.3 « définir et actualiser un plan d'action »
- fiche n°1.4 « être force de proposition »

piloter la performance, maintenir ou développer les capacités opérationnelles des structures

- fiche n°2.1 « piloter l'activité et piloter la performance »
- fiche n°2.2 « optimiser les ressources »
- fiche n°2.3 « gérer son temps et ses priorités »
- fiche n°2.4 « conduire le changement »

fédérer, créer des liens, travailler en réseau

- fiche n°3.1 « travailler en transversalité et fonctionner en groupe projet »
- fiche n°3.2 « créer et préserver un esprit d'équipe »
- fiche n°3.3 « recourir au tutorat »
- fiche n°3.4 « comprendre la dynamique des groupes »

motiver : libérer les énergies en les canalisant

- fiche n°4.1 « motiver »
- fiche n°4.2 « favoriser les débats internes »
- fiche n°4.3 « agir sur les conditions de travail et l'organisation du travail »
- fiche n°4.4 « vérifier, contrôler sans démotiver »

communiquer et faire circuler l'information

- fiche n°5.1 « être un manager *au service de* »
- fiche n°5.2 « conduire une réunion »
- fiche n°5.3 « structurer l'information pour en faciliter le partage »

développer les compétences

- fiche n°6.1 « être un manager acteur de la fonction RH »
- fiche n°6.2 « développer les compétences de ses collaborateurs »
- fiche n°6.3 « conduire une évaluation lors de l'entretien professionnel »

exercer l'autorité : décider, représenter, sanctionner

- fiche n°7.1 « décider efficacement »
- fiche n°7.2 « gérer des conflits »
- fiche n°7.3 « recadrer et sanctionner »
- fiche n°7.4 « prendre de nouvelles fonctions managériales »

recruter

- fiche n°8.1 « recruter sans discriminer »

Fixer des objectifs réalistes et les faire partager

COMPRENDRE

Définir la notion d'objectif

Dans les organisations, les objectifs sont des outils de clarification et de motivation. Ils correspondent à des buts qui ont été opérationnalisés et ne sont pas de vagues finalités. Toutefois, ils sont au service du sens, ils indiquent autant la direction que la signification de celle-ci.

Les objectifs ne valent qu'à travers l'existence d'un système d'évaluation ou de mesure. Fixer un objectif, c'est avant tout juger les faits, poser un jugement de valeur sur des constats et fixer une ligne « politique ».

Les objectifs traduisent les résultats concrets qu'une unité ou une personne se proposent d'atteindre sur une période de temps donnée, par exemple en termes de quantité, de qualité, de coûts ou de délais.

Les objectifs sont en général centrés :

- sur la performance à atteindre, les résultats opérationnels (*objectifs de progrès ou objectifs de projet*) ;
- sur le professionnalisme mis en œuvre dans la fonction (*objectifs de développement de compétences*).

Les atouts du management par objectif

- La « lisibilité » ou la clarté des priorités pour les collaborateurs
- La responsabilisation de ses collaborateurs sur un résultat à atteindre, une procédure ou une tâche
- La simplicité de la démarche d'évaluation
- La sécurité que représente l'engagement du collaborateur sur ses objectifs

Les limites du management par objectif

- Le risque de négliger toutes les autres dimensions de sa fonction
- Le risque de continuer à chercher à atteindre des objectifs devenus obsolètes
- Le risque de perte de sens avec des objectifs qui tombent en cascade
- La difficulté à situer le bon niveau d'objectifs sachant qu'un objectif trop haut ou trop bas induit des effets pervers
- La difficulté de trouver des indicateurs pertinents dès lors que les objectifs sont d'ordre qualitatifs (ce qui tend à privilégier le quantitatif au détriment du qualitatif)
- Le risque de perversion des indicateurs, surtout lorsqu'ils se réfèrent à un objectif qualitatif

« Manager par objectif, c'est définir entre deux et quatre objectifs pour un collaborateur, avec les moyens d'action qui leurs sont associés... »

Pour formuler un objectif, on peut recourir à une technique, dite « SMART », à savoir que l'objectif doit être formulé avec le « cahier des charges » suivant :

Spécifique

Un objectif doit être clair, spécifique, compréhensible et sans ambiguïté. "Tu dois faire mieux" est trop vague et imprécis pour être suivi de résultats. De plus, un objectif précis est plus facilement mesurable et donc contrôlable.

Mesurable

Ne pas pouvoir mesurer l'état d'avancement de ses objectifs, c'est comme naviguer dans le brouillard sans carte ni boussole, ce qui n'est motivant pour personne. « Tu dois apprendre l'anglais » est un objectif difficilement mesurable. En revanche, "quand le téléphone sonne, tu dois pouvoir comprendre qui appelle, ce qu'il veut et pouvoir le transférer" est nettement plus mesurable.

Accessible (et motivant)

Les objectifs doivent être accessibles à ceux qui doivent les atteindre. Bien sûr, dépasser ses limites est valorisant et enrichissant mais il faut aussi penser dans la durée. Des objectifs inaccessibles n'emporteront jamais bien longtemps l'adhésion de votre équipe qui sera vite démotivée.

Rattaché à un projet ou réaliste

Vos objectifs se rattachent à un projet de votre organisation, ils s'insèrent dans un tout cohérent. Leur pertinence par rapport à l'ensemble aura un important impact positif sur vos performances, ce qui vous rapprochera encore plus de votre objectif.

Temporellement défini

Il ne suffit pas d'avoir les moyens pour atteindre ses objectifs, il convient de ne pas oublier la dimension temporelle. Un objectif a un début et une fin. Sa durée est déterminée. Sans échéance, il se perdrait parmi l'immensité des autres choses à faire et risquerait d'être rapidement oublié.

Partager un objectif signifie que pour chaque point SMART, une action de communication et d'association est mise en œuvre.

Un objectif est partagé dès lors que les personnes concernées sont en mesure de reformuler avec leurs propres mots les différents points SMART.

POINTS DE VIGILANCE

ATTENTION : LE MANAGEMENT PAR OBJECTIF N'EST PAS ADAPTÉ À TOUTES LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES...

- Il est peu pertinent pour les situations de travail trop routinières (*on ne peut pas donner les mêmes objectifs chaque année...*) ;
- Il est superfétatoire dans les activités dominées par les projets (*car les objectifs correspondent à la réalisation des projets dans les temps et au niveau de qualité prévus, ce qui revient à rajouter un niveau de gestion artificiel au regard de ce qui existe déjà*).

Mener une analyse stratégique

COMPRENDRE

L'ANALYSE STRATÉGIQUE : POUR FAIRE QUOI ?

L'analyse stratégique, qui peut se faire via la **matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)** est un outil qui permet d'identifier les axes stratégiques à développer dans son entité.

L'analyse stratégique a deux utilités principales :

- **une utilité prospective** : la formulation de sa stratégie, sur la base d'un diagnostic objectif et partagé de son entité et de son environnement ;
- **une utilité rétrospective** : l'évaluation pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie déployée.

Cette matrice, qui est à **réaliser de préférence par domaine d'activité stratégique**, se structure de la manière suivante :

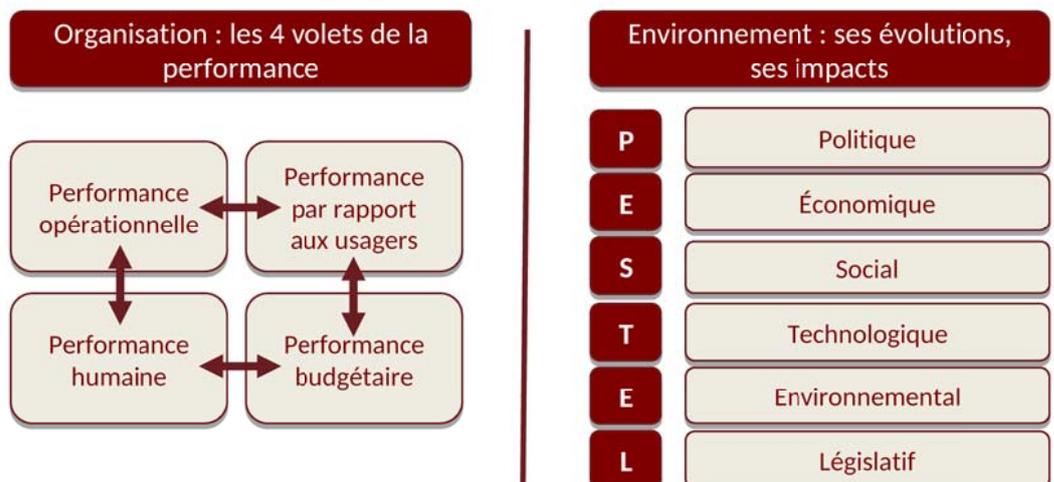
	Éléments positifs (pour atteindre l'objectif)	Éléments négatifs (pour atteindre l'objectif)
Éléments dus à des causes internes (organisationnelles)	FORCES	FAIBLESSES
Éléments dus à des causes externes (environnement)	OPPORTUNITES	MENACES

Le but de l'analyse est de parvenir à maximiser les potentiels des forces et des opportunités en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

AGIR

COMMENT MENER UN DIAGNOSTIC DES ÉLÉMENTS INTERNES ET EXTERNES ?

Les dimensions à interroger pour le diagnostic de l'organisation (interne) et de l'environnement (externe) sont les suivantes :



« Dresser un état des lieux interne et externe pour définir sa stratégie »

FICHE ACTION N°1.2 *(suite)*

« Croiser les sources et les points de vue pour établir un diagnostic le plus pertinent possible »

COMMENT COLLECTER L'INFORMATION PERTINENTE ?

Pour récolter les informations pertinentes permettant de réaliser ce diagnostic, plusieurs moyens doivent être envisager :

- **analyse documentaire** (textes juridiques, littérature grise, retours d'expérience (RETEX), etc.) ;
- **entretiens individuels** avec des parties prenantes internes et externes ou des experts ;
- **groupes de travail** avec des parties prenantes et/ou des experts.

Le caractère partagé du diagnostic est fondamental dans une perspective de plan d'action : à ce titre, les groupes de travail et la rencontre de l'ensemble des acteurs concernés sont autant d'occasions de susciter l'engagement de tous et d'établir une convergence des points de vue.

Les éléments composant le diagnostic sont ensuite répartis et priorisés dans la matrice FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces), lors d'un groupe de travail par exemple.

QUE FAIRE DU DIAGNOSTIC ?

À partir des éléments collectés, l'enjeu est de s'interroger sur la stratégie à déployer en répondant aux questions suivantes :

	OPPORTUNITES	MENACES
FORCES	« Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ? »	« Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ? »
FAIBLESSES	« Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ? »	« Comment minimiser les faiblesses et les menaces ? »

Outre la formalisation d'une stratégie sur la base d'un diagnostic, **la matrice FFOM peut servir de base à la construction d'un argumentaire stratégique étayé**, dans le cadre d'une communication écrite ou orale.

POINTS DE VIGILANCE

- **Bien définir le périmètre du diagnostic et garder en tête les objectifs de l'analyse stratégique conduite** afin de ne pas se lancer dans l'établissement d'une « liste à la Prévert » de faits.
- **S'assurer que l'ensemble des parties prenantes a été intégré** dans l'analyse et la réflexion.
- **Bien hiérarchiser les informations** collectées pour prioriser les décisions.

Définir et actualiser un plan d'action

COMPRENDRE

Qu'est ce qu'un plan d'action ?

Un plan d'action est un moyen de mettre en place des actions concrètes afin de répondre soit à un dysfonctionnement rencontré, soit pour décliner au niveau d'une unité les orientations stratégiques de la structure ou de la direction. Le plan d'action peut également s'envisager au niveau individuel, qu'il s'agisse de celui du manager ou de celui d'un agent.

Que comprend un plan d'action ?

- Des objectifs à atteindre : ils peuvent être imposés par la hiérarchie ou négociés ;
- Des actions à réaliser : activités concrètes en lien avec les objectifs ;
- Des échéances à respecter pour chacune de ces actions : les délais doivent être réalistes ;
- Des moyens à mobiliser : ils peuvent être humains ou matériels ;
- Des indicateurs justifiant l'atteinte des objectifs : on parle alors de résultats attendus, ou de livrables.

Quel est l'intérêt d'un plan d'action ?

1. Opérationnaliser les objectifs identifiés en les traduisant en activités concrètes et résultats à atteindre ;
2. Maîtriser le temps de la mise en œuvre des actions : définir la durée de chaque action permet d'anticiper les retards éventuels et d'actualiser le plan d'action si nécessaire ;
3. Contrôler l'avancée des actions au regard des échéances fixées ;
4. Optimiser les moyens humains et matériels mobilisés sur chacune des actions ;
5. Faciliter le partage de l'information et la transparence de l'activité pour l'ensemble des collaborateurs.

« Tant qu'une
décision n'est
pas mise en
œuvre,
ce n'est pas
une décision »
(Peter Drucker)

POINTS DE VIGILANCE

- L'élaboration d'un plan d'action détaillé peut s'avérer fastidieuse et différer le passage à l'action. Il est parfois plus efficace, sur la base d'une réflexion de départ, de simplement structurer la progression lors de points d'avancement rassemblant les personnes impliquées.
- La définition, mais aussi l'actualisation du plan d'action, peut entraîner des résistances de la part des personnes concernées (*délais trop courts, budget insuffisant...*). Pour limiter ces résistances, il est souvent utile d'associer les agents concernés à la définition du plan ou à sa modification.
- Éviter un plan trop détaillé, les « usines à gaz » découragent davantage qu'elles ne mobilisent.

Être force de proposition

COMPRENDRE

« Un équilibre
entre posture et
contenu »

Être force de proposition, pour quoi faire ?

Pour exprimer une volonté de changement, une réserve, des nuances, positionner ses idées et, surtout, orienter l'action qu'elle soit individuelle ou collective.

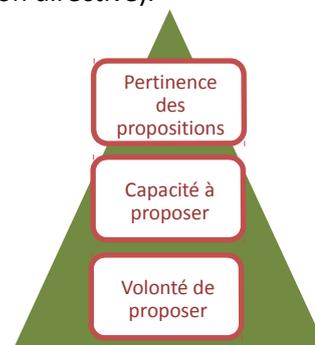
Les grilles d'analyse quantitative et qualitative centrées sur l'interaction entre l'individu et le groupe montrent comment la résolution d'un problème peut être plus ou moins efficace en fonction des attitudes socio-émotionnelles des participants (manifestations positives ou négatives centrées sur les relations interpersonnelles : sympathie, animosité, etc. ; manifestations positives ou négatives centrées sur le contenu : demande de suggestions, d'avis, ou intervention directive).

Caractéristiques

Penser que les propositions les plus pertinentes émanent toujours des esprits les plus avisés, c'est oublier le caractère interactif de la communication entre l'émetteur d'une proposition, l'individu ou le groupe qui la reçoit et l'environnement dans lequel se joue l'interaction.

Être force de proposition, c'est donc tenir compte de trois paramètres (émetteur, récepteur, contexte) et trouver le bon équilibre entre la nature de la proposition (son contenu) et d'autre part, la manière dont celle-ci est amenée (la posture).

Pour cela il faut tout d'abord bien *vouloir proposer* ce qui suppose une certaine adhésion aux objectifs poursuivis, puis une certaine capacité créative doublée d'une capacité à communiquer ses idées: *savoir proposer*. Enfin, la bonne adaptation de la proposition au contexte et aux personnes concernées déterminera le succès de la proposition: sa *pertinence*.



Être force de proposition auprès de qui ? Dans quel contexte ?

- Être force de proposition met à l'épreuve certaines capacités de l'émetteur qui ne sont pas de même nature selon l'interlocuteur et selon la situation d'interaction.
- Être force de proposition vis à vis de ses collaborateurs, de son supérieur hiérarchique, de ses collègues, ne nécessite pas les mêmes qualités. De même, selon la situation, en entretien annuel d'évaluation, en réunions d'équipe planifiées, lors d'un entretien de recadrage ou lors d'une réunion de projet, la configuration du groupe ne sera pas la même et les enjeux seront également de portée différente.
- En fonction de l'ensemble de ces paramètres, l'émetteur de la proposition pourra ou non saisir les opportunités de la situation ou du sujet pour exprimer un point de vue.
- Celui qui reçoit la proposition doit en revanche garantir le cadre de l'interaction et non s'empresse de porter un jugement, quels que soient les critères de faisabilité, d'acceptabilité ou encore de créativité.

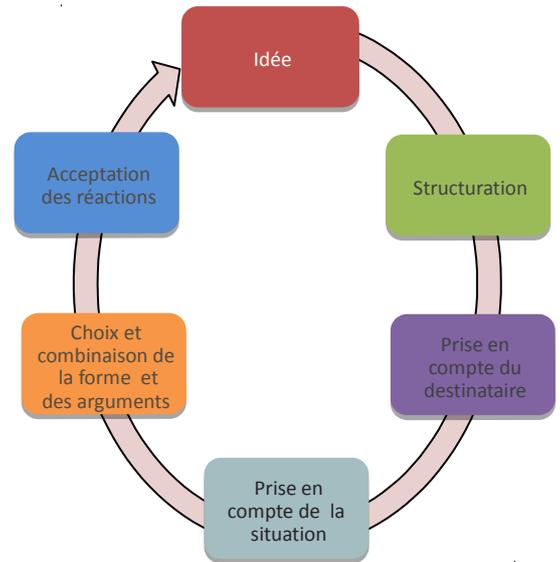
FICHE ACTION N°1.4 (suite)

« La communication consiste à comprendre celui qui écoute »
Jean Abraham

III – Comment devenir force de proposition

Être force de proposition n'implique pas nécessairement d'avoir une idée originale. Il s'agit avant tout d'apporter sa contribution à un processus collectif et interactif.

- Se centrer sur l'objectif poursuivi ;
- Entendre ses idées et accepter de les livrer aux autres ;
- Pour les introvertis, penser à préparer préalablement la formulation de son idée quand un passage par l'écrit est possible. Sinon, il vaut mieux au contraire saisir le moment de l'idée et accepter de parler sans connaître ses paroles à l'avance ;
- Structurer son idée (une proposition, un argument, un exemple, etc) ;
- Prendre en compte la situation et le destinataire (éviter les propositions incongrues ou inadaptées) ;
- Choisir des arguments orientés vers le destinataire et l'objectif ;
- Rester ouvert à la discussion.



Pour le manager, comment susciter les propositions?

Le manager qui souhaite développer la capacité de ses collaborateurs à émettre des propositions doit appliquer quelques principes simples :

- Être sincère dans l'appel à propositions et sur les raisons de cet appel : quel type de problème s'agit-il de résoudre ? (technique, managérial, administratif, etc.) ; quels sont les enjeux ? Être explicite sur les critères de sélection des propositions (faisabilité, acceptabilité, niveau de technicité, rapidité de mise en œuvre, etc.) ;
- Écouter, recueillir et prendre en compte les propositions sans les juger *a priori* mais valoriser l'initiative d'une proposition en tant que telle ;
- Prévoir des lieux et moments facilitants : échanges en face à face, réunions, remue-méninges, boîte à idées, séances de créativité, etc. ;
- Donner des points de repère sur les suites données aux idées émises ;

POINTS DE VIGILANCE

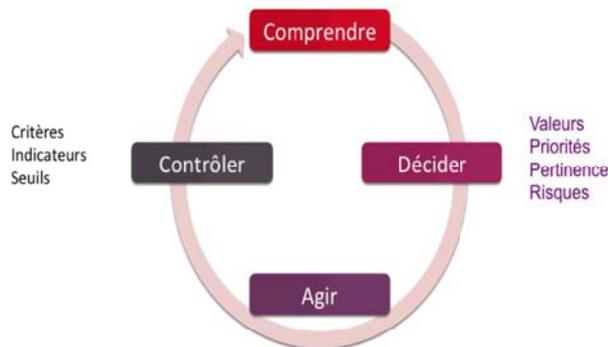
- Accepter qu'une proposition soit amendée, voire rejetée et donc ne pas y mettre un enjeu émotionnel trop fort ;
- Rester ouvert à la discussion. Une proposition n'est jamais définitive, c'est un point de départ pour la discussion et non un aboutissement ;
- Accepter que sa proposition soit imparfaite, incomplète, cela donnera du champ à l'autre et facilitera l'appropriation de la proposition ;
- Prendre en compte la nature de son interlocuteur et la configuration de la situation, pour garantir la pertinence de sa proposition ;
- Soigner la forme et être bref ;
- Ne pas noyer ses interlocuteurs sous un flot de propositions. Une idée, une intervention, une proposition sont souvent suffisantes.

