

Charte du management – DREAL Nouvelle-Aquitaine

Orientations du directeur

Le management, c'est d'abord une manière d'organiser et d'animer notre collectif de travail pour atteindre les objectifs de service public fixés à la DREAL par nos autorités de tutelle. Et c'est surtout un levier essentiel de qualité de vie au travail : la façon dont nous manageons a des conséquences directes sur le climat d'équipe, la motivation et la performance de chacun.

En tant que directeur, ma responsabilité est de donner à tous un cadre clair et partagé. Cette charte répond à une attente exprimée lors de la construction de « La DREAL en actions » : disposer de repères communs pour un management à la fois exigeant et apaisé.

Elle a été construite collectivement, grâce aux contributions des agents ayant participé aux groupes de travail préparatoires, aux interactions nombreuses et fructueuses avec les cadres réunis en séminaires de travail [et aux observations formulées lors de la consultation des organisations syndicales et de l'ensemble des agents]. Je tiens à les remercier pour leur engagement et leurs propositions concrètes. Cette charte est le fruit de ce travail commun : elle doit être la vôtre autant que la mienne.

Vous y trouverez des principes et des modalités pratiques qui visent à :

- clarifier les rôles et les responsabilités,
- favoriser la compréhension mutuelle entre managers et managés,
- encourager des pratiques managériales respectueuses et efficaces,
- tenir compte de la structuration particulière de notre DREAL d'envergure et de nos équipes réparties sur 19 implantations, dont 3 sites principaux implantations couvrant un territoire grand comme l'Autriche,
- inscrire notre action dans une démarche d'amélioration continue.

Je vous invite à vous approprier cette charte, à l'utiliser pour questionner ensemble, managers et managés, vos pratiques et à contribuer à la faire vivre au quotidien. Elle constitue un cadre de référence de bonnes pratiques simples et accessibles, mais aussi un outil de progrès collectif.

Ensemble, nous avons les moyens de renforcer notre efficacité, de mieux prendre en compte les besoins de chacun pour construire un management qui reflète nos valeurs et notre ambition commune.

Les valeurs

Les valeurs sont des principes d'ordre supérieur, générique, auxquels se rattache le contenu de la charte.

La direction de la DREAL Nouvelle-Aquitaine promeut un management fondé sur :

- la confiance, l'efficacité et la subsidiarité en veillant au bon alignement des échelons de décision
- la bienveillance et la sincérité dans l'évocation des progrès à accomplir
- une relation hiérarchique équilibrée, respectueuse et constructive, dans la réciprocité des engagements et des efforts entre managers et collaborateurs
- la transparence et l'explication des décisions prises tant sur les dossiers métiers que sur les sujets liés à la carrière professionnelle en lien étroit avec les collègues chargés de l'appui RH
- l'équité de traitement et la lutte contre les discriminations directes ou indirectes.

Ces valeurs doivent permettre de guider chacun, chacune dans l'interprétation de la charte ainsi que dans les actions menées au quotidien.

Les engagements qui figurent dans cette charte sont, lorsque cela est pertinent, réciproques, et sont donc destinés aux managers comme aux managés. Ils s'articulent naturellement avec les droits et devoirs des fonctionnaires, aux règles figurant dans le règlement intérieur ainsi qu'aux préconisations issues des plans d'actions développés par la DREAL, comme une strate d'amélioration continue de nos pratiques managériales.

Les enjeux de fond

1 – Cap et sens de l'action

Objectif : inscrire l'action de chacun au service des objectifs de politiques publiques.

A• Le manager s'engage à formuler des **objectifs** clairs, compréhensibles, quantifiables, adaptés et même personnalisés aux capacités de chacun, c'est-à-dire réalistes et atteignables en expliquant la stratégie dans laquelle ils s'inscrivent et les enjeux de politiques publiques qu'ils servent, le cas échéant. Le managé s'engage à en demander la clarification si besoin et à organiser le travail pour remplir les