Piloter l'activité et piloter la performance

COMPRENDRE

Que veut dire piloter ?

Le pilotage d'une unité de travail s'organise autour des quatre opérations suivantes qui s'enchaînent chronologiquement dans un cycle continu :



« On ne gère bien que ce qu'on évalue... et tout ce qui n'est pas évalué est toujours considéré comme moins important par les équipes... »

À partir d'une analyse de la situation de l'unité, le responsable prend un certain nombre de décisions qui se traduisent ensuite en actions concrètes. Or, la mise en œuvre de ces actions sur le terrain rencontre une réalité parfois complexe et un contexte souvent changeant. Ainsi, le « réalisé » est-il rarement exactement conforme au « prévu » et c'est pourquoi il est essentiel de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation afin d'identifier les écarts, en analyser les causes et décider d'actions correctives, et ainsi de suite...

Que peut-on placer sous contrôle ?

On peut décider de placer sous contrôle :

- **les missions et les activités de l'unité**, c'est-à-dire ce que le bureau, le pôle ou le département a effectivement réalisé cette année, la répartition du temps de travail entre ces différentes missions, etc. (« combien de dossiers ont été traités cette année, combien de notes ont été rédigées, combien de demandes de renseignement ont été gérées ? ») ;
- **les performances de l'unité de travail**, c'est-à-dire certaines dimensions de sa production en termes de « quantité - qualité - coûts - délais », au regard des objectifs préalablement définis, si l'on manage par objectif ou bien par comparaison historique... (« avons nous atteint notre objectif de diminution de 10% des délais de réponses aux demandes ? Notre taux d'erreur dans les dossiers est-il en diminution au regard de l'année dernière ? »).

On peut distinguer quatre domaines de performances :

- la performance « technique et opérationnelle » : « en quoi ce que nous faisons est d'un haut niveau de qualité technique au regard des normes et de la vision des experts du sujet ? » ;
- la performance humaine et sociale : « en quoi les agents du service sont motivés et développent des compétences nouvelles dans un climat serein ? » ;
- la performance « utilisateurs » : « en quoi les utilisateurs (internes et externes) sont satisfaits du service que nous rendons ? » ;
- la performance économique et budgétaire : « en quoi le service rendu l'est à moindre coût ? ».



La performance à rechercher est une combinaison de ces quatre sources de performance.

FICHE ACTION N°2.1 (suite)

« Un tableau de bord doit intégrer au moins un indicateur par mission et un indicateur par domaine de performance, de façon à s'assurer que les progrès réalisés dans un domaine ne se font pas au détriment des autres... »

La construction du tableau de bord de pilotage de son unité

- Identifier les éléments qui méritent d'être mis sous contrôle (*problématique, critères ou facteurs-clé, objectifs, projets...*).
- Définir les données observables et/ou chiffrées qui renseigneront sur ces éléments (*indicateurs*)
- Fixer, autant que possible, des seuils ou des fourchettes.
- Choisir une représentation graphique pertinente pour l'indicateur (*graphiques, chiffres bruts, pourcentages, ratios divers...*).
- Déterminer le système de captage de la ou des données (*qui et avec quels moyens ?*)
- Anticiper sur le système d'exploitation des données. Les tableaux de bord sont avant tout destinés au manager et à son équipe, mais ils peuvent aussi constituer une forme de reporting à sa hiérarchie, voire parfois être utilisés comme un outil de communication plus large.

Missions	Performance technique et opérationnelle	Performance humaine et sociale	Performance utilisateurs	Performance économique et budgétaire
M1	Critère et Indicateur 1			Critère et Indicateur 2
M2		Critère et Indicateur 3		Critère et Indicateur 4
M3	Critère et Indicateur 5		Critère et Indicateur 6	
M4		Critère et Indicateur 7	Critère et Indicateur 8	

La construction d'un tableau de bord va ainsi consister à prendre chacune des missions de l'unité de travail, pour s'interroger sur le ou les domaines de performance attendus dans le cadre de ces missions et à définir le ou les sujets les plus importants à placer sous contrôle (les critères), puis à rechercher les indicateurs de mesure les plus adaptés à ces critères.

POINTS DE VIGILANCE

- Ne pas chercher à définir tout de suite des indicateurs mais s'attacher d'abord à identifier les « critères » ou « facteurs clés » (*ce que l'on veut évaluer et placer sous contrôle*) avant de choisir les outils de mesure les plus appropriés (*les indicateurs*).
- Attention à ne pas construire une « usine à gaz », un bon tableau de bord ne comprend pas plus d'une dizaine d'indicateurs.
- Le tableau de bord est un outil vivant. Il est normal de le faire évoluer régulièrement pour intégrer l'évolution des missions, des activités et des objectifs, en général à hauteur de 20%, en conservant 80% de ses éléments pour des comparaisons dans la durée.
- Un tableau de bord se construit collectivement avec son équipe, afin de définir ensemble les critères à mettre sous contrôle et les indicateurs qui seront utilisés.
- Le plus important ne réside pas dans les résultats bruts mais dans l'interprétation des résultats qui doivent être analysés et mis en perspective...

Optimiser ses ressources

COMPRENDRE

La question de la gestion des ressources n'est pas chose nouvelle, elle fait partie des missions premières d'une organisation et de ses managers. La nouveauté vient de l'émergence de la notion d'optimisation sous l'effet des logiques d'efficience et d'efficacité qui animent la Fonction publique depuis plusieurs années. La volonté de redresser les finances publiques, d'afficher une responsabilité financière et de garantir un bon usage des investissements publics invite à réfléchir à la juste utilisation des ressources. La question se pose alors : comment répondre aux enjeux du Service public face à une réduction des moyens disponibles ?

« Faire un usage parcimonieux et pertinent des ressources »

« Concevoir ses ressources humaines selon le principe de responsabilité sociale des organisations (RSO) afin d'éviter l'usure professionnelle »

« Évaluer en continu ses missions et projets pour adapter et redéployer les ressources dédiées en conséquence »

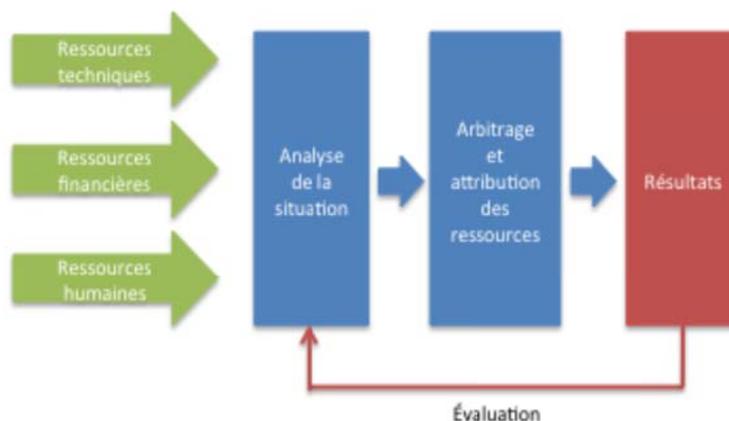
« Définir des indicateurs d'impact »

LA NATURE DES RESSOURCES

Les **ressources techniques et financières** sont volatiles, leur usage est exclusif et non renouvelable ; il est donc nécessaire d'arbitrer judicieusement leur affectation.

Les **ressources humaines** à leur tour ne sont pas extensibles ; pour autant, elles s'inscrivent dans la durée et disposent d'un capital (compétences, motivations) qu'il est possible de faire fructifier afin de parvenir à une réalisation optimale des missions. Pour ce faire, il est nécessaire de bien estimer ce capital et de le préserver afin de lui permettre de s'exprimer sur du long terme.

LA DÉMONSTRATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES



Dans ce contexte public global, l'évaluation des managers se déplace progressivement vers :

- leur capacité à optimiser leurs ressources disponibles afin d'obtenir le maximum de résultats, au regard d'une politique globale et des priorités définies. C'est ce que l'on appelle **l'évaluation de « l'efficience »** et non plus seulement celle de l'efficacité où la seule question est d'atteindre les objectifs.

L'optimisation des ressources va donc de pair avec :

- **la nécessité de rendre compte** et de montrer l'impact des actions engagées au regard des ressources utilisées.
- **l'adoption d'indicateurs d'optimisation des ressources fait ainsi valoir l'amélioration de l'efficience...**

FICHE ACTION N°2.2 (suite)

« *Rendre ses actions crédibles et signifiantes en concentrant ses ressources sur les missions/projets à forte valeur ajoutée, c'est-à-dire « prioriser » »*

« *Contrairement à d'autres ressources (budgétaires, matérielles...) les ressources humaines immatérielles (compétences, motivations de ses agents...) présentent cette particularité de rester intactes (et utilisables à nouveau...) après leur exploitation. Il est donc important de les préserver et de les développer dans un esprit de gestion patrimoniale des ressources humaines »*

L'OPTIMISATION DE L'AFFECTATION DES RESSOURCES

Faire un bon usage des ressources consiste à mobiliser et à affecter les ressources de manière pertinente, en fonction des priorités et des résultats attendus. Dans un contexte de restriction, **il semble plus judicieux de concentrer ses efforts sur des missions et des projets présentant de forts enjeux et pour lesquels les effets seront tangibles, plutôt que de diluer les ressources pour obtenir des résultats finalement insignifiants.**

L'enjeu est de positionner les bonnes ressources au bon endroit et au bon moment et ainsi de pouvoir faire pleinement correspondre les ressources aux besoins d'un projet ou d'un service. Cette approche implique de mettre en place un système d'arbitrage quant à l'affectation des ressources et de se poser trois questions essentielles :



Par ailleurs, il faut reconnaître que l'optimisation des ressources repose notamment sur une saine gestion interne et sur de bons processus administratifs ; la réduction des facteurs d'inefficacité dans l'utilisation des ressources est importante puisque ces facteurs diminueront le rendement de tout investissement.

L'OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Quelques actions peuvent favoriser l'optimisation des ressources humaines :

- connaître précisément le profil professionnel de chacun de ses agents (compétences, motivation) ;
- être attentif et repérer le potentiel de ses agents pour permettre leur expression ;
- mettre en place les conditions de développement des compétences des agents ;
- évaluer et équilibrer la charge de travail des agents ;
- concentrer les effectifs sur les missions et projets stratégiques du service.
- développer la reconnaissance de ses agents et donc, leur motivation ;
- organiser la complémentarité entre les membres de l'équipe (compétence collective) ;
- favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration et la coopération ;
- instaurer des pratiques de tutorat ou d'échange de pratiques ;
- modéliser les bonnes pratiques afin d'améliorer les performances de manière globale ;
- identifier les ressources détenues dans d'autres services et pouvant être temporairement mobilisées au sein de son service.

COMPRENDRE

Planifier / improviser ?

« Ce qui relève de :

Ma personnalité

*Mes compétences
et motivations*

*Ma valeur ajoutée
dans l'action
collective et sur les
missions
stratégiques*

*Ce qui ne peut
exister correctement
sans mon
intervention*

*Mon type de
management*

*Les besoins de mes
collaborateurs »*

Parmi les facteurs de changements des organisations, la vitesse, l'incertitude et la complexité impactent fortement notre manière de travailler. En particulier, nous avons souvent le sentiment que nous sommes débordés, que nous travaillons dans l'urgence, que le temps nous manque et nous échappe pour bien travailler. Un sentiment de stress peut éventuellement nous envahir. Pouvons nous gérer notre temps et celui de nos collaborateurs ? Non, le temps est bien entendu une donnée qui nous échappe largement et qui constitue avec l'espace une des deux dimensions sur lesquelles chaque individu a une relation qui lui est propre.

La bonne question à se poser aujourd'hui semble plutôt être : qu'est-ce que je peux raisonnablement planifier et quelle marge puis-je me permettre de dégager pour improviser et laisser sa place à l'impromptu ?

Pour appréhender ce sujet, il faut bien distinguer ce qui relève donc de :

- ma perception du temps et de mes préférences spontanées de gestion du temps, dimensions de ma structure de personnalité ;
- mes compétences et motivations, qui auront un rôle essentiel dans ma gestion des priorités ;
- l'analyse que je fais de ma valeur ajoutée et de ce qui est stratégique dans mon poste, à ce moment là, dans ce contexte-ci, qui ne sera peut être plus valable dans un autre contexte et dans une autre période ;
- mon type de management, qui peut être plus ou moins chronophage et qui de façon optimale doit être adapté aux besoins de mes collaborateurs.

DES LOIS EN MATIÈRE DE GESTION DU TEMPS

Loi de Pareto

20% de nos activités produisent 80% de nos résultats

Loi de Carlson ou loi des « séquences de travail homogènes »

Tout travail interrompu prend plus de temps que s'il était effectué de manière continue

Loi de Parkinson

Tout travail tend à se dilater pour utiliser toutes les ressources qui lui sont imparties

Loi d'Illich

Au-delà d'un certain seuil horaire, la productivité du temps investi décroît, puis devient négative

Loi de Swoboda

Chacun a ses rythmes biologiques (horloge interne)

Loi de Fraisse ou loi de la « subjectivité du temps »

Le temps a une dimension subjective qui est liée à l'intérêt porté à l'activité

Loi de Laborit

Une tâche pénible semble plus longue

FICHE ACTION N°2.3 (suite)

« Le plan d'action pour être plus efficace en matière de gestion du temps et de ses priorités »

Voici les 4 axes sur lesquels vous pouvez chercher à agir :

Votre personnalité

- Quelles sont mes contraintes de personnalité qui affectent le plus la gestion de mon temps ?
- Comment puis-je gérer moi-même la manifestation de ces tendances ? Est-ce que je peux et veux me faire aider par un coach ?

Vos missions et activités

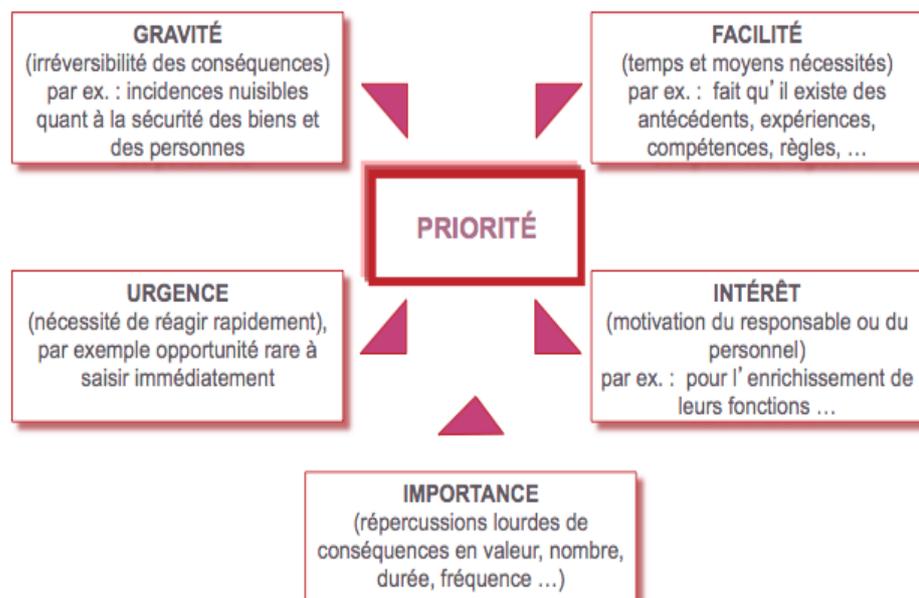
- Quelles sont mes activités stratégiques ? Quelles sont celles qui ont structurellement une importance cruciale dans mon poste ?
- Que puis-je faire pour leur consacrer le temps nécessaire en termes d'organisation et d'agenda ?
- En quoi mon attention portée aux activités stratégiques ne se fait pas au détriment de ma présence dans l'action collective ?

Vos méthodes

- La gestion de mes priorités : être au clair sur ses critères pour hiérarchiser les activités à mener dans une journée ou un après-midi.
- La gestion de l'information : savoir se connecter et se déconnecter de manière opportune.

Votre mode de management

- En quoi mon mode de management est-il consommateur de temps ?
- Que puis-je déléguer ? Comment construire cette délégation ?
- De quelle attention a besoin chacun de mes collaborateurs dans ce contexte et à ce moment précis de la production qui lui est demandée ?



Conduire le changement

COMPRENDRE

« *L'adhésion au changement n'est jamais spontanée et les résistances au changement constituent un processus naturel* »

« *La démarche et le processus managérial qui vont accompagner le changement, dès sa phase préparatoire et au-delà du moment de sa mise en œuvre initiale sont aussi importants que la qualité du projet de changement lui-même* »

Sous l'effet du phénomène d'accélération des changements qui caractérise nos sociétés, le changement devient maintenant un processus permanent. C'est pourquoi la capacité à conduire le changement sans générer de conflit durable ou de risques psycho-sociaux (RPS) devient aujourd'hui une compétence-clé des responsables managériaux.

Parce que l'adhésion des équipes au changement n'est jamais spontanée, le manager qui souhaite faire évoluer les missions, l'organisation ou les modalités de travail de son entité, doit engager une véritable démarche de conduite du changement pour gérer les résistances et les oppositions.

LES RÉSISTANCES ET LES OPPOSITIONS RELÈVENT DE DEUX PROCESSUS DE NATURE DIFFÉRENTE QUI NE SE GÈRENT PAS DE LA MÊME FAÇON...

Les résistances au changement sont à interpréter comme des mécanismes de défense naturels face à l'annonce d'un projet de changement qui déstabilise les agents :

- sentiment de ne pas être suffisamment informé,
- déficit de compréhension du « pourquoi » on doit changer,
- sentiment de subir le changement,
- sentiment d'insécurité (« *que sera mon poste après la réorganisation ?* »),
- sentiment de bouleversement (« *serai-je à la hauteur de ce que l'on va attendre de moi demain ?* »).

Ainsi, un cadre porteur d'un projet de changement qui ne rencontrerait pas de résistance au changement doit s'interroger sur la portée de son changement ou sur son système de perception des « ressentis » de son équipe.

Les oppositions au changement correspondent à un mécanisme différent et concernent les personnels qui estiment (*à tort ou à raison*) que le changement qui est annoncé va leur faire perdre quelque chose (*perte d'autonomie, de pouvoir ou de prestige, dégradation des conditions de travail, de l'intérêt des activités réalisées...*) et qui, logiquement, sont contre le projet de changement.

C'est la raison pour laquelle ce n'est pas seulement la qualité intrinsèque d'un projet de changement qui va faire sa réussite, mais avant tout la méthode de management du changement qui sera engagée, c'est-à-dire la qualité de la démarche ou du processus qui seront mis en œuvre pour l'accompagner et de la dynamique qui va en résulter.

La première erreur classique des cadres en charge d'une équipe confrontée à une transformation consiste à consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie sur la conception du projet lui-même en négligeant la démarche et le processus, qui sont pourtant déterminants dans la réussite ou l'échec du changement.

La seconde erreur la plus répandue, à l'origine de nombreux échecs dans la conduite du changement, réside dans l'insuffisance de portage du « sens » du changement et dans le déficit d'explicitation du « pourquoi il faut changer » (*parce que les raisons du changement semblent évidentes pour le manager qui oublie qu'il n'en va pas forcément de même pour ses équipes*).

La troisième erreur des cadres qui mènent une opération de transformation consiste à oublier la nécessité d'un « service après vente » de la transformation. Le processus doit être accompagné pour entrer en régime de croisière.

FICHE ACTION N°2.4 (suite)

« Participation, implication, concertation, négociation pour gérer les résistances et les oppositions »

« On ne présente pas un projet de changement à ses collaborateurs de la même manière qu'on l'a présenté en COPIL : Il faut se situer au niveau concret de l'activité réelle »

Les étapes du changement

- Le diagnostic du fonctionnement actuel (*avec ses points forts à conserver et ses points d'amélioration à faire évoluer*) et l'analyse des attentes et des évolutions de son environnement.
- La construction de son pré-projet ou projet et sa validation hiérarchique.
- La communication à ses équipes (*qui se poursuivra tout au long du processus*).
- L'analyse des résistances et des oppositions au projet de changement.
- La construction de la démarche de conduite du changement et sa mise en œuvre.
- La définition et la mise en œuvre du plan d'action avec les modalités d'accompagnement du changement (*formation, tutorat...*).
- L'évaluation et le bilan collectif du changement.
- Le suivi dans la durée.

La construction de la démarche de conduite du changement

Une démarche participative, qui va rendre les agents « acteurs » du changement et qui permet de lever progressivement la majorité des résistances au changement : mise en place d'ateliers de réflexion et/ou de propositions avec l'ensemble des agents concernés ou avec un échantillon représentatif des personnels, dans un cadre de réflexion préalablement bien défini par la hiérarchie

Une synthèse des différentes contributions, ce qui implique, pour le manager, la reprise d'une partie significative des propositions de ses équipes dans le projet final.

Une démarche de concertation-négociation, si le projet se heurte aussi à des oppositions : il s'agit d'identifier les points de conflit, ce qui fait que certains agents se considèrent comme les perdants du changement annoncé et de s'engager dans un dialogue avec ses équipes pour traiter ces questions (*retrait d'éléments qui posent problème s'ils sont accessoires dans le projet, apport de contreparties sur l'organisation, etc., qui vont contrebalancer ce qui est vécu comme une perte, afin de rendre le changement équitable...*)

POINTS DE VIGILANCE

- - Ne jamais oublier **que le diagnostic de départ** sur le fonctionnement de son entité participe aussi de la démarche de changement et qu'il est toujours plus facile de s'entendre sur les solutions lorsque le diagnostic initial est partagé.
- - **Veiller à ne jamais dévaloriser le passé** dans la présentation des projets de changement et veiller à construire sur ce qui a déjà bien marché dans l'équipe.
- - **S'inscrire dans une vraie logique de communication** et pas seulement d'information, c'est à dire ne pas se contenter d'envoyer des messages aux agents mais s'attacher aussi à recueillir les questions qu'ils se posent et y apporter des réponses.
- - Ne pas oublier que, paradoxalement, communiquer sur le changement implique aussi **de communiquer sur ce qui ne va pas changer**, afin de laisser des repères clairs aux équipes.

COMPRENDRE

Qu'est ce que la transversalité ?

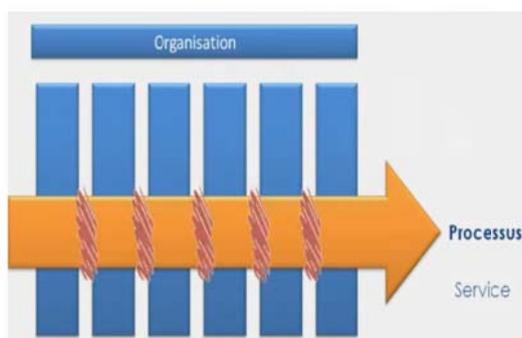
De quelle transversalité parle-t-on ?

- Du fonctionnement fluide et décloisonné de l'ensemble des services et des agents au sein de l'organisation dans son ensemble ?
- De l'ajustement mutuel des services entre eux, par la reconnaissance réciproque de leurs contraintes et atouts respectifs ?
- De la mise en place d'une organisation du travail spécifique, en mode projet, réseau ou processus ?

Qu'est-ce qu'un groupe projet ? Un groupe projet transversal ?

Dans une définition stricte et orthodoxe, un groupe projet est la réunion et l'animation de personnes mobilisées de manière *ad hoc* pour atteindre de manière commune un résultat spécifique et précis dans un délai défini.

Un groupe projet peut être transversal, à savoir regrouper des individus issus de différents services, et on parlera alors d'un projet transversal. Mais un groupe projet peut être constitué au sein d'un même service, d'une même équipe.



Si l'on parle de transversalité et de groupes-projet, alors on fait référence à deux possibilités, très proches l'une de l'autre :

- le développement volontariste de la transversalité par la constitution de groupes en charge de projets,
- l'existence de projets nécessitant la mobilisation de différents métiers, répartis dans plusieurs directions.

Dans cette situation, l'animation du groupe-projet ne relève pas du management classique, hiérarchique, mais de la conduite de projet et du développement de la coopération.

« Le fonctionnement en mode transversal constitue le seul moyen de faire avancer réellement une démarche ou un projet qui dépasse le périmètre des directions, services ou départements »

FICHE
ACTION
N°3.1
(suite)

« Animer un
groupe projet
c'est mobiliser
vers un but
dans un délai
précis »

Conduire un projet transversal ?

Il ne s'agit pas ici de présenter la méthodologie de conduite de projet mais de rappeler les principales conditions de réussite de l'animation d'un groupe projet transversal :

- le partage du sens du projet par le groupe (diagnostic, objectifs) ;
- la vision commune de la répartition du travail et des principales étapes du début à la fin (planning) ;
- la définition d'une méthode simple pour travailler ensemble (outils) ;
- l'identification de la motivation de chacun à contribuer ;
- une certaine forme d'autorisation de la hiérarchie sur la disponibilité (contrats internes) des membres de l'équipe.

Les conditions de réussite d'une équipe projet

- *Positionnement de l'équipe dans le projet : Animation et/ou Production ?*

Dans un projet, on distingue les lieux et les espaces :

- de décision, fréquemment dénommé Comité de pilotage ;
- d'animation constitués du chef de projet et de son équipe projet, lors des réunions d'avancement de projet ;
- de production, constituée de l'équipe projet, de groupes de travail, de sous traitants.

Il faut bien clarifier le positionnement de l'équipe projet : est-elle en situation d'animation ou de production, à ce moment-là du projet ?

- *Composition*

Une équipe projet doit surtout être composée des personnes identifiées au regard des compétences et de leur appartenance aux métiers utiles pour atteindre l'objet but.

Toutefois, une analyse des jeux d'acteurs et d'influence peut amener à inclure des personnes choisies pour leur influence ou qualités plus personnelles requises dans le projet en question.

- *Les différentes dimensions de l'équipe projet à travailler*

- mobiliser des individus ;
- veiller au maintien de l'inclusion des personnels dans leur équipe d'origine ;
- veiller à proportionner les charges de travail reposant sur des personnes qui conserveraient des obligations de service dans une autre entité ;
- développer des logiques de travail en réseau entre les individus.

- *Pousser et faciliter l'action collective en dehors des temps de réunion de type « revue de projet »*

- faciliter la compréhension réciproque des contraintes et univers professionnels différents présents dans l'équipe ;
- favoriser les moments de réflexion collective ouverte ;
- penser à l'envers en partant de l'objet-but (*le résultat concret que l'on cherche à atteindre à la fin du projet*) pour définir les étapes et les modalités de réalisation du projet.

Créer et préserver un esprit d'équipe

COMPRENDRE

Définir l'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe désigne la capacité d'un groupe à penser et agir collectivement, plutôt qu'individuellement, ainsi que les solidarités qui existent entre les différents membres du groupe.

La présence d'un esprit d'équipe constitue un élément fondamental de l'efficacité collective d'une unité ou d'un service. Cependant cet esprit d'équipe n'est ni spontané ni naturel. Il est du ressort du manager de s'assurer de l'existence de cet état d'esprit, de l'entretenir et de le renforcer si nécessaire.

Peut-on « mesurer » l'esprit d'équipe ? Comment faire ?

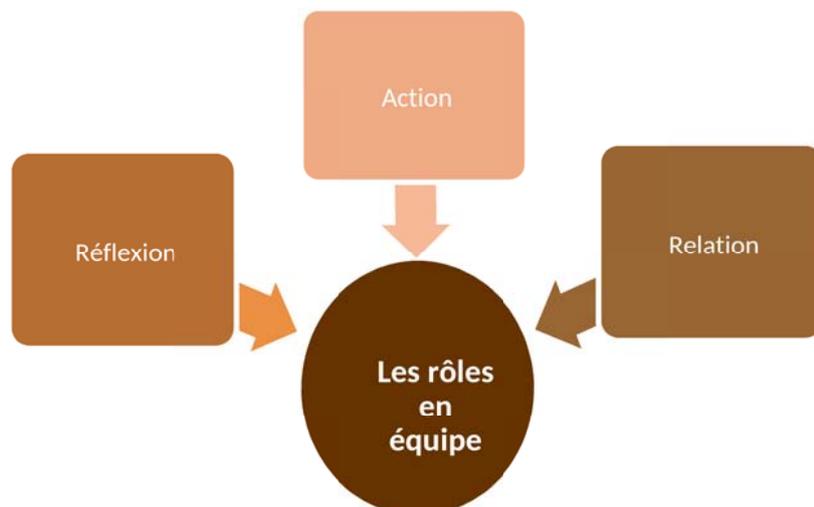
La force de l'esprit d'équipe se mesure au travers des différentes situations professionnelles, programmées ou inopinées, que rencontre le groupe. Le manager, notamment dans une phase de prise de fonction ou de constitution d'un nouveau collectif, doit être attentif au comportement des membres de son service ou de son unité, par exemple lors des réunions.

Mais c'est à l'occasion des événements exceptionnels (*un surcroît de travail, une urgence à gérer*) que le manager pourra mesurer la force des solidarités et l'esprit d'équipe.

Le manager devra observer à la fois :

- le comportement du groupe dans l'action, ses modalités de coordination et ses capacités d'improvisation,
- les rôles spontanés des différents membres du groupe, en identifiant les collaborateurs qui sont plutôt centrés sur la réflexion, ceux qui sont focalisés sur l'action et ceux qui se préoccupent surtout de la relation interindividuelle.

Les rôles spontanés des membres d'une équipe



« *Esprit d'équipe : penser et agir collectivement* »

« *C'est dans les moments de crise (urgences à gérer, absences à palier, surcroît de commandes...) que l'on peut réellement mesurer le niveau de solidarité entre les membres d'une équipe...* »

FICHE ACTION N°3.2 (suite)

« Entretien et renforcer l'esprit d'équipe constitue un des rôles importants du manager... »

« Ne pas craindre l'existence de moments de convivialité mais veiller qu'ils ne se créent pas par exclusion d'une partie de l'équipe »

« Développer la coopération et la collaboration : travailler sur l'environnement de l'équipe, sur son langage commun, sur le sens de l'action collective... »

Des actions concrètes doivent être menées par le manager pour entretenir, voire développer, l'esprit d'équipe au sein de son service ou de son unité :

- **Développer le sentiment d'appartenance** à l'équipe en favorisant le partage des préoccupations autour des missions et des activités à réaliser, ainsi que le partage de valeurs professionnelles communes ;
- **Organiser des moments d'échanges** réguliers (*réunions*) et des occasions de coopérer et de collaborer au sein de l'équipe (*groupes de travail, projets*) ;
- **Créer un climat général et une ambiance** favorisant l'entraide et la solidarité plutôt que le repli sur soi (*développement de moments de convivialité*) ;
- **Coordonner les actions** pour éviter les sources de dysfonctionnement et de conflits
- **Mettre en place un système de management** qui favorise le collectif (*notamment dans les pratiques d'évaluation*) tout en respectant la dimension individuelle.

Le manager doit faire comprendre à ses collaborateurs que la capacité d'action collective de l'équipe est supérieure à la somme des possibilités individuelles et **saisir toutes les opportunités de mettre en évidence la valeur ajoutée du collectif.**

Coopération et collaboration

Deux modalités de travail sont particulièrement susceptibles de développer l'esprit d'équipe : la coopération et la collaboration. Dans les deux cas, il suffit de faire œuvre commune, la différence se situe dans la manière de partager le travail.

Dans la coopération le groupe est divisé en équipes spécialisées qui réalisent une partie de tâche. Les membres de chaque équipe ont des responsabilités spécifiques. L'ensemble est réalisé seulement quand tous les membres ont fait leur part de travail.

Dans la collaboration, les membres du groupe travaillent pour un but commun. Mais chacun, individuellement, cherche à atteindre par lui-même le but consensuel. Deux productions se font en parallèle : une production collective et les productions individuelles de chaque participant.

Comment favoriser la coopération et la collaboration ?

Créer un environnement propice

- S'assurer que chacun reconnaît et respecte les compétences des autres ;
- Clarifier, formaliser et partager les règles et modalités de fonctionnement du collectif ;
- Mettre en place un outil de partage et d'échange d'informations (*serveur ressources communes, intranet*).

Apprendre à coopérer et collaborer

- Partager un langage et des problématiques communes ; l'animation des réunions est de ce point de vue déterminant. Ne pas hésiter à permettre à ses collaborateurs de présenter eux-mêmes certains travaux ou résultats. Il est important que chacun comprenne ce que font les autres.
- Comprendre, partager et reconnaître les ressources et les contraintes de chacun ;
- Formaliser, diffuser et capitaliser les réussites, les « bonnes pratiques » de l'équipe (*réunions d'échanges de pratiques*).

Entraîner la motivation collective

- Stabiliser une vision partagée des finalités et des objectifs de l'équipe, des projets ;
- Sonder fréquemment le degré d'adhésion et de motivation des membres de l'équipe ;
- Mettre les notions de partage et de plaisir au cœur du travail ;
- Veiller à ce que les manifestations conviviales ne soient pas excluantes.

COMPRENDRE

Pourquoi mettre en place du tutorat au sein de son équipe ?

Le tutorat est un dispositif d'accompagnement et de transmission de compétences en situation de travail organisé entre des collaborateurs (tuteur et tutoré). Il peut être associé à un dispositif de formation formelle (en amont, en aval ou parallèlement en alternance).

Le recours au tutorat peut être utile au sein d'une équipe pour :

- faciliter l'arrivée d'un nouveau collaborateur en lui permettant d'être plus rapidement opérationnel à son poste et de s'intégrer plus facilement au sein de l'équipe (*transmission de la culture et des valeurs de l'organisation...*), accompagner un changement de poste ;
- préparer le départ d'un collaborateur expérimenté ayant des compétences-clés pour le fonctionnement de l'activité, ne pas perdre des compétences stratégiques ;
- entretenir la motivation d'un collaborateur qui souhaite élargir son registre d'action en lui proposant une activité différente et valorisante (ce peut être un intérêt de l'agent en fin de carrière professionnelle comme à tout autre moment de la carrière) ;
- promouvoir de nouvelles pratiques de travail, permettre à chacun de s'adapter aux changements en développant des compétences prioritaires pour l'activité dans une logique d'entraide et de coopération ;
- favoriser la création de liens au sein de l'équipe par l'échange de connaissances et de compétences, soutenir la collaboration entre différentes générations ;
- mettre en place une dynamique d'équipe « apprenante » où chacun est porteur d'expérience et contributeur de la performance collective en étant « développeur de compétences » des autres.

Quelles sont les différents formes de tutorat possibles ?

Le tutorat classique

Le tuteur est expérimenté : il accompagne un collaborateur plus novice pour qu'il acquière les compétences dont il a besoin pour exercer son emploi.

Le tutorat inversé

Le tuteur est plus jeune que le tutoré ; il possède une compétence particulière à renforcer chez des collaborateurs ayant plus d'ancienneté (par ex : l'usage des TIC)

Le tutorat croisé

Le tuteur est un binôme qui s'enrichit réciproquement, où chacun est alternativement tuteur et tutoré sur un champ de compétence

Le tutorat d'expertise

Le tuteur transfère une compétence longuement acquise, complexe, spécifique, rare, donc peu maîtrisée au sein de l'équipe

Le tutorat managérial

Le tuteur est le responsable hiérarchique : il devient alors un « manager-coach » avec un rôle d'accompagnement de proximité qui se distingue du management

Le tutorat collectif

Le tuteur accompagne plusieurs tutorés en même temps ou à l'inverse le tutoré est accompagné par plusieurs tuteurs.

« Le tutorat...

un levier pour manager à la fois les compétences, la motivation et la cohésion d'équipe...

par la transmission des savoirs »

« En binôme ou collectif, des formes multiples à choisir en fonction du besoin »

FICHE ACTION N°3.3 (suite)

« Le tutorat
ne s'improvise
pas... »

« Tout expert n'a
pas vocation à
devenir tuteur ! »

« Les
collaborateurs
seniors n'ont pas
nécessairement
l'aptitude à
devenir tuteur ! »

« Faire du tutorat
un levier de
reconnaissance »

Le tutorat est une pratique qui ne s'improvise pas : elle nécessite d'afficher des objectifs, de définir les responsabilités, de piloter le dispositif et d'impliquer les acteurs sur le terrain.

Encadrer en amont le transfert de compétences

- **Formaliser les objectifs de développement de compétences et l'évaluation du tutorat :**
 - Quels résultats visés en termes de développement de compétences, d'autonomie ?
 - Avec quels critères évaluer la réussite du tutorat ? À quoi le verra-t-on ?
- **Définir une feuille de route :** définition des étapes de progression du développement de compétences par rapport à l'objectif global, planning du suivi du process, conditions de réalisation (temps dédié à l'activité tutorale, aménagement de l'activité du tuteur, formation pédagogique du tuteur, situations utiles à la progression du tutoré...).
- **Organiser une réunion tripartite** (manager, tuteur, tutoré) pour partager collectivement les objectifs, les rôles réciproques et la feuille de route et formaliser même *a minima* l'engagement des différents acteurs impliqués.

Organiser et animer la pratique de tutorat au sein de l'équipe

Choisir le tuteur : tout expert n'a pas vocation à devenir tuteur !

La réussite d'un transfert de compétences ne dépend pas uniquement de la maîtrise du contenu à transmettre mais aussi de la relation avec le tutoré :

- avoir envie de transmettre, être volontaire et avoir une aisance relationnelle ;
- savoir écouter, faire preuve d'ouverture d'esprit, savoir remettre en question ses pratiques ;
- être prêt à construire puis à évaluer une compétence.

Suivre le déroulement et permettre les conditions du tutorat

- Faire des points d'étape réguliers avec le tuteur sur sa mission et la progression du tutoré.
- Soutenir et faciliter le travail du tuteur, être attentif à ses demandes (par exemple, aménagement ponctuel des objectifs annuels pour lui permettre de dégager de la disponibilité).

Évaluer le tutorat

- Organiser un bilan et un retour d'expérience avec le tuteur et le tutoré.
- Capitaliser les bonnes pratiques.

Valoriser les pratiques de tutorat

- Communiquer auprès de l'équipe.
- Valoriser la pratique tutorale dans l'entretien professionnel annuel du tuteur.
- Prendre en compte les compétences développées par le tuteur pour son évolution professionnelle.

Comprendre la dynamique des groupes

COMPRENDRE

La dynamique des groupes

La dynamique des groupes désigne l'ensemble des interactions qui existent entre les membres d'un groupe et les lois qui les régissent. On parlera ici de groupe restreint (3 à 20 personnes), à distinguer des groupes plus larges (organisation professionnelle, groupes sociaux).

Comprendre la dynamique des groupes est donc fondamental pour le manager afin de lui permettre d'optimiser le fonctionnement de son équipe.

L'efficacité d'un groupe dépend en effet de la façon dont s'exerce le leadership et la prise de décision. Le manager doit agir avec le groupe et non malgré le groupe.

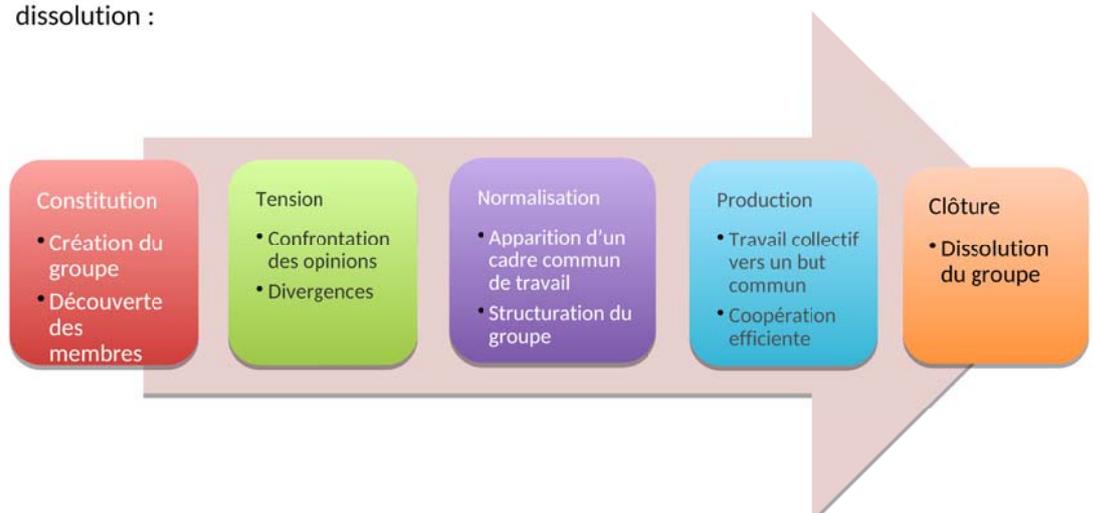
Comprendre la dynamique des groupes

Le manager doit observer et analyser le fonctionnement des groupes dont il a la responsabilité ou auxquels il participe. Il sera notamment attentif :

- aux relations qu'entretiennent entre eux les membres du groupe. Ces relations pourraient presque être représentées sous la forme d'un sociogramme (inventaire des relations personnelles et professionnelles). Cet outil permet d'objectiver la dynamique du groupe, afin qu'un manager soit moins influencé par ses sentiments et ses préjugés lorsqu'il établit des équipes de travail ou qu'il confie des missions particulières ;
- aux réseaux d'influence existants dans le groupe (relations de pouvoir, autorité reconnue, leadership) ;
- aux processus de décisions (consensus ou compromis, majorité ou unanimité, etc.) ;
- aux normes produites par le groupe ;
- aux effets de groupe (conformisme, soumission à l'autorité, refus d'adhésion, bouc émissaire, illusion groupale, etc.) ;
- aux rôles joués par les différents membres du groupe (expert, opposant, étranger, marginal, etc.).

Les étapes de la formation d'un groupe

Chaque groupe passe par un ensemble de cinq étapes, de sa constitution à sa clôture ou dissolution :



« La compréhension de la dynamique des groupes est une étape indispensable pour que le manager puisse agir efficacement... »

« Le développement d'un groupe passe par cinq étapes différentes »

FICHE ACTION N°3.4 (suite)

« Trois étapes doivent être suivies par le manager pour favoriser l'émergence d'un groupe : développement de la connaissance, renforcement de la confiance, impulsion de l'action collective... »

« Veiller tant à la cohésion sociale qu'à la cohésion opératoire »

« Le manager doit être vigilant au quotidien pour maintenir et développer la dynamique de groupe... »

Pour un manager, appliquer les principes de la dynamique des groupes, c'est tout d'abord favoriser la constitution d'un groupe, qu'il s'agisse de l'équipe dont il est responsable au quotidien ou d'une équipe-projet, voire d'un groupe de travail qu'il anime.

C'est ensuite entretenir la dynamique du groupe pour lui permettre de continuer de fonctionner et de produire. Il faut veiller à la fois à la cohésion « sociale » (*plaisir des membres du groupe à travailler ensemble*) et à la cohésion « opératoire » (*convergence des actions vers un même but*).

Pour favoriser l'émergence et la constitution d'un groupe, le manager doit respecter les étapes suivantes :

- développer la connaissance mutuelle des membres du groupe : présentations croisées, découverte des activités de chacun ;
- renforcer la confiance entre les membres du groupe : clarification des rôles de chacun, développement d'un esprit positif et bienveillant, d'un esprit d'entraide ;
- favoriser des occasions de coopération et collaboration, impliquant la complémentarité des membres du groupe : projets communs, dossiers partagés, formation de binômes.

Le rôle du manager pour entretenir la vie du groupe et sa dynamique

- soigner la relation manager-collaborateurs : être attentif à son mode de management et l'adapter aux circonstances et aux besoins du groupe ;
- véhiculer des valeurs collectives : ces valeurs peuvent être celles de l'organisation, ou spécifiques au groupe, dans tous les cas elles contribuent à sa cohésion ;
- partager un objectif commun : la poursuite d'un but collectif permet de fédérer les individus et les énergies. Il peut s'agir d'un projet à réaliser ou d'objectifs collectifs attribués au groupe ;
- veiller à l'ambiance de travail : prévenir et gérer les conflits, créer des moments de convivialité (*repas d'équipe, petits-déjeuners, séminaires de travail et de cohésion...*).

POINTS DE VIGILANCE

- **La taille des groupes** : dans un groupe de trop grande taille les difficultés de communication s'accroissent, les sous-groupes apparaissent et la productivité diminue. Le manager doit donc être vigilant sur la taille des groupes ou le cas échéant organiser lui-même l'activité en sous-groupes, comme pour la circulation de l'information qui en découle.
- **L'influence du groupe** : le groupe peut influencer les idées de certains de ses membres (*conformisme*) et réduire leur créativité ; c'est pourquoi le manager doit régulièrement « challenger » le groupe sur ses positions et questionner les certitudes.
- **La durée de vie du groupe** : le manager doit maintenir la cohésion, la motivation et la productivité du groupe sur le long terme, en organisant régulièrement des activités collectives.
- **L'accueil de nouveaux participants** : le manager doit favoriser l'arrivée et l'intégration de nouvelles personnes dans le groupe en explicitant le fonctionnement et les règles formelles et informelles, ainsi qu'en instaurant des modalités de compagnonnage et de tutorat.

COMPRENDRE

Combinées à ses compétences, les motivations d'un individu constituent un des facteurs puissants de sa performance au travail. Il est donc évident pour le manager qu'il s'agit là d'un levier essentiel. Et pourtant, on ne peut pas dire qu'il existe une pierre philosophale en matière de motivation. Il existe surtout une très grande variété d'approches et d'angles de vue. Aujourd'hui, on connaît plus de 100 théories pour l'analyser et l'expliquer !

On peut toutefois dire que la motivation se traduit par une certaine **énergie** que l'on donne, avec **persistance**, dans **la réalisation d'une activité**, de manière **orientée vers un but**.

COMMENT VOIR QU'UNE PERSONNE EST DÉMOTIVÉE ?

La présence de plusieurs signaux cumulés à un changement visible de comportement :

Par exemple :

- un absentéisme croissant
- des oublis fréquents
- une baisse de la réactivité
- une participation faible aux réunions de l'équipe,
- des sujets de mécontentement ou de discorde plus nombreux,
- un manque d'initiative et de souplesse face aux situations imprévues (alors qu'avant c'était le cas).

Avant d'agir, interrogez vous : suis-je certain que cette personne est vraiment démotivée au travail, n'est-ce pas la conclusion qu'il m'arrange de croire ?

AGIR

Conseils pour agir individuellement

À chaque individu correspond une alchimie singulière en matière de motivation. C'est pourquoi voici un processus qui pourrait être vertueux :

- Écouter, dialoguer sur l'origine et les sources présentes de la démotivation.
- Discuter, échanger sur la variété des moyens à mettre en œuvre pour remotiver et surtout ne pas projeter ses propres motivations sur autrui
 - *La motivation et le lien au collectif = sentiment d'appartenance, sentiment de cohésion, participation et intégration à la vie collective, de sécurité et de plaisir dans le groupe, sentiment d'équité.*
 - *La motivation et le retour du management = prendre acte du travail accompli (feed-back positif ou d'amélioration), valorisation de la personne, estime de soi, objectifs clairs, sens de l'action.*
 - *La motivation et le sentiment de compétences, d'apprentissage, de stabilisation et d'innovation dans l'activité ; la motivation et le sentiment d'efficacité personnelle, d'autonomie et de confiance en soi : je suis capable, j'ai des résultats et ils ont de la valeur (aux yeux des autres mais surtout vis-à-vis de moi-même).*

- Suivre dans le temps les actions et faire des points d'étape.

« La motivation constitue l'un des deux facteurs principaux de la performance professionnelle »

« C'est une énergie qui déclenche de l'action orientée vers un but avec persistance »

« Pas de recette miracle en matière de motivation »

FICHE ACTION N°4.1 (suite)

« Il ne faut pas confondre les facteurs de motivation et la satisfaction qu'un poste peut procurer à un agent. »

« On peut être satisfait de ses conditions de travail, de ses collègues... sans pour autant être engagé et performant. »

« Les domaines d'activité, le sentiment de compétence professionnelle, l'autonomie sont des facteurs de motivation. »

Conseils pour agir collectivement

Pour développer la motivation de vos collaborateurs et donner du sens, vous pouvez notamment vous appuyer sur les moyens suivants :

1- Fixer les objectifs en commun et les contrôler.

2- Savoir récompenser et donner des signes de reconnaissance : encouragements, retours positifs, manifestations d'estime... pour augmenter la confiance en soi des collaborateurs.

3- Faire preuve d'équité : équité ne signifie pas **égalité** en tout, il s'agit de prendre en compte les différences entre les situations individuelles, savoir respecter les critères d'appréciation qui ont été annoncés, être constructif et équitable en cas de faute : déterminer le préjudice, rechercher ses causes, accorder le droit à l'erreur et établir un plan d'action (pour éviter sa reproduction).

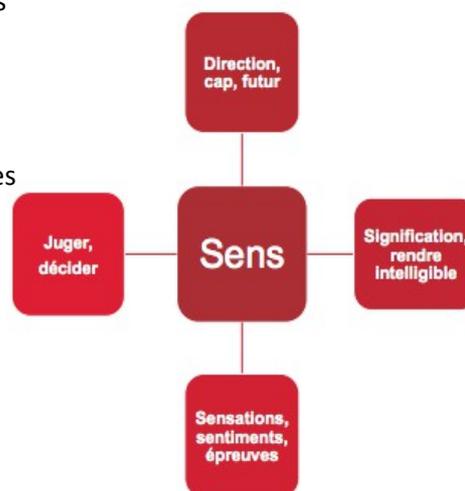
4- Diffuser les informations qui sont susceptibles d'intéresser l'équipe.

5- Traiter les mécontentements lorsqu'ils surviennent et éviter leur accumulation : aborder le sujet soit en entretien individuel, soit en réunion d'équipe. Connaître, s'intéresser et contrôler les réalisations.

6- Enrichir l'intérêt du travail :

- valoriser les tâches,
- laisser de l'autonomie et confier des responsabilités,
- tenter des changements d'activité,
- donner des retours sur les résultats atteints.

7- Avoir un projet pour l'équipe : savoir expliquer son utilité et l'importance de la mobilisation de ses ressources humaines.



POINTS DE VIGILANCE

- - Connaître les ressorts de motivation propre à chacun ! Éviter de croire que ce qui motive l'un motivera l'autre...
- - Ne pas croire que **seules** les ressources financières peuvent stimuler les motivations.
- - Éviter les comportements qui sont les sources de démotivation : la méfiance, le mépris, le secret, l'exclusion.

Favoriser les débats internes

COMPRENDRE

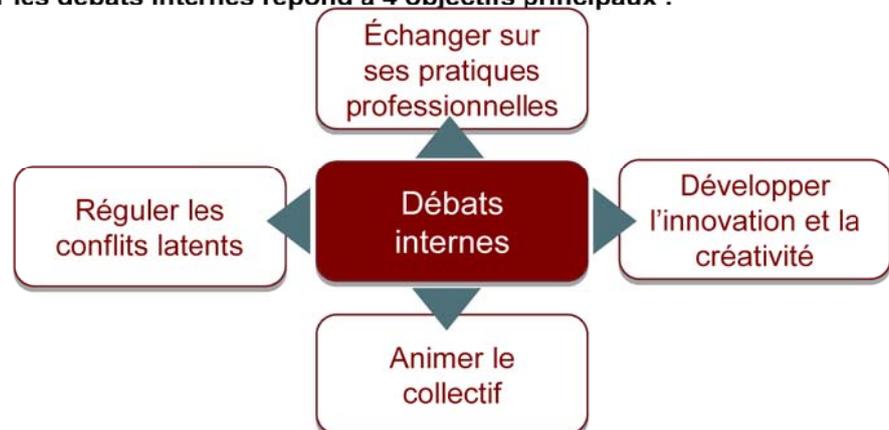
POURQUOI FAVORISER LES DÉBATS INTERNES ?

« Libérer la parole » de ses collaborateurs est devenu un leitmotiv des discours managériaux. Plusieurs raisons à cela :

- l'**impératif de performance**, dans un contexte budgétaire tendu, qui appelle à **davantage de créativité et d'innovation** pour « faire mieux avec moins » et repenser les modes de fonctionnement collectif ;
- **les mutations du travail, potentiellement génératrices de malaise, voire de souffrance** : dynamique permanente de changement, individualisation et sentiment d'isolement croissant, intensification du travail, généralisation de la position de prestation de service ;
- **les transformations « sociétales »**, se caractérisant notamment par une demande croissante de « subjectivation » du travail, de prise en compte de la singularité de chacun dans ses talents et ses besoins, atténuation avec l'emploi de courriels et des portables de la séparation vie professionnelle/vie privée.

Ces transformations appellent à une **évolution de la posture managériale** : plus qu'un « chef » ou un « sachant », le manager doit désormais se positionner comme un animateur de l'intelligence collective, comme un catalyseur des énergies au service d'un projet partagé. C'est ce qu'on appelle parfois le « manager-coach ».

Favoriser les débats internes répond à 4 objectifs principaux :



- **échanger sur ses pratiques professionnelles**, pour créer un espace de dialogue et de controverse sur le travail et ses finalités, pour trouver des solutions collectives aux dysfonctionnements, pour capitaliser sur les bonnes pratiques ;
- **développer l'innovation et la créativité**, en réponse à un environnement mouvant. Il s'agit de proposer des temps de questionnements non censurés, où les façons de faire sont réinterrogées, où l'on libère les « bonnes idées », au service d'un objectif partagé ;
- **animer le collectif**, en proposant des temps « hors cadre », au sein desquels les agents ont la possibilité d'agir ensemble sur leur travail et leur organisation en élaborant eux-mêmes des réponses et des solutions ;
- **réguler les conflits latents**, en les mettant à jour par l'expression de points de vue divergents, dans un cadre bienveillant et où l'écoute est de mise.

« Libérer la parole pour libérer l'énergie »

« Rendre naturelle la délibération collective permet d'améliorer sa perception des réalités opérationnelles et favorise la richesse des propositions »

« Le renforcement des capacités d'expression des agents est facteur de bien-être au travail »

FICHE ACTION N°4.2 *(suite)*

« Proposer des temps de créativité non censurée pour réinterroger ses pratiques »

SOIGNER LE CADRE

- **Expliciter à ses collaborateurs les objectifs** de ce(s) temps de débats internes
- **Les rassurer sur les « règles du jeu »** : écoute, bienveillance, neutralité...
- Si possible, **sortir du cadre physique de travail habituel**, pour se dégager plus facilement des routines et des rôles préétablis.
- **Jouer la carte de la convivialité, du ludique, du plaisir d'être ensemble**, si le thème s'y prête, en utilisant des supports colorés, des post-it, des feutres de couleur... Éviter le powerpoint et l'ordinateur !

SOIGNER SA POSTURE

- **Poser des questions dans une démarche d'exploration** et de découverte neutre et bienveillante.
- **Faire preuve de disponibilité pour les idées extérieures**, accueillir l'expression de points de vue divergents sans céder à la tentation de jugement immédiat.
- **Être authentique et empathique** dans sa communication, laisser la place à autrui, pour instaurer la confiance.
- **Rappeler si besoin certaines contraintes** ou certains impératifs inhérents au service, mais le faire de manière constructive pour éviter de fermer le débat.

SOIGNER L'ANIMATION

- **Le risque d'une réunion « formelle »** dans son animation est de ne pas permettre à ses collaborateurs de sortir du cadre et de leurs postures classiques. Ils risquent par conséquent de ne tenir que des propos consensuels et de rester dans leurs « rôles de prédilection ».
- Voici **deux types d'animation**, répondant à des finalités différentes, visant à favoriser les débats internes :

Brainstorming de créativité

1. **Sortir du cadre** en proposant une introduction décalée, ludique...
2. **Diverger !** A partir du thème retenu, les participants notent une profusion d'idées sur des post-it. Pas de censure, tout les participants s'expriment et rebondissent sur les idées émises.
3. **Converger !** Structurer les idées émises en thèmes prioritaires et pistes d'action à creuser.
4. **Concrétiser !** En creusant en sous-groupes les thèmes prioritaires.
5. **Conclure**, en donnant des perspectives

Échanges de pratiques professionnelles

1. **Poser le cadre** (respect, ouverture, confidentialité...).
2. **Choisir collectivement le sujet** ou la thématique à traiter.
3. **Investiguer le sujet** en s'attachant à le décrire (constats), identifier les causes et les conséquences.
4. **Formuler des objectifs et des pistes de résolution.**
5. **Capitaliser** autour du sujet traité.
6. **Fixer le prochain rendez-vous**, avec éventuellement le prochain thème.

POINTS DE VIGILANCE

- **Être clair sur la finalité de chaque temps de débat et sur le « produit de sortie »** (nouvelle prestation, nouvelle organisation, bonnes pratiques professionnelles...).
- **Savoir être « absent » physiquement de ces temps de débats internes**, en fonction des thématiques abordées, en laissant le groupe se réguler ou en identifiant un « référent ».
- **Construire ces temps dans la durée.**

Agir sur les conditions de travail et l'organisation du travail

COMPRENDRE

L'ORGANISATION DU TRAVAIL INFLUE DIRECTEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le terme « conditions de travail » recouvre les dimensions suivantes :

- les conditions physiques de travail ,
- les horaires de travail ,
- le rythme et les marges de manœuvre individuelles,
- la charge mentale et émotionnelle, à mettre en relation avec la qualité du collectif de travail.

Les conditions de travail jouent un rôle fondamental en matière de qualité de vie au travail ainsi que sur la performance individuelle et collective.

Les conditions de travail dépendent largement de l'organisation du travail mise en place, comme le montre l'étude de 3 formes d'organisation différentes (*taylorienne, lean production, apprenante*).

« Une des premières responsabilités du manager est de permettre à ses équipes de travailler dans les meilleures conditions possibles... »

« L'organisation apprenante est la plus favorable à la qualité de vie au travail »

Caractéristiques de chaque forme d'organisation	Taylorienne	Lean production	Apprenante
Apprentissage	-	+	+
Résolution de problèmes	-	+	+
Autonomie dans le travail	-	-	+
Equipes autonomes	-	+	+
Rotation des tâches	-	+	+
Moindres contraintes de rythme	-	-	+
Moindre répétitivité des tâches	-	-	+
Niveau de QVT (Qualité de Vie au Travail)			

**FICHE
ACTION
N°4.3**
(suite)

« Agir sur la micro-
organisation du
travail »

« Face à des
manifestations de
mal-être au travail
il convient, avant
d'invoquer la
personnalité des
individus, de se
poser la question
du travail et de son
organisation »

ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC EN MATIÈRE D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Établir un diagnostic partagé est un prérequis : il favorise la prise de recul et permet de gagner en profondeur d'analyse, en identifiant à la fois les symptômes et les facteurs explicatifs. **Ce diagnostic peut être mené par le biais** :

- d'entretiens individuels, avec les membres de son équipe et les parties prenantes de son système ;
- de groupes de travail collectifs ;
- avec l'appui d'un tiers neutre de la filière RH (les conseillers mobilité-carrière ont aussi cette vocation) ou santé-sécurité au travail ou encore un médecin de prévention.

Le partage du diagnostic et sa mise en débat comptent tout autant que la qualité de l'analyse, car il en va de la mise en mouvement des acteurs et de la pérennisation du plan d'actions.

PRENDRE CONSCIENCE DE SA MARGE DE MANŒUVRE MANAGÉRIALE ET AGIR DANS LE CADRE DE CELLE-CI

Le manager n'est pas un individu « hors-sol », déconnecté de son environnement : il est de fait en interdépendance avec l'organisation, ses processus, ses routines, ses contraintes... qu'il ne peut faire bouger à lui seul et du jour au lendemain ! Par ailleurs, certains problèmes dépassent largement le champ d'action du manager.

Le manager doit donc s'attaquer en priorité à ce qu'il peut changer, autrement dit, s'il est responsable de proximité, travailler sur la micro-organisation du travail. Ce qui n'interdit pas bien évidemment de faire remonter à sa hiérarchie les dysfonctionnements et les propositions d'évolution organisationnelle qui dépassent son périmètre d'action et devront certainement être évoquée en CHSCT, voire en CT.!

QUELQUES PISTES D'ACTION EN MATIÈRE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- **Réguler la charge de travail**
 - En évaluant la charge de l'équipe de manière prospective et rétrospective, en hiérarchisant les priorités et en « automatisant » certaines tâches.
 - En optimisant l'adéquation entre activité et compétences.
 - En favorisant le travail en mode projet pour les urgences.
- **Favoriser l'autonomie individuelle et les initiatives**
 - Adapter son style de management aux spécificités de chaque collaborateur (*compétences, motivations, mode de déclenchement de son action*).
 - Faire l'état des lieux de sa pratique de délégation et voir si elle peut être développée.
 - Voir dans quelle mesure certains processus et « reportings » contraignants peuvent être simplifiés ou retirés.
- **Prévenir la surcharge mentale**
 - ✓ identifier les collaborateurs exposés à des « situations à risque » (*relations avec le public, travail « expert » de manière isolée...*).
 - ✓ instituer des espaces de dialogue réguliers sur ce sujet.
 - ✓ définir un plan d'accompagnement : formation dédiée, réaménagement des activités au sein de l'équipe.

Vérifier, contrôler sans démotiver

COMPRENDRE

LES AMBIVALENCES DU LIEN ENTRE CONTRÔLE ET MOTIVATION

La motivation peut se définir comme l'ensemble des forces qui incitent un individu à s'engager dans un comportement donné. Dans cette perspective, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement.

Les théories de la motivation sont nombreuses. De leur étude, il est néanmoins possible de retenir les facteurs de motivation suivants :

- **l'autonomie de l'individu**, autrement dit sa marge de liberté dans son cadre professionnel ;
- **l'existence d'un feed-back**, soit un retour d'information sur le travail effectué, sur la qualité du travail accompli par le collaborateur et sur les moyens et les délais mis en œuvre ;
- **le sens du travail**, qui passe notamment par la reconnaissance de la valeur sociale du travail réalisé par l'individu, de sa contribution et de son impact sur la stratégie de l'organisation ;
- **le sentiment d'équité**, nourri par l'équilibre entre la contribution et la rétribution de l'individu, en comparaison avec le ratio des autres collaborateurs, mais également par l'existence d'une justice des procédures existantes pour attribuer les récompenses et les sanctions ;
- **la présence d'objectifs** à la fois accessibles et qui peuvent représenter un certain challenge pour l'individu ;
- **le sentiment de compétences** du collaborateur, générateur de sentiment de maîtrise des situations.

Nécessaire à la sécurité et à la performance des organisations, le contrôle est traditionnellement perçu comme porteur de résistances individuelles, avec des effets négatifs sur la motivation des collaborateurs. **Pourtant, l'introduction de procédures de contrôle et de vérification possède des effets à la fois positifs et négatifs sur les différents facteurs de motivation précités.**

« *Le contrôle est à la fois porteur de motivation et de démotivation... Tout dépend de la manière dont il s'exerce.* »

Facteurs de motivation	Impact positif des procédures de contrôle	Impact négatif des procédures de contrôle
L'autonomie		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle tend à réduire l'autonomie
Le retour d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle, s'il est conçu comme un moyen de faire progresser la performance individuelle et collective et non comme une sanction, constitue une occasion de faire un retour d'expérience au collaborateur 	
Le sens du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle, s'il est orienté non pas strictement sur le respect de procédures mais sur l'atteinte de résultats en lien avec la stratégie de l'organisation, peut renforcer le sens donné à son travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle est porteur de perte de sens s'il s'exerce de manière intense et procédurale, sans lien avec la stratégie de l'organisation ou s'il est déconnecté des contingences opérationnelles

FICHE ACTION

N°4.4

(suite)

« Des contrôles trop fréquents donnent une impression de manque de confiance de la part du manager et procurent un sentiment de perte de contrôle. Trop éloignés ils n'ont plus de sens et démotivent, car ils n'apportent plus l'occasion de fournir un feedback. »

« Il ne faut pas hésiter à expliquer à ses agents les enjeux de sécurisation de la production issue de l'administration (qualité technique, juridique, légitime...) qui justifient les processus de contrôle... »

COMPRENDRE

Facteurs de motivation	Impact positif des procédures de contrôle	Impact négatif des procédures de contrôle
Le sentiment d'équité	<ul style="list-style-type: none"> La présence de procédures de contrôle clairement établies, selon des critères objectifs et partagés, peut alimenter le sentiment d'équité, notamment dans sa relation avec le système de récompenses et de sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> Des procédures de contrôles différentes selon les collaborateurs ou non explicitées peuvent entamer le sentiment d'équité et par conséquent la motivation
La présence d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Le concept même de management par objectifs suppose des mécanismes de contrôle et de vérification pour évaluer leur atteinte par le collaborateur et l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Un contrôle sans lien avec les objectifs ou ne tenant pas compte des facteurs externes ne dépendant pas du collaborateur impacte négativement la motivation
Le sentiment de compétence	<ul style="list-style-type: none"> Le contrôle et la vérification peuvent s'accompagner d'un soutien au collaborateur et à sa montée en compétences, par exemple par la mise en place d'actions de professionnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> En fonction du niveau de compétence détenu par le collaborateur, un contrôle « intensif » peut être vécu comme « infantilisant » : un style de management délégitif est préférable

AGIR

Sur l'objet du contrôle

- Être au clair sur l'objet du contrôle – le processus et/ou le résultat – en ayant conscience de la réduction d'autonomie plus ou moins forte qu'il implique. - - - - S'interroger sur le « socle minimal » à contrôler nécessaire.
- Prêter attention aux phénomènes de « déplacement de buts » induits par le contrôle : le collaborateur risque d'agir davantage en conformité par rapport aux attendus contrôlés que pour la finalité de l'entité, ce qui peut induire à terme une perte de sens.

Sur la modalité du contrôle

- Privilégier les procédures légères : gare aux excès de reporting, qui influent négativement sur le sens du travail et l'autonomie du collaborateur !
- Privilégier des modalités de contrôle co-construites ou discutées avec les collaborateurs, pour une plus grande acceptation de leur présence.
- Organiser avec son collaborateur un espace d'échange autour des résultats du contrôle.

Sur l'usage du contrôle

- Le contrôle doit servir la prise de décision et l'action, à travers des boucles de rétroaction et d'amélioration continue, sans quoi son sens ne sera pas perçu.
- Le contrôle doit permettre la mise en visibilité et la valorisation du travail effectué.
- Le contrôle doit se faire au service d'une plus grande performance et d'une montée en compétences du collaborateur, et non dans une simple logique de conformité à des standards, centrée sur le court terme.

Être un manager au service de...

COMPRENDRE

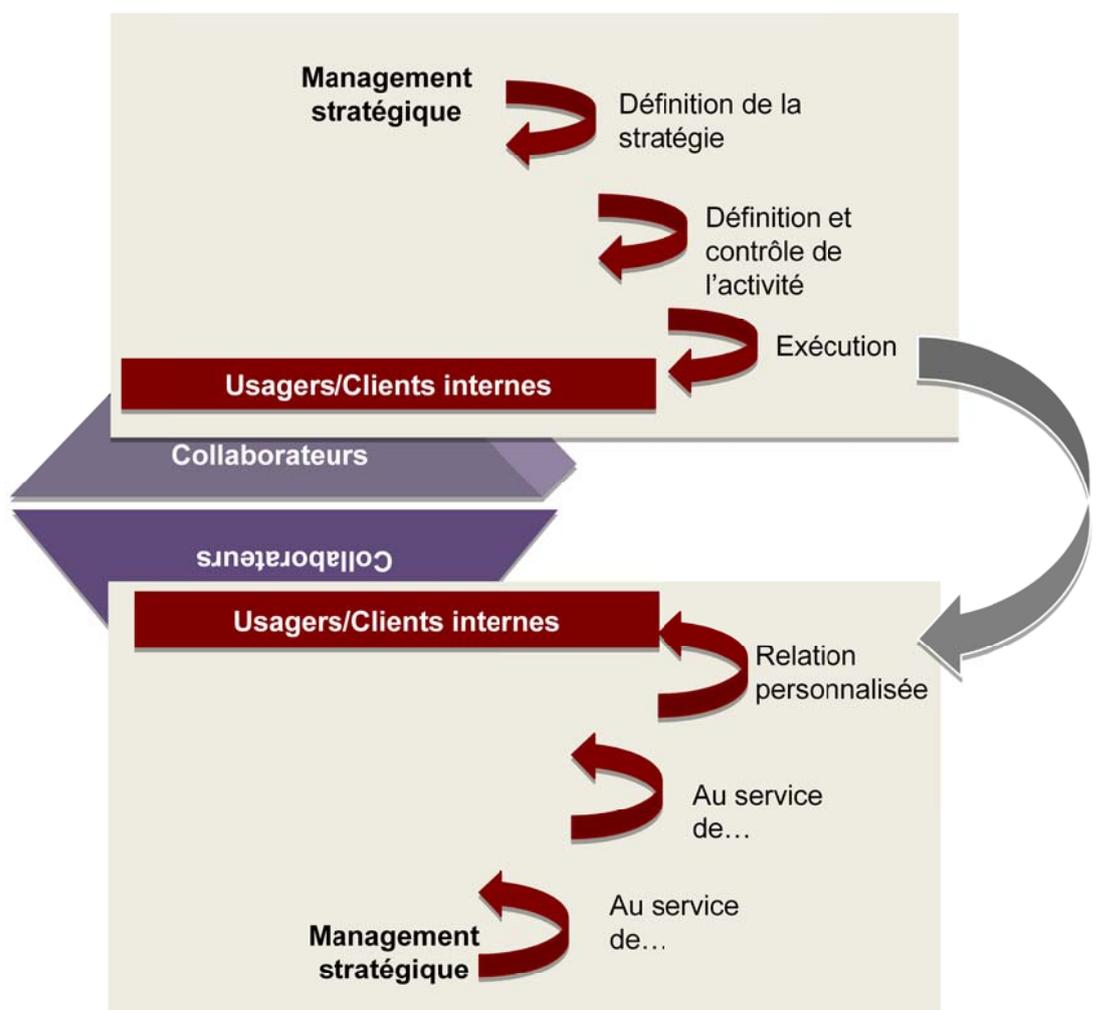
« UN RENVERSEMENT DES MODES DE FONCTIONNEMENT »

Alors que l'exercice traditionnel du management est fondé sur des logiques descendantes de formalisation d'objectifs, de répartition de l'activité et de contrôle de l'exécution des tâches et de leurs résultats, **le management « au service de... » constitue un changement de paradigme.**

En effet, **le fonctionnement pyramidal traditionnel montre ses limites** : lourdeurs de fonctionnement, routinisation, inadaptation des prestations fournies au client/usager...

L'enjeu est de parvenir à **inverser la pyramide en mettant le management au service des agents de terrain qui créent de la valeur ajoutée.** Le postulat est le suivant : en tant que manager, je dois agir au service de mes collaborateurs en situation de « production » et de « relation client », en créant un environnement et des conditions où leurs compétences et leurs talents peuvent s'épanouir, pour une plus grande performance.

« Un changement de cadre mental : comment puis-je aider mes collaborateurs à répondre au mieux à l'utilisateur ou au client interne ? »



Le « manager au service de... » se caractérise par le style suivant :

- un partage du pouvoir et de la prise de décision ;
- l'appui au développement de ses collaborateurs ;
- la mise au premier plan de leurs besoins pour exercer leur activité de manière performante.

**FICHE
ACTION
N°5.1**
(suite)

*« La question
« test » : est-ce
que mon action
managériale sert
au
développement
de mes
collaborateurs ? »*

LA POSTURE DES MANAGEURS « AU SERVICE DE... »

- **Écoute**
 - ✓ Écoute active et pas seulement passive, en jouant du questionnement ouvert et de la reformulation.
 - ✓ Écoute à 360° de son environnement, des décideurs aux agents opérationnels en passant par ses usagers au service desquels l'on doit aussi se placer.
 - ✓ Écoute pleine et entière avant de décider.
- **Empathie**
 - ✓ Comprendre et reconnaître la perspective de l'autre.
 - ✓ Chercher la connexion entre les aspirations individuelles et le collectif.
 - ✓ ...Sans pour autant tout accepter : comprendre le point de vue d'autrui ne veut pas dire passer sous silence certains comportements ni renoncer aux ambitions que l'on a pour son service.
- **Santé**
 - ✓ Reconnaître le fait que ses collaborateurs apportent tout leur « moi » sur leur lieu de travail, y compris leurs difficultés et souffrances personnelles.
 - ✓ Mesurer justement la charge de travail et faire connaître les risques de surcharge.
 - ✓ Préserver la santé au travail et faire du travail un facteur d'épanouissement plus qu'une contrainte ou une source de stress.
- **Conscience**
 - ✓ Se connaître soi-même et écouter ses propres émotions pour savoir les déceler chez l'autre.
 - ✓ Développer la capacité à se réguler comme base du management.
- **Persuasion**
 - ✓ Éviter l'usage de l'autorité formelle et de la contrainte pour animer le collectif et résoudre les problèmes.
 - ✓ Préférer la persuasion et la conviction, qui génèrent un engagement durable.
- **Conceptualisation**
 - ✓ Sortir d'une logique court-termiste et prendre de la hauteur par rapport au quotidien.
 - ✓ Favoriser l'investissement de son équipe en donnant du sens et en l'aidant à se projeter dans l'avenir via une vision partagée.
- **Prévoyance**
 - ✓ Tirer les leçons du passé, capter les signaux faibles en interne et en externe.
 - ✓ Appréhender et anticiper les impacts d'une décision dans l'avenir.
- **Intendance organisationnelle**
 - ✓ Répondre aux besoins de son équipe avant les siens propres.
 - ✓ Être le garant de l'institution et de son intérêt général.
- **Engagement à faire grandir les personnes**
 - ✓ Détecter le potentiel et les talents de chaque collaborateur.
 - ✓ Consacrer du temps et de l'énergie à faire grandir ses collaborateurs en adéquation avec leurs projets.
- **Construction de communauté**
 - ✓ Créer une communauté engagée et non pas une juxtaposition d'individus.
 - ✓ Inviter régulièrement des responsables de services usagers à des réunions stratégiques.

COMPRENDRE

Les réunions constituent un outil central de la communication managériale. Elles permettent au responsable hiérarchique de diffuser des informations utiles à son équipe ou à ses partenaires, de recueillir lui-même un certain nombre d'informations et d'échanger ou de réfléchir collectivement sur un certain nombre de sujets avant de prendre les meilleures décisions.

Il existe différents types de réunions :

- **les réunions de service** : ce sont les réunions de son équipe autour des sujets de l'unité de travail partagés par tous les participants (fréquence entre une réunion par mois à une réunion par semaine), si possible ritualisées et organisées après la réunion du niveau hiérarchique supérieur, de façon à faire redescendre l'information relative aux décisions prises plus haut et à recueillir les informations opérationnelles utiles ;
- **les réunions d'agendas** : ce sont des réunions généralement quotidiennes ou hebdomadaires, le plus souvent très courtes (10 à 20 minutes) au cours desquelles on examine les commandes passées à l'unité de travail et où l'on décide du « qui fait quoi, comment et avec qui ? ». Loin d'être systématiques, elles sont cependant indispensables dans certains domaines d'activités où les demandes sont quotidiennes et où il est important de savoir en temps réel ce que font les autres membres de l'équipe.
- **les réunions de coordination** : ces réunions relèvent de finalités assez proches des précédentes, mais sont organisées sur une périodicité plus large ou bien encore au coup par coup en fonction des besoins. Elles visent à se coordonner sur une activité ou une démarche au sein de l'équipe ou entre plusieurs unités de travail concernées par un même sujet. Elles sont incontournables dans les organisations matricielles ;
- **les réunions d'information** : ce sont des réunions qui ont pour but de délivrer aux participants des informations sur un projet, une démarche, des résultats, etc., et de répondre aux questions qui seront posées. Ces réunions, qui peuvent regrouper de nombreux participants, sont les seules où l'expression de tous n'est pas exigée, contrairement à la plupart des autres réunions ;
- **les réunions de résolution de problème** : ces réunions, qui regroupent les participants concernés par un même problème, visent à en analyser ensemble les causes et à rechercher des solutions réalistes et partagées ;
- **et, bien d'autres types de réunions** : les réunions de créativité, les réunions de concertation ou de négociation, les réunions de projet, les réunions de direction, etc.

Le fonctionnement des groupes

Les comportements évoluent dès lors que l'on est en réunion, car un groupe :

- fonctionne sur le mode émotionnel, a besoin de cadrage pour travailler ;
- se fatigue vite et apprécie l'humour, mais peut aussi régresser plus facilement ;
- est sensible à la diversité des modalités pédagogiques ;
- supporte les répétitions ;
- se sent concerné par toute remarque faite à un membre du groupe ;
- manifeste de l'intérêt pour les images, les anecdotes...

Par ailleurs, les individus jouent des rôles spontanés dans un groupe :

- des rôles relatifs à la réflexion : arbitre, expert...
- des rôles relatifs à la relation : facilitateur, médiateur...
- des rôles relatifs à l'action : coordinateur, moteur dans la prise de décision...
- des rôles négatifs : indifférence, résistance, méfiance, opposition, contradiction... ces rôles peuvent être retournés positivement dans le sens d'une dimension critique et d'une estimation réaliste des choix opérés.

« Les réunions, qui constituent des moments privilégiés de transmissions et d'échanges d'informations, de coordinations et de réflexions partagées, sont indispensables au bon fonctionnement des organisations et des équipes »

« Cependant, elles sont souvent perçues par les agents comme chronophages, et parfois décevantes, voire inutiles dans certains cas, ce qui soulève la question de leurs modalités d'organisation et d'animation... »

FICHE ACTION N°5.2 *(suite)*

« Avant de planifier une réunion, il est important de se demander si ce que l'on veut faire nécessite bien une réunion ou si des entretiens bilatéraux ou des échanges de documents seront plus appropriés ».

« Aujourd'hui, les réunions peuvent aussi s'organiser à distance grâce aux nouvelles technologies (video-conférences, web conférences) mais, dans ce cas, elles doivent être encore plus courtes et leur animation encore plus rigoureuse dans la distribution de la parole que pour les réunions classiques en présentiel. »

La qualité des réunions dépend de quelques principes simples, mais qu'il est important de s'astreindre à respecter :

- **un ordre du jour** clair (*les finalités de la réunion et les sujets abordés*) diffusé quelques jours à l'avance ;
- **une salle adaptée** à la taille du groupe ;
- **un démarrage de la réunion** au plus tard quelques minutes après l'heure prévue ;
- **une animation** (*par le responsable ou par un participant de la réunion auquel on a délégué l'animation*) qui distribue la parole en veillant à ce que tout le monde puisse s'exprimer et qui s'assure du respect des thèmes abordés et du temps qui leur est consacré ;
- **un nombre de participants limité** qui n'excède pas une dizaine de personnes (*sauf pour les réunions d'information ou les réunions de service pour lesquelles il n'est pas indispensable que tout le monde s'exprime*) ;
- **une exigence d'écoute active réciproque** entre les participants (*ce qui implique la suspension de l'usage des portables au cours de la réunion afin d'être en relation avec les autres participants plutôt qu'avec d'autres interlocuteurs en virtuel...*) ;
- **une durée limitée** (*au-delà d'une heure et demie environ, le rendement de la réunion s'effondre...*) ;
- **une synthèse ou conclusion** de la réunion (*« ce qu'il faut retenir et/ou ce sur quoi nous sommes d'accord » ou les décisions prises, la suite de la démarche...*)
- **un compte-rendu de réunion** (*même très succinct*).

Le rôle du manager est central dans l'efficacité des réunions, en amont, pendant la réunion, puis en aval :

- **En amont de la réunion** : il s'agit de bien définir le périmètre de la réunion, c'est-à-dire son objet et sa finalité (*quel « produit de sortie » attendu de la réunion : décisions, partage d'informations, échanges de points de vue, production commune d'un plan d'action, support, etc.*), son mode d'interaction (*information, consultation, concertation, co-construction, négociation...*) ainsi que les participants concernés. Il est aussi important de s'assurer qu'il s'agit du mode d'action le plus pertinent pour traiter un problème ou une situation donnée, de bâtir un ordre du jour avec les sujets à aborder en prenant soin de vérifier qu'ils intéressent directement tous ceux qui seront présents (*la première cause d'insatisfaction en réunion tient au fait que les sujets discutés ne concernent pas directement tous les participants*) ;

- **Pendant la réunion** : le manager assure le respect de l'ordre du jour (*qui doit débiter par les sujets les plus importants pour échapper au syndrome frustrant du sujet sensible ou stratégique finalement « baclé » en quelques minutes parce que la réunion doit se terminer...*) et des principes du fonctionnement de la réunion. Il pilote la prise de parole et vérifie que tout le monde s'exprime (*en dehors des réunions d'information ou des réunions de service qui ont une autre finalité, celui qui ne prend pas la parole en réunion n'a rien à y faire et gagnera du temps en se contentant de lire le compte rendu final...*), reformule ce qui est dit pour s'assurer d'une compréhension partagée et gère en douceur les comportements à problèmes (*l'agent trop bavard, l'intervention un peu agressive...*) en rappelant les objectifs et les contraintes de temps de la réunion ;

- **En aval de la réunion** : le responsable doit gérer les suites de la réunion (*la mise en œuvre de ce qui a été décidé ou des nouvelles modalités de travail sur le sujet...*).

Structurer l'information pour en faciliter le partage

COMPRENDRE

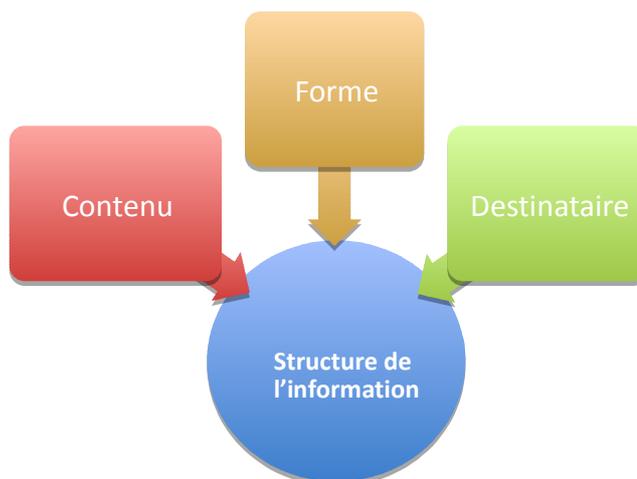
Les enjeux de la gestion de l'information

Dans les organisations, la circulation de l'information est devenue un enjeu stratégique, notamment compte tenu du développement des technologies numériques.

L'un des enjeux majeurs est d'éviter « l'infobésité », appelée également surcharge informationnelle ou surinformation qui désigne le trop plein d'informations reçues. Un autre enjeu consiste à mettre en place des circuits et des modalités de circulation et de partage de l'information, connus et utilisés par tous au sein de l'organisation ou de l'équipe.

Structurer l'information

Structurer une information consiste non seulement à maîtriser les contenus à diffuser, mais aussi la forme et la présentation de ces contenus, en fonction des destinataires de l'information.



Le rôle premier du manager consiste à donner du sens et de la cohérence à l'information, qu'il s'agisse des informations venant de la hiérarchie, de ses collaborateurs, des autres services, des partenaires, des usagers... Afin de proposer un contenu structuré, le manager devra donc trier et organiser les informations à sa disposition.

Trier l'information : dans un certain nombre de situations il n'est pas pertinent de partager toute l'information dont on dispose mais de distinguer l'essentiel de l'accessoire, et de séparer les éléments pertinents des éléments superflus, en fonction de son intention et des destinataires de l'information.

Organiser l'information : il s'agit d'agencer les éléments selon une logique de nature à en faciliter la compréhension, l'appropriation et l'utilisation par les destinataires du message. Selon les situations la logique pourra être thématique, chronologique, par service, par agent ou par action à entreprendre.

Un autre mode d'organisation peut consister à répondre dans la structuration du message aux différentes questions suivantes : Qui ? Quoi ? Comment ou avec quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Combien ?

Lorsque l'information est abondante, il convient de résumer les points-clés à retenir pour la compréhension ou l'action (*résumé au début d'un rapport, ou dans le corps du courriel accompagnant un rapport*). L'utilisation de représentations graphiques (*schémas, images, cartes heuristiques ou (mind map en anglais)*) peut également favoriser la compréhension du message exprimé.

« L'infobésité » est un mot valise inélégant qui traduit la surcharge d'informations et de messages reçus par les agents. »

« Choisir les informations à partager, et réfléchir à la manière de les présenter avant de les communiquer »

FICHE ACTION N°5.3 (suite)

« *Quatre étapes à respecter avant de partager l'information* »

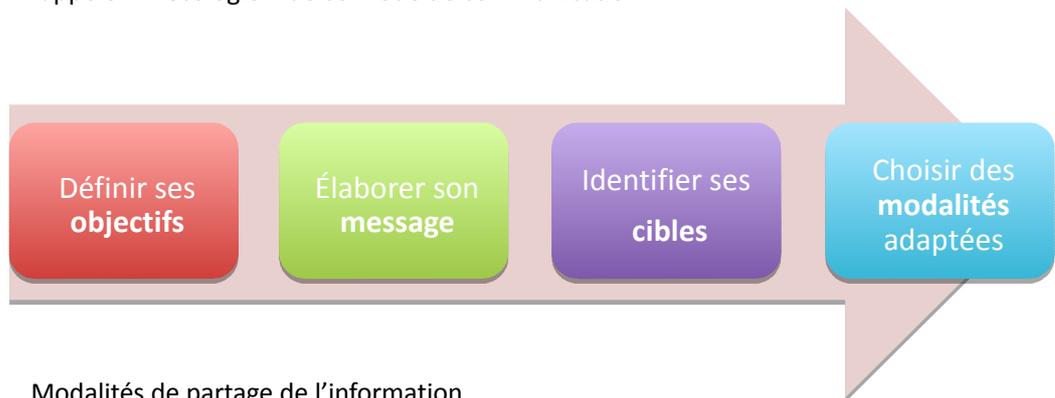
« *Des modalités à adapter aux cibles, aux intentions et aux contraintes du manager !* »

Le manager doit se poser un certain nombre de questions avant de partager l'information :

- Quel est son objectif ? Dans quel but souhaite-t-il transmettre ces informations ? Pour avis ? Pour action ? Quel type d'action ou de réaction attend-il de son ou ses interlocuteurs ?
- Quel message veut-il faire passer ? Doit-il être exhaustif ou synthétique ? Quelles informations mettre en relief ou en documents annexes ?
- Quelle est sa cible ? Quel est le niveau d'information préalable du ou des destinataires sur le sujet ? Quelle est la meilleure façon de partager avec eux l'information ?
- Quelle(s) modalité(s) utiliser ? Présentiel ou à distance ? Réunions ou entretiens ? Note d'information ou rapport ? Courriel ?

Ces questions ne sont pas anodines. Les outils de messagerie vampirisent la communication et ce qui gagnerait à être dit au téléphone par exemple, ou en présence de la personne, est trop souvent écrit dans un courriel avec une diffusion trop large.

La Charte des courriels est un guide utile de ce point de vue et elle vise également à rappeler « l'écologie » de ce mode de communication.



Modalités de partage de l'information

Le manager peut être amené à choisir entre plusieurs modalités de partage de l'information. Ces modalités peuvent être présentiels (réunions, entretiens) ou à distance, via un moyen de communication (courrier, appels téléphoniques, courriels, intranet, etc.). Lorsqu'il s'agit de communiquer des informations à distance, on distinguera les modalités synchrones (l'interlocuteur réagit immédiatement à l'information) comme l'appel téléphonique, des modalités asynchrones (décalage entre la réception de l'information, son traitement et la réponse ou l'action) comme le courrier ou le courriel.

Plusieurs critères permettent de déterminer quelle(s) modalité(s) il est souhaitable d'utiliser :

- le nombre de personnes avec lesquelles partager l'information (le courriel ou la diffusion via intranet d'une note seront plus adaptés pour toucher un grand nombre d'interlocuteurs...);
- l'objectif du partage de l'information (une réaction ou action immédiate est-elle attendue au message ?);
- la nécessité d'un échange autour de l'information et de ses conséquences (dans ce cas un appel téléphonique, un entretien ou une réunion seront plus appropriés...). C'est une loi du management que de toujours privilégier le contact direct quitte à le relayer par une courte synthèse écrite.

Lorsque c'est nécessaire (partage d'informations urgentes et/ou stratégiques) ces différentes modalités peuvent être combinées entre elles, afin d'améliorer l'efficacité de la communication.

Être un manager acteur de la fonction RH

COMPRENDRE

Le management des ressources humaines correspond aux activités de gestion des ressources humaines qui sont déléguées au management de proximité. Le temps consacré par le responsable à l'exercice de cette mission peut varier sensiblement en fonction de la taille de l'équipe ainsi que de la situation et des enjeux propres à son unité de travail, mais il est essentiel dans tous les cas.

Deux rôles sont prédominants dans la fonction ressources humaines (RH) du manager :

Un rôle de recherche d'adéquation entre les postes et les agents

- analyse des écarts entre le besoin constaté et la réalité des ressources humaines disponibles tant du point de vue quantitatif que du point de vue de la compétence spécifique ;
- axes de réduction des écarts constatés :
 - mise en place d'actions de développement des compétences de ses agents (formation, tutorat, etc.) ;
 - opportunité d'une démarche de recrutement (pour s'attirer, par exemple, une expertise particulière) ou de mobilité (pour permettre à un agent qui a fait le tour de son poste de retrouver une nouvelle dynamique d'engagement sur un nouveau poste) ;
 - agir sur l'organisation du travail pour l'adapter aux caractéristiques et aux talents particuliers des membres de son équipe, de façon à ce qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes.

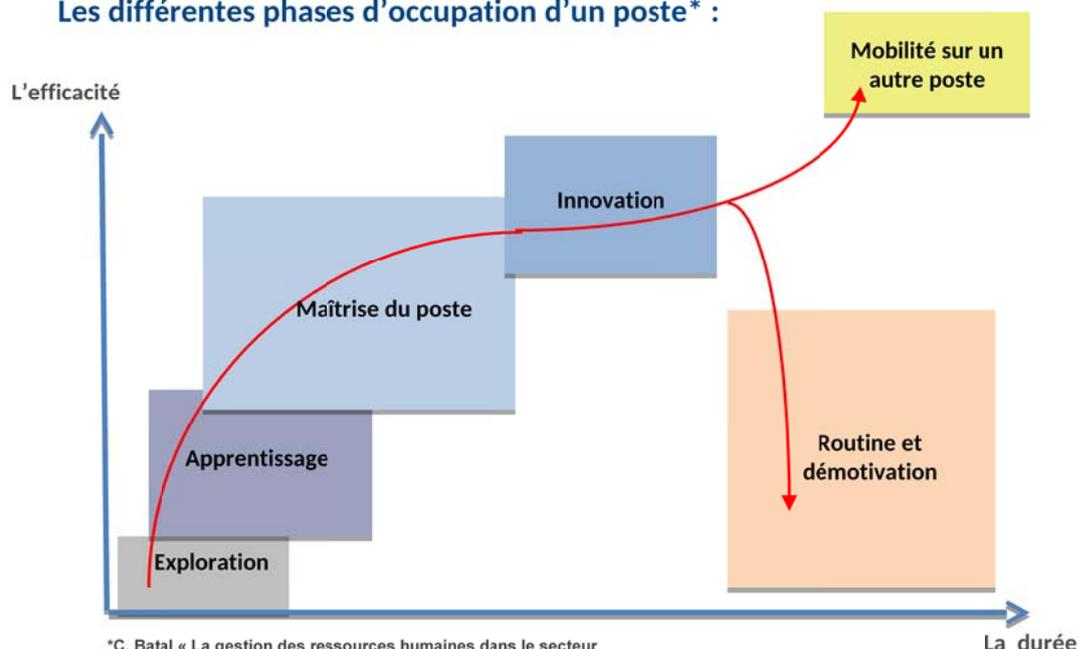
Un rôle d'accompagnement de l'évolution de ses agents

Dans leurs postes de travail, les agents vont passer par différentes phases décrites dans le schéma ci-dessous. Le second rôle du manager va consister à situer chacun de ses agents au regard de cette courbe et à les accompagner dans le cadre de leur évolution.

« L'adéquation entre un agent et le poste qu'il occupe n'est pas figée dans le temps, les agents évoluent et les postes aussi... »

par conséquent, il faut penser cette adéquation agent/poste dans une perspective dynamique »

Les différentes phases d'occupation d'un poste* :



*C. Batal « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », tome 1, Editions d'Organisation, 1997

FICHE ACTION N°6.1

(suite)

« Attention, il faut trouver un équilibre entre le temps dédié aux actions RH collectives et celui consacré aux actions RH individuelles : si le manager ne gère que la dimension individuelle, il risque d'induire des rivalités et une ambiance de compétition entre les membres de son équipe, tandis qu'inversement s'il ne manage que la dimension collective, les membres de son équipe ne se sentiront pas reconnus dans leur singularité... »

« Le manager n'est pas seul face à la responsabilité RH. L'autorité d'emploi, la RH de proximité et le Service des ressources humaines du SG sont des partenaires et des conseils éventuels »

Les activités et responsabilités RH du manager :

- l'évaluation collective et individuelle des réalisations des collaborateurs et la valorisation des résultats obtenus,
- l'appréciation des compétences et des motivations de chaque membre de l'équipe,
- la conduite des entretiens professionnels pour faire des bilans individuels et la définition d'objectifs ou d'axes d'évolution,
- la définition des besoins de formation individuels et collectifs des collaborateurs et la participation à la formation de ses agents (tutorat, coaching, etc.),
- le recrutement et la définition des évolutions de carrière des membres de l'équipe,
- l'intégration des nouveaux arrivants,
- la participation à l'administration du personnel : présence, congés, heures supplémentaires, planning, etc.,
- l'analyse du climat de l'équipe et la gestion des conflits,
- la prévention des risques psychosociaux,
- le développement d'une dynamique collective positive autour des missions de l'unité.

Les principaux outils et leviers RH du manager

- **La fiche de poste** : c'est un outil qui sert de cadre à l'entretien professionnel, de référent dans un processus de recrutement et dans les démarches de réflexion sur les besoins de compétences. Elle doit donc évoluer régulièrement pour traduire les évolutions de l'organisation du travail et ses répercussions sur les emplois de l'unité de travail.
- **Le recrutement** : c'est une nécessité pour remplacer un départ ou pour disposer d'une compétence particulière qui fait défaut à l'unité (*attention : le processus de recrutement ne se termine pas lors du choix d'un agent, mais lorsque celui-ci est complètement intégré dans l'équipe...*).
- **Les entretiens** : s'il existe une grande variété d'entretiens (*entretiens professionnels, entretiens de recadrage, entretiens de feed-back, entretiens informels, entretiens de résolution de problèmes, etc.*), ils constituent le plus souvent un moyen de cadrage des agents, de recueil d'informations sur les attentes et les perceptions de l'équipe et un outil de dialogue essentiel pour donner du sens aux activités individuelles et collectives et, *in fine*, contribuer au développement des motivations.
- **L'évaluation annuelle** : c'est l'occasion d'un bilan de l'année écoulée à partir duquel il est possible de situer l'agent dans son poste, d'échanger sur le fond avec lui et de préparer l'année à venir avec la fixation d'objectifs ou d'axes de progrès.
- **La formation** : c'est le levier qui permet de développer les compétences d'un agent pour l'adapter aux évolutions de son poste, ou bien encore pour préparer une mobilité à venir. Elle peut prendre des formes assez différentes comme le stage ou le tutorat au sein de l'équipe par un agent plus expérimenté.
- **La mobilité** : c'est le levier qui permet d'éviter à un agent qui a fait le tour de son poste de se retrouver « piégé » dans des activités devenues trop routinières et de s'engager dans une évolution professionnelle plus motivante .

Développer les compétences de ses collaborateurs

COMPRENDRE

Objectifs :

- *Repérer les compétences du collaborateur*
- *Accompagner le développement (du niveau) de compétences*

Outils éventuels :

- *Fiches de postes*
- *Portefeuille de compétences du collaborateur*
- *Référentiel de compétences pour le métier ou la cible recherchés*
- *Plan de formation*
- *Grille d'évaluation/de positionnement*

Les compétences constituent, avec la motivation, des facteurs individuels de performance incontournables. Favoriser l'efficacité des situations de travail suppose de repérer, évaluer et développer les compétences de ses collaborateurs. En effet, contrairement aux aptitudes fondamentales (*intelligence, traits de personnalité, etc.*) les compétences se développent tout au long de la vie professionnelle. Il existe plusieurs type de compétences :

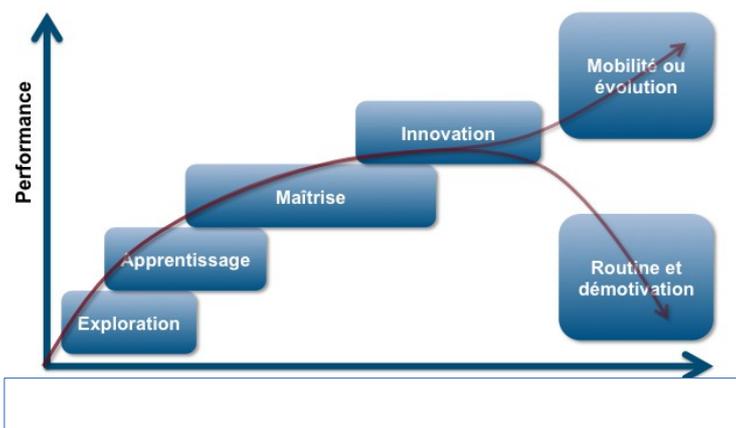
- **les savoirs** (connaissances disciplinaires, théoriques ou relatives à l'environnement professionnel). Exemple : connaître le droit du travail, les principes de démarches qualité, l'histoire de l'art, etc ;
- **les savoir-faire** (techniques, méthodes, outils). Exemple : méthodologie de conduite de projet, outils informatiques et NTIC (logiciels), techniques de conservation et de restauration des archives, etc ;
- **les « savoir-être »** (comportements, attitudes). Exemple : diplomatie, rigueur, écoute, etc. (voir le répertoire des métiers du ministère de la Culture et de la Communication (RMCC) accessible sur l'Intranet ministériel).

Le développement des compétences s'effectue de façon contingentée en fonction du niveau des collaborateurs, des besoins du service et des ressources globales du service ou de l'entité. Il est donc important de comprendre la situation globale.

- **Effectuer un état des lieux des compétences en fonction de la phase d'occupation de l'emploi.**

Question : à quel stade se situe l'agent ? Quel est son niveau de compétence ?

LES 5 PHASES D'OCCUPATION DE L'EMPLOI



FICHE ACTION N°6.2 (suite)

« Entre
équilibre
individuel et
collectif »

« Les leviers
d'action : choix du
levier à
discuter/négocier
avec l'agent pour
une meilleur
efficacité de
l'action »

AGIR

Préparer

- **Effectuer un état des lieux des compétences de son service.**

Question : Comment se répartissent les compétences au sein de mon équipe ?

Quelles sont les compétences à développer ? Chez quel(s) collaborateur(s) ?

	Agent 1				Agent 2				Agent 3			
	P	M	I	C	P	M	I	C	P	M	I	C
Mission A												
Activité A1												
Activité A2												
Activité A3												
Mission B												
Activité B1												
Activité B2												
Activité B3												
Mission C												
Activité C1												
Activité C2												

P/M/I/C = niveau de compétences sur l'activité (Graduation possible : 1 (peu développé), 2 (correct), 3 (important)) :

Prescrit (sur le poste en régime de croisière) / Maîtrise démontrée / Intérêt – motivation pour l'activité / Cible convenue avec l'agent

Décider

La formation

- Repérer les actions de formation idoines (thèmes, niveau, organisation).
- Soutenir l'investissement (aménagement du temps par exemple si formation longue, faciliter le départ en formation, etc.).
- Apprécier/renforcer l'acquisition des compétences : offrir un cadre de travail propice à la mise en œuvre effective des acquis de formation.

Le tutorat

- Identifier une personne ressource pouvant « appuyer » de façon régulière le collaborateur.
- Favoriser la réussite du transfert de compétences (temps, moyens, suivi).

L'organisation du travail

- (ré)organiser le travail, répartir les tâches pour favoriser le développement des compétences (ex : créer des binômes de travail, confier un projet ou des activités « génératrices » de compétences nouvelles...).

La délégation

- Transférer au collaborateur une partie de ses activités pour un temps (pas d'abandon définitif de la tâche).

Conduire une évaluation lors de l'entretien professionnel

COMPRENDRE

« Évaluer :
donner de la
valeur »

« Évaluer est un
process continu »

« Articuler
dimensions
collective et
individuelle »

« Faire en sorte que
l'agent soit acteur de
son évaluation »

« Plus la personne
s'approprie les
conclusions de
l'évaluation,
plus elle se mettra
en mouvement et
entrera dans une
logique de progrès »

Évaluer quoi ?

- Les résultats, l'efficacité et la qualité du travail
- Les compétences et le potentiel
- Les motivations et l'implication au travail

Évaluer quand ?

- Tout le temps sauf le jour de l'entretien : l'évaluation ne commence pas et ne s'arrête pas le jour de l'entretien, c'est un process continu au quotidien.

Évaluer pour quoi faire ?

- Définir les besoins de formation et accompagner les perspectives d'évolution professionnelle des agents
- Apporter un « feed-back », formuler ses attentes pour faire progresser les agents
- Apporter une reconnaissance et valoriser les contributions : évaluer, c'est donner de la valeur donc ne pas évaluer le travail peut être mal perçu et source de démotivation
- Se poser des questions sur sa pratique et son style managérial
- Fixer des objectifs collectifs puis individuels et donner du sens à l'action
 1. *Il faut partir de la vision globale de l'organisation du travail et des compétences de l'équipe pour déterminer d'abord des objectifs collectifs avant ceux à assigner à chacun. Les objectifs individuels sont ainsi cohérents et adaptés aux besoins de progrès de l'unité de travail ; ils font sens pour l'agent.*
Quelques questions à se poser
 2. *Quels sont les points de fragilité de l'unité en termes de couverture de compétences ?*
 3. *Le niveau de maîtrise des compétences stratégiques - pour le fonctionnement du service, l'atteinte des objectifs collectifs - est-il suffisant pour tous ?*
 4. *Quel niveau d'expertise requis au niveau collectif et sur quelle compétence ?*
 5. *Quelles conséquences en termes d'organisation du travail, pour les individus ?*

AGIR

Inciter les agents à bien préparer l'entretien (bilan mais aussi propositions d'objectifs)
Insister sur l'importance de la préparation pour la qualité de l'entretien

- **Faire une réunion d'équipe** (présenter et travailler en commun les objectifs collectifs, rappeler la démarche ; les objectifs et les principes de déroulement de l'entretien, donner des conseils pour préparer (informations à réunir...)).
- **Fournir aux agents la synthèse sur les objectifs collectifs et redonner le compte rendu de l'entretien de l'année dernière**
- **Montrer des signes sur l'importance que vous accordez à l'entretien et sa préparation** (« cela durera le temps nécessaire » ; « ne pas prévoir de contrainte horaire à la suite de l'entretien » ; « chacun prépare de son côté avant d'échanger »).

FICHE ACTION N°6.3 (suite)

« Faire en sorte que l'agent soit acteur de son évaluation »

« Évaluer les résultats de l'année de façon objective : des faits, des faits, des faits...! »

« Définir 3 à 4 objectifs individuels SMART »

« un objectif sans indicateur n'a pas de sens : on ne peut vérifier si il a été ou non atteint... »

« un objectif sans définir avec l'agent les moyens dont il a besoin pour l'atteindre risque de rester lettre morte... »

Donner d'abord la parole à l'agent, écouter sans interrompre lorsqu'il présente son bilan « Faire dire plutôt que dire » ; « Laisser à l'agent le temps de s'engager dans l'entretien et de rééquilibrer la relation d'asymétrie ».

Toujours commencer par le positif pour préserver le dialogue avant d'aborder les points de difficulté ; faire un feed-back équilibré sans oublier de valoriser et de reconnaître la valeur de ce qui constitue la base du travail et qui échappe par son caractère permanent à la fixation des objectifs.

Bien sûr reconnaître et apprécier le « bien fait » comme le « remarquable »...

Parvenir à un bilan partagé en se basant sur les faits et un questionnement portant sur tous les facteurs susceptibles d'influer sur les résultats de l'agent.

Illustrer son propos avec des exemples concrets et factuels car les opinions sont toujours contestables :

- cette machine à café tombe toujours en panne : c'est une opinion ;
- cette machine est tombée 3 fois en panne cette semaine : c'est un fait.

Décrire les faits avec la méthode « QQQCOC » : quoi, qui, quand, comment, où, combien ?

Analyser les causes d'explication des résultats en notant aussi bien les facteurs du fait de l'agent que ceux qui lui sont extérieurs : compétences, management, communication, motivation, organisation du travail, méthodes, outils...

Formuler des objectifs « SMART » :

- Spécifique : à l'agent, sans dépendre d'éléments dont il n'a pas la maîtrise.
- Mesurable : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables.
- Accepté : motivant, il doit être acceptable par l'agent et accepté.
- Réaliste : il doit être réalisable ou être réajusté si le contexte change.
- Temporellement défini : il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

Fixer 3 à 4 objectifs individuels : mixer « objectifs de travail » (liés à une activité, un projet de l'unité) et « objectifs de progrès ou de développement de compétences » (pour être plus efficace, répondre aux évolutions du poste, atteindre les objectifs...).

Formuler des objectifs de façon concise en utilisant des verbes d'action à l'infinitif qui indiquent le but à atteindre.

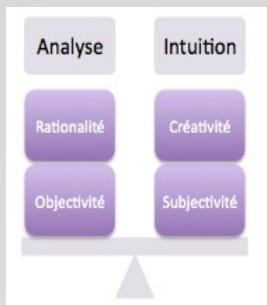
Adapter les objectifs au niveau de maturité professionnelle (en fonction de la durée d'occupation du poste).

Préciser les attendus en termes de résultats avec des indicateurs : À QUOI CELA SE VOIT ? (... que l'objectif ou le niveau de compétences attendu est atteint...) Il s'agit d'être au clair sur les attendus et de pouvoir ensuite établir un bilan objectif.

Envisager avec l'agent les moyens à mettre en œuvre pour permettre l'atteinte de l'objectif : formation, organisation, accompagnement managérial, délégation...

COMPRENDRE

« Décider, c'est
juger et choisir »



« L'explicitation de la
décision est souvent
aussi importante que
la décision elle-
même... »

« Tant qu'une décision
n'est pas mise en
œuvre,
ce n'est pas une
décision »
(Peter Drucker)

Qu'est-ce qu'une décision efficace ?

- Une décision prise rapidement ?
- Une décision de qualité et pertinente ?
- Une décision acceptable par les personnes concernées ?
- Une décision qui va favoriser la mise en action ?

L'efficacité de la décision dépend donc avant tout du contexte dans lequel elle doit être prise. Selon les contextes, il faudra donc plus ou moins mobiliser l'analyse ou l'intuition. Mais aucune de ces deux capacités, utilisée exclusivement, ne pourra garantir l'efficacité de la décision.

Principes pour structurer et préparer sa prise de décision

Accepter que la décision ne soit pas parfaite, car la rationalité est souvent limitée...
Dans de nombreux cas, il n'est pas possible de réunir toutes les informations qui seraient nécessaires pour être certain de prendre la décision optimale, mais il faut néanmoins décider.

Décider :

- c'est juger des faits avec des valeurs et donc objectiver,
- c'est aussi accepter de juger.

Pour décider, il me faut :

- des faits
- des valeurs

Suis-je au clair sur ces deux dimensions ?

Décider, c'est choisir parmi des « possibles » (et donc aussi savoir renoncer...)

Suis-je prêt à renoncer, et plutôt pour aller vers le meilleur que pour éviter le pire ?
Être au clair sur ses critères et modes de décision propres.

Affirmer et assumer la décision

Une fois la décision choisie, comment l'annoncer et l'assumer aux yeux des autres ?

Décider et agir en même temps ?

De nombreuses décisions sont improvisées, c'est-à-dire prises sous la pression des délais et dans une très forte incertitude.

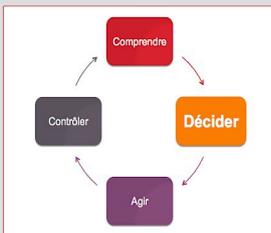
Ces décisions sont bien plus le fruit de l'intuition que de l'analyse, et l'intuition est bien plus une qualité personnelle qu'une compétence que l'on peut développer.

Toutefois, dans l'improvisation sont également mobilisés la créativité et le bricolage.

Par conséquent, faire, par exemple, appel à des techniques de créativité de manière régulière constitue une forme d'entraînement à décider et agir en même temps.

FICHE ACTION N°7.1 (suite)

« Décider c'est résoudre un problème ensemble... »



Décider c'est résoudre un problème :

Objectiver la situation / le problème

En utilisant la fameuse méthode QQCOQCC

Qui ? Quoi ? Combien ? Où ? Quand ? Comment ? Conséquences visibles ?

En distinguant les faits, les sentiments et les opinions

Les faits sont tangibles, mesurables, les sentiments expriment des émotions et un affect sur les faits, une opinion est un jugement de valeur sur les faits.

Définir plusieurs solutions pour se mettre en position de choisir

Une fois les faits établis et partagés, quels seraient les différents objectifs possibles à viser face à ces faits ? En effectuant cela, on formule des jugements sur le futur. « Ce serait mieux demain si.. ». À partir de ces objectifs, on peut alors réfléchir à plusieurs solutions, considérées ici comme des moyens.

Multiplier les critères pour juger les différentes solutions

Les critères de risques

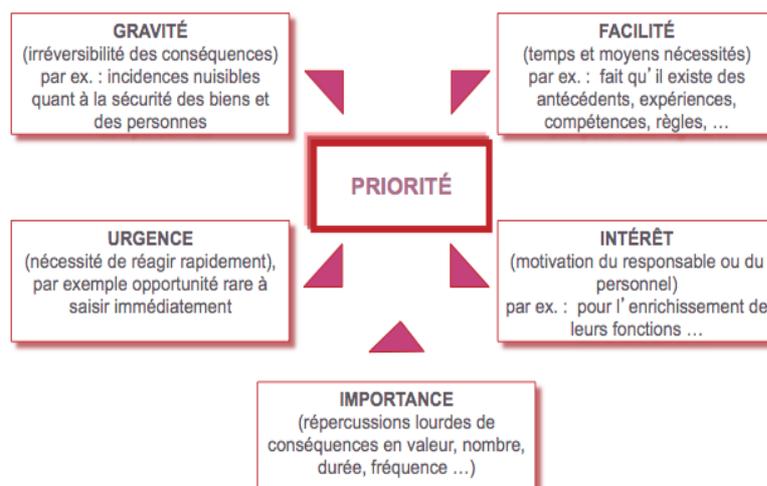
Quelle solution est la moins risquée en termes de :

- Compétences,
- Financement,
- Matériel,
- Organisation,
- Environnement,
- etc... ?

Les critères de priorité

Quelle solution est plus prioritaire que les autres ?

Et qu'entend on par priorité ?



Le critère de pertinence = acceptabilité ou qualité technique ?

Lorsque je compare différentes solutions entre elles, je dois m'interroger sur le fait de savoir si ce qui compte le plus sera finalement davantage leur acceptabilité ou leur qualité technique ?

Par conséquent, quel est le critère que je dois privilégier ?

COMPRENDRE

« Les conflits sont des éléments moteurs pour une organisation. Les désaccords sont naturels dans une équipe. »

« Quatre types de désaccord : sur les faits, sur les buts, sur les méthodes, sur les valeurs. »

Les conflits, les divergences sont d'abord à considérer comme des éléments moteurs de changement pour une organisation. Éléments positifs et constructifs si ces divergences sont correctement traitées, éléments préjudiciables et destructeurs dans la situation contraire. La **régulation** et la **négociation** sont deux modes possibles de traitement des divergences.

LES SOURCES DES CONFLITS

Les conflits sont souvent liés à des rivalités, des concurrences (ex : sur le pouvoir, les habitudes, l'amour propre). Il est d'abord nécessaire de distinguer quatre catégories fondamentales de désaccords :

- Ceux concernant les FAITS

Conflits possibles car les individus ne reçoivent pas la même information ou n'ont pas accès aux mêmes sources.

- Ceux concernant les BUTS

Quand les objectifs sont différents ou opposés, chaque individu va essayer de faire prévaloir son point de vue. Si les objectifs ont été déterminés par la hiérarchie et imposés à la base sans consultation préalable, des désaccords ou des conflits pourront émerger.

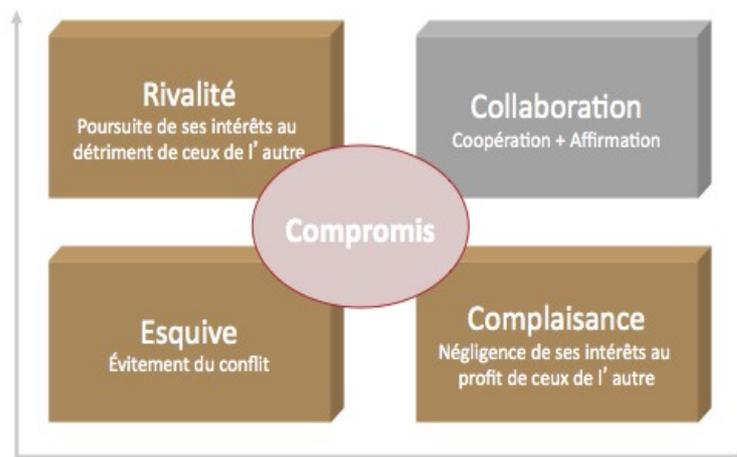
- Ceux concernant les MÉTHODES

Ce sont les manières de faire et de penser, les stratégies, les procédures, les tactiques pour atteindre les buts.

- Ceux concernant les VALEURS

Les désaccords peuvent porter sur des dimensions morales, la manière d'exercer le pouvoir, les valeurs individuelles et collectives, les convictions personnelles.

SON PROPRE RAPPORT AU CONFLIT



Chaque individu a ses préférences spontanées face à un conflit. Mieux les connaître, c'est déjà mieux gérer le conflit.

FICHE
ACTION
N°7.2
(suite)

« Libérer et encadrer la parole »

« Objectiver »

« Échanger sur les difficultés de communication »

« Être au clair sur les objectifs »

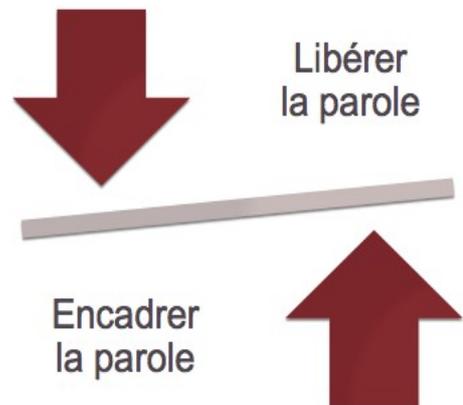
« Prendre le temps et suivre dans la durée la résolution du conflit »

ZOOM SUR LA RÉGULATION

Réguler, c'est faciliter les échanges pour limiter le poids des conflits latents, pour régler les divergences, les incompréhensions portant sur des données qui ne sont pas toujours objectives et factuelles (ressentis différents, « blessures », etc.).

Pour utiliser la régulation

1. **Accepter de quitter son mode de communication « j'ai raison ! »**
2. **Parler de l'enjeu commun, des enjeux personnels qui s'attachent au sujet en question**
3. **Échanger sur les ressentis respectifs des interlocuteurs**
4. **Échanger sur les difficultés de communication**
5. **Convenir de règles claires et communes de communication et d'information.**



Conditions de réussite d'une résolution de conflit

1 - **Savoir se dédoubler**

Mettre à distance le conflit, l'objectiver et le comprendre.

2 - **Savoir différer**

Lorsque vous sentez que les échanges prennent une tournure qui « s'échauffe » et risque de dégénérer, n'hésitez pas à sortir le *joker* pour rompre avec la dynamique et le rythme.

3 - **Éviter d'user de la persuasion**

Ne pas chercher à persuader le collaborateur, mais plutôt à l'influencer avec intégrité en comprenant les causes de sa résistance. C'est en supprimant ces causes que le responsable arrivera à faire passer l'interlocuteur d'une opposition stérile à un dialogue positif.

4 - **Savoir ce que l'on veut et l'exprimer clairement**

Savoir avant tout ce que l'on veut afin de prendre position de façon ferme et tranquille.

5 - **Éviter de chercher des solutions complètes et définitives**

Savoir entendre de quel point de vue parlent les interlocuteurs et accepter de renoncer à sa vision idéale pour aboutir à une solution partagée ou acceptable par tous.

6 - **Traiter le conflit en termes de données professionnelles**

Au lieu de se centrer sur la personne, on doit se préoccuper d'analyser et de comprendre la situation, par exemple l'organisation et les contraintes qu'elle implique et qui sont souvent à l'origine du conflit.

7 - **Garder le contact avec les données objectives du conflit**

Ne pas perdre le contact avec les données objectives du conflit, les rappeler clairement, insister sur les contraintes existantes qui ne peuvent être changées, et distinguer les contraintes sur lesquelles il est possible d'agir. C'est en effet à partir de cette analyse dédramatisée affectivement et émotionnellement qu'il sera possible de dépasser le conflit en recherchant des solutions adaptées.

COMPRENDRE

« Plus on attend pour traiter un problème posé par un agent, plus le problème sera difficile à résoudre »

« Un manager n'est pas légitime pour demander qu'on sanctionne le comportement d'un de ses agents tant qu'il n'a pas identifié les raisons de ce comportement »

Recadrer et sanctionner font partie intégrante de la responsabilité d'un manager en charge d'une équipe dans la mesure où celui-ci doit veiller au respect des règles et des principes qui assurent le bon fonctionnement de l'unité de travail. Le recadrage précède habituellement la sanction qui n'intervient (*sauf dans le cas de comportements exceptionnellement graves*) que lorsque le ou les recadrages ne sont pas suivis d'effet.

NE JAMAIS ATTENDRE POUR SIGNIFIER QUE QUELQUE CHOSE NE VA PAS...

Face à un problème posé par un agent (*problème de comportement, production insuffisante ou de qualité inadaptée...*), le manager se sent souvent démuni et la tentation est grande de remettre à plus tard la nécessaire explication plutôt que de chercher à gérer le problème immédiatement.

Cependant, un tel comportement d'évitement ne présente que des inconvénients : d'une part, il contribue à décrédibiliser lentement l'autorité du manager et, d'autre part, le problème n'a aucune chance de se régler naturellement. Pire, plus on attend, plus le problème va empirer, s'installer, plus la situation va progressivement se dégrader et, ce qui n'était à l'origine qu'un petit problème, va finalement devenir une affaire beaucoup plus délicate à régler.

C'est la raison pour laquelle le premier principe managérial à appliquer face à une situation-problème consiste à pointer sans attendre ce qui ne va pas, à relever ce qui pose problème avec l'agent concerné ou en présence de l'équipe (*si le collectif de travail est concerné par le problème*), même si on ne sait pas encore comment le traiter. Le simple fait de le noter en dédramatisant (*« on va prendre le temps de discuter et d'analyser cela, mais on ne pourra pas continuer indéfiniment à fonctionner ainsi... »*) renforce la crédibilité du manager qui signifie qu'il n'est pas démissionnaire et lui donne la légitimité pour revenir un peu plus tard sur le problème, dans le cadre d'un entretien individuel plus formel...

PRENDRE LE TEMPS D'ANALYSER LES CAUSES DU PROBLÈME...

Les raisons d'un problème posé par un agent peuvent être multiples :

- une conscience floue des règles à respecter ;
- un déficit de compréhension de ce qu'on attend de lui ;
- une vision des attendus de son travail différente de celle de sa hiérarchie (*l'agent estime que faire du « bon travail » est différent de ce que lui demande son responsable*) ;
- un déficit de compréhension des conséquences de son comportement ou de son fonctionnement ;
- de mauvaises habitudes prises antérieurement avec un management démissionnaire ;
- un déficit de motivation ;
- un déficit de compétences ;
- une recherche de davantage d'autonomie dans le travail ;
- un conflit larvé avec un autre membre de l'équipe ;
- un problème personnel qui rejaillit sur son comportement professionnel ;
- un problème de personnalité et d'inadaptation à certaines situations de travail.

C'est pourquoi avant de décider de l'action à mener et, surtout, de sanctionner, le manager doit s'attacher à comprendre les raisons du comportement inadapté d'un agent.

FICHE ACTION N°7.3 (suite)

« Prendre le temps de se forger un diagnostic complet de la situation pour ne pas traiter le symptôme à la place de la cause d'un problème »

Préparer et mener ses entretiens de recadrage

- Rassembler les éléments factuels sur le dysfonctionnement de l'agent et sur les conséquences de ce dysfonctionnement.
- Recueillir les éléments qui peuvent aider à la compréhension des causes du comportement-problème (*diagnostic*).
- Réfléchir à la façon de formuler le problème, à ce qui est attendu de l'agent et à ce qu'il devrait faire pour remédier au problème.
- Débuter l'entretien en soulignant, dans d'autres dimensions, ce qui peut être positif pour l'agent (ses compétences, son attachement aux missions, etc.), de façon à apparaître équitable (et non injuste aux yeux de l'agent), puis expliquer qu'il y a un problème qui ne pourra pas perdurer.
- Exposer ce qui pose problème en se basant sur des éléments factuels, puis mettre en évidence les conséquences de ce dysfonctionnement sur l'efficacité de l'unité de travail.
- Écouter ce que l'agent a à dire et ne pas hésiter à le relancer pour comprendre sa logique, son point de vue, sa vision; dialoguer avec lui sur les causes du problème.
- Amener l'agent à rechercher les solutions pour faire évoluer son fonctionnement et obtenir un engagement de sa part sur leur mise en œuvre en expliquant les éventuelles sanctions qui seront prises si la situation n'évolue pas.
- Définir une date (*voire un calendrier avec plusieurs dates si nécessaire*) pour se revoir et faire un point sur l'évolution du problème pour signifier que l'évolution du problème sera suivie de près.

Préparer et mener ses entretiens préalables à une demande de sanction

- Rassembler les éléments factuels sur le dysfonctionnement de l'agent qui perdure malgré les entretiens de recadrage, sur les conséquences de ce dysfonctionnement et sur la compréhension des causes du comportement-problème (*diagnostic*), pour s'assurer que la persistance du problème relève bien de la seule mauvaise volonté de l'agent
- Débuter l'entretien en rappelant ce qui avait été dit lors des entretiens de recadrage, puis présenter de façon factuelle les éléments de comportement de l'agent et ses conséquences, expliquer que la sanction prévue pour ce type de comportement va être demandée.
- Écouter l'agent et redéfinir ce qui n'est pas acceptable (la ligne jaune à ne pas franchir) et expliquer que la règle doit logiquement s'appliquer, comme pour n'importe quel autre agent, et que la sanction est simplement juste et légitime.

POINTS DE VIGILANCE

- Lors d'un entretien de recadrage, ne jamais menacer un agent d'une sanction qui n'est pas proportionnée et que l'on est pas certain de pouvoir obtenir ;
- Veiller, avant de mener un entretien préalable de sanction, à informer et à faire valider la démarche par sa propre hiérarchie et par la fonction « ressources humaines » ;
- Veiller à ne pas se laisser dépasser par ses émotions et s'abstenir d'utiliser un ton agressif, agacé ou impatient, au cours des entretiens de recadrage ou de sanction ;
- S'inscrire dans une réelle logique de communication : écouter son collaborateur et faire calmement passer ses messages en restant ouvert, mais ferme sur la nécessité de traiter le problème ou l'application de la sanction.

Prendre de nouvelles fonctions managériales

COMPRENDRE

Les 100 premiers jours d'abord, puis les six premiers mois ensuite, de prise d'un nouveau poste à responsabilité managériale constituent toujours une étape à la fois délicate et déterminante dans la réussite ultérieure du manager.

C'est au cours de cette période, qui offre la particularité d'ouvrir de nombreuses opportunités, que votre équipe vous découvre, que votre image, votre réputation, votre crédibilité et votre légitimité de manager vont progressivement se construire. C'est pourquoi il est important de bien utiliser ce moment privilégié en s'attachant à éviter les impairs, ce qui implique des temps réguliers d'introspection sur sa pratique et de réflexion sur son action et sur les fonctionnements de son équipe.

Par ailleurs, votre arrivée, annoncée, a sans doute suscité des attentes, des espoirs mais aussi des craintes parmi vos nouveaux collaborateurs, en résonance avec les modes de fonctionnement de votre prédécesseur.

Ainsi, vos premières attitudes, vos premiers discours, vos premiers actes, seront sur-interprétés par vos équipes et par votre environnement en général et doivent donc être un peu réfléchis afin d'éviter les erreurs, les maladresses ou les pièges dans lesquels il est d'autant plus facile de tomber que vous ne connaissez pas encore vraiment l'équipe, sa culture et son histoire, ni ce qui se joue dans les relations interpersonnelles entre vos agents, voire, dans certains cas, le métier de l'unité que vous prenez en charge.

C'est pourquoi cette période des 100 premiers jours et des six premiers mois doit être abordée avec un réel travail de réflexion et une grande vigilance sur ses pratiques mais aussi avec la conviction que c'est dans ce moment très particulier que le manager peut installer la possibilité d'une transformation ou d'une adaptation de l'organisation du travail...

AGIR

Les 5 priorités de sa prise de fonction

1 - La première prise de contact avec son environnement

- Se présenter à sa hiérarchie (*n+1, n+2, adjoints éventuels*), à tous ses agents et à ses autres interlocuteurs (*utilisateurs du service rendu par son entité, partenaires internes ou externes...*), expliquer rapidement son parcours et exposer sa motivation et son envie de travailler avec eux...

2 - L'analyse et la compréhension de son environnement

- Mener des entretiens individuels avec chacun de ses agents afin d'appréhender leurs parcours, leurs expertises, leurs attentes, leur vision du fonctionnement de l'équipe et commencer à établir une relation authentique avec eux ;
- Mener des entretiens individuels avec ses partenaires et recueillir leurs attentes à propos du fonctionnement de votre unité (*toutes les informations sont importantes, notamment les avis de votre prédécesseur, mais c'est à vous de vous forger votre propre opinion...*) ;
- Observer son équipe en situation de production et s'attacher à décoder les fonctionnements individuels et collectifs, à repérer les points forts et les limites de chacun ;
- Analyser la production de l'équipe, les commandes ou les sollicitations, les courriers, pour comprendre les flux d'arrivée et de sortie, les fonctionnements....

« C'est au cours des six premiers mois, voire des 100 premiers jours, que se construisent la crédibilité et la légitimité d'un manager... »

« Se présenter et se donner les moyens de comprendre son nouvel environnement de travail constitue les deux premières étapes d'une prise de fonction... »

3 – L'accompagnement/observation de la production de son unité

- Très vite, le manager va rentrer dans les opérations de production de son unité, en les supervisant et en y participant directement avec ses agents sur certains dossiers ou certaines activités. C'est à la fois un moment d'appréhension des sujets de l'équipe, d'opportunités de coopération avec ses agents et sa propre hiérarchie, et une occasion de définir quelques règles de fonctionnement : rythme des réunions, modalités de contrôle et d'évaluation, principes de fonctionnement, définition des informations qui doivent remonter, etc. Ce sont des moments importants pour construire la feuille de route dont vous aurez eu soin d'annoncer la rédaction.

4 - Le diagnostic de son unité et l'élaboration de sa feuille de route

- Au bout de quelques semaines ou mois d'observation et de dialogue, le manager est en situation de réaliser un diagnostic global du fonctionnement de son entité (*ses points forts, ses points d'amélioration...*) avec des axes de progrès de son unité qui vont constituer les objectifs de sa feuille de route et qui sont à discuter et à faire valider par sa hiérarchie (*à formaliser éventuellement dans une lettre de mission qui pourra servir de référent pour son évaluation*) de manière à renforcer et à légitimer vos interventions futures.

5 – L'amorce du management des évolutions de son unité

- La cinquième priorité va consister, à partir de sa feuille de route, à amorcer le management des évolutions souhaitables de son unité : partage du diagnostic avec l'équipe, partage des objectifs de progrès, définition des actions à mener et premières réalisations...
- Il est important de choisir, à ce stade du début de la démarche, un ou deux petits objectifs d'amélioration, qui font consensus et qui sont facilement et rapidement atteignables, ce qui permet d'accélérer le développement de sa crédibilité managériale...

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne jamais vouloir défaire, immédiatement en arrivant, tout ce que votre prédécesseur venait de mettre en place** (même si certains fonctionnements vous laissent perplexes...) ce qui n'aurait pour effet que de démotiver les équipes et de décrédibiliser davantage la fonction managériale : vous n'êtes légitime à remettre en cause le fonctionnement qu'après une phase d'analyse en profondeur et lorsque le diagnostic de ce qui ne va pas est partagé avec vos agents... Par contre, n'hésitez pas à relever ce qui vous surprend sur le mode « nous allons prendre le temps d'analyser cela, c'est peut-être un élément qu'il nous faudra faire évoluer... », ce qui vous permettra de traiter le problème sereinement un peu plus tard.

- **Éviter le syndrome du « super expert »** qui veut traiter tous les dossiers, au motif qu'il est le plus compétent et que ce sera mieux et plus rapidement fait et qui, finalement, ne manage rien... Au-delà du risque de « burn-out », cette posture ne correspond pas à ce qui est attendu d'un manager, à savoir tirer le meilleur parti du potentiel de ses équipes...

- **Veiller à ne pas dériver dans la solitude du manager**, persuadé d'avoir raison, mais qui ne s'appuie ni sur ses équipes, ni sur sa hiérarchie pour avancer...

- **Veiller à ne pas trop utiliser le « je », mais surtout le « nous »** en s'adressant à ses équipes...

- **Veiller à ne pas travailler exclusivement avec quelques uns de ses agents** au détriment des autres, ce qui ne peut qu'induire une scission dans l'équipe...

- **Veiller à ne pas chercher à faire plaisir à tout le monde ni, à l'opposé, à dénigrer le travail de ses agents...**

- **S'attacher à développer rapidement son expertise sur les sujets de l'unité** si ceux-ci ne vous sont pas familiers, car la légitimité managériale repose toujours en partie sur son expertise ou sa culture technique...

COMPRENDRE

« Concevoir le recrutement comme un levier de l'efficacité collective »

« Viser l'adéquation agent-emploi »

« Prendre en compte les principaux facteurs de l'efficacité professionnelle (compétences, aptitudes, potentiel, motivation, valeurs) »

« Le recrutement ne se limite pas aux entretiens... c'est un processus qui s'étend depuis le diagnostic de l'unité et la définition du besoin de recrutement, jusqu'à l'intégration de la nouvelle recrue »

Dans un contexte général de raréfaction de la ressource (*départs massifs à la retraite, remplacement non systématique de tous les agents...*), la question de l'optimisation de la démarche de recrutement et de la professionnalisation de ses acteurs devient prépondérante.

Il convient alors de permettre à l'organisation de se doter de compétences nouvelles en rationalisant la gestion des ressources humaines et en s'inscrivant dans une logique d'investissement (*articulation avec le projet de service de l'entité, les déclinaisons des plans de GPEEC, l'appréciation sur l'état des ressources humaines de l'unité...*).

Dans la perspective d'accompagner l'efficacité organisationnelle, il est nécessaire de s'attacher à mettre en adéquation les personnes et les postes qu'elles occupent. Pour ce faire, il faut comprendre et investiguer les principaux facteurs de l'efficacité professionnelle tout en étant conscient que l'évaluation des compétences des individus et de leur personnalité ne suffit pas ; elle doit être complétée pour une recherche de compréhension des besoins, des désirs et des intérêts professionnels des candidats, car ils constituent des facteurs importants de l'engagement et de l'implication.

Les politiques de recrutement les plus ambitieuses cherchent à favoriser l'égalité des chances et à s'inscrire dans une véritable démarche de gestion de la diversité. Il s'agit de lutter contre les discriminations en s'assurant qu'aucune décision RH n'est prise sur la base de critères illicites. Les meilleures postures consistent à objectiver le processus de recrutement à chacune de ses étapes. L'objectivation de l'entretien passe notamment par la construction d'un guide d'entretien (*tronc commun*) avec des questions ouvertes non discriminantes.

Les 20 critères de discrimination

- l'âge
- le sexe
- l'origine
- la situation de famille
- l'orientation sexuelle
- les mœurs
- les caractéristiques génétique
- l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou une religion
- l'apparence physique
- le handicap
- l'état de santé
- l'état de grossesse
- le patronyme
- les opinions politiques,
- les activités syndicales
- l'identité sexuelle
- le lieu de résidence

LES FINALITÉS DE L'ENTRETIEN

Les finalités de l'entretien sont identiques pour le candidat et l'organisation : recueillir de l'information, fournir de l'information, instaurer un dialogue autour de l'adéquation avec le poste proposé afin de pouvoir prendre une décision de collaboration.

Pour le recruteur, l'objectif est d'aboutir à une prise de décision rationnelle en portant son choix sur le candidat qui sera le plus en correspondance avec le profil de poste à pourvoir. Pour le candidat, l'objectif est de trouver le poste et l'organisation en adéquation avec ses attentes, ses compétences, son potentiel, ses aspirations, ses projets.

UNE PROCÉDURE QUI EXPOSE A UN RISQUE JURIDIQUE ET PÉNAL

Le recruteur doit conserver les éléments écrits qui attestent son respect des procédures légales et du caractère non-discriminatoire de ses pré-sélections, des entretiens et des pondérations définitives des différentes candidatures.

ÉTAPES CLÉS DU RECRUTEMENT

La sélection est un exercice qui exige rigueur et objectivité, sous peine de recruter sur des ressentis au détriment d'éléments concrets, voire de discriminer certains candidats.

- **L'ingénierie du recrutement** : analyse de l'origine du besoin de recrutement, étude du poste à pourvoir, définition du profil de candidature et des niveaux suffisants de compétence, définition de la stratégie de recueil d'informations et de sélection, identification des éléments différenciant, de présélection, construction d'une grille de comparaison.
- **Le recrutement** : diffusion de l'offre, présélection des candidats, entretien de recrutement, décision. L'entretien a pour objet de vérifier :
 - bilan du parcours professionnel du candidat (*formation, expérience, leçons tirées*).
 - compétences du candidat (*avec des illustrations pratiques*).
 - capacité d'analyse, d'organisation et de rigueur.
 - intérêts professionnels et motivations.
 - aisance relationnelle et capacité à s'intégrer dans l'équipe.
- **Le suivi du recrutement** (*intégration dans le poste, évaluation du recrutement*).

Profil requis	Candidat A	Adéquation	Candidat B	Adéquation	Candidat C	Adéquation
Formation/Expérience • Ingénieur en génie industriel (école des métiers de l'environnement) • 5 ans expérience	• • 1 ans	• 2 • 0	• • 3 ans	• 0 • 1	• • 6 ans	• 0 • 2
Compétences • Évaluation des risques industriels • Traitement des sols • Compétences relationnelles	• • •	• 1 • 2 • 1	• • •	• 1 • 1 • 2	• • •	• 1 • 2 • 1
Motivations • Aime travailler dans l'urgence • Aime le contact • Accepte les déplacements	• • •	• 1 • 1 • 0	• • •	• 0 • 2 • 0	• • •	• 2 • 1 • 1
Personnalité • Autonomie • Rigueur • Sociabilité	• • •	• 1 • 2 • 1	• • •	• 1 • 0 • 2	• • •	• 2 • 2 • 0
TOTAL		• 12		• 10		• 14

ADÉQUATION : 2 = très bonne 1 = moyenne 0 = inexistante

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Ne pas se contenter d'opinions générales, de souhaits, d'intentions, mais essayer de les étayer par des faits ou des idées.
- Privilégier les questions ouvertes neutres (*pourquoi, pour quelle raison, comment, de quelle manière...?*). Éviter les questions orientées et les réponses induites.
- Donner des accusés de réception en reformulant les propos de l'interlocuteur (*techniques de relance*). Reprendre ce que vient de dire l'interlocuteur sous une autre forme.
- Construire l'entretien en synthétisant les propos au fur et à mesure.

ATTITUDES CLÉS DU RECRUTEUR

La qualité d'un recruteur peut s'apprécier sous divers angles : efficacité dans ses choix, réactivité. Elle s'exprime également par sa capacité à faire preuve de certaines attitudes :

- **Orientation résultats** : pour savoir sur quelle cible faire porter les questions durant l'entretien, définir précisément (avant l'entretien) ce que l'on attend des candidats.
- **Écoute active** : être capable d'entrer en résonance avec le candidat pour saisir le cadre d'interprétation qui explique ce qu'il communique.
- **Prise de recul** : ne pas tomber dans les pièges de l'identification et de la projection qui ne permettraient plus la prise de recul nécessaire à l'évaluation objective.
- **Respect** : créer un environnement permettant au candidat d'être fidèle à lui-même et de pouvoir l'évaluer avec le maximum d'objectivité.

LE RECRUTEMENT EST UN ACTE COLLECTIF

- **Le collaborateur recruté devra pouvoir mener une carrière en dehors du service qui l'a recruté pour la première fois.** C'est un aspect important de la décision de le recruter, il faut vérifier son aptitude à évoluer dans d'autres environnements et dans d'autres contextes organisationnels. Les dimensions relationnelles sont déterminantes dans le choix du candidat retenu. Les services RH sont une aide permanente de ce point de vue. **Ne pas hésiter à solliciter les services RH !**

FICHE ACTION N°8.1 (suite)

« Objectiver la démarche par la construction d'un guide d'entretien et d'une grille de comparaison »

« Le plus sûr moyen de ne pas discriminer dans un processus de recrutement consiste à fonder sa sélection sur des faits concrets et non sur des impressions »

« Créer un environnement d'échange sain en adoptant une attitude ouverte, respectueuse et empathique »

« Utiliser des questions ouvertes neutres et des reformulations »

« Pour un manager, ne jamais recruter seul : mener les entretiens à deux au minimum. Solliciter son adjoint et un expert RH »



pour aller plus loin...

Ressources

Développer, actualiser, enrichir ses compétences managériales tout au long de sa carrière est une nécessité pour l'encadrant, non seulement au service de son efficacité professionnelle mais également de son propre bien être au travail.

Une offre complète de formation et d'accompagnement

Le secrétariat général propose et développe une offre complète d'accompagnement et de formation à destination de l'ensemble des cadres du ministère quels que soient leur situations managériale ou leur service d'appartenance (établissement public, service déconcentré ou administration centrale).

Cette offre, actualisée en permanence, est particulièrement constituée d'un plan de formation comprenant à la fois des stages thématiques, des parcours courts ou longs, des accompagnements individuels et la possibilité d'accéder à certaines offres interministérielles. L'ensemble du plan de formation est accessible via l'outil ministériel de gestion de la formation (<http://formation.culture.fr/>) et sur l'intranet Sémaphore, dans la rubrique Ressources humaines/ Formation.

Cette offre de formation peut-être également complétée par d'autres types d'accompagnement ou de développement de compétence sous forme de coachings individuels ou collectifs, d'actions d'échange et de partage d'expérience, de co-développement.

L'offre est consultable sur [Sémaphore > Ressources humaines > Formation > Formation](#)

L'opportunité de bilans professionnels

Réalisé en interne par les conseillers du pôle Mobilité et valorisation des compétences, le bilan de carrière est un outil à la discrétion des cadres et des encadrants qui permet de répondre à leur besoin personnel d'auto-évaluation, d'évolution de carrière ou d'identification de leurs compétences managériales et de leur style de management. Il répond aussi à un protocole précis qui fait intervenir différents outils spécifiques.

Le bilan professionnel peut également prendre la forme d'un bilan de compétences afin de définir et d'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles, ses motivations mais aussi d'organiser ses priorités dans la perspective d'une réorientation professionnelle. Réalisé par un prestataire extérieur, il obéit à un protocole bien précis.

Plus d'infos sur [Sémaphore > Ressources humaines > Évolution et mobilité > Mobilité](#)

La confidentialité de ces dispositifs d'exploration et de développement

Les résultats de ces travaux menés avec le département du recrutement, de la mobilité et de la formation (DRMF) appartiennent au cadre qui les a souhaités. Ils ne sont pas conservés par le DRMF qui se préoccupera uniquement de la mise en œuvre du plan de développement des compétences qui pourrait s'ensuivre. Tous ces dispositifs sont des outils pour le développement et l'identification des compétences managériales, ils ne relèvent en aucun cas des processus d'évaluation.

N'hésitez pas à prendre contact avec le département du recrutement, de la mobilité et de la formation du secrétariat général pour une analyse de vos besoins, individuels ou collectifs, et des conseils personnalisés.

Contact : espace.mobilite@culture.gouv.fr

ministère de la Culture et de la Communication

Secrétariat général

Conception graphique Mission de la communication interne

182 rue Saint-Honoré, 75033 Paris cedex 01

mci@culture.gouv.fr

2015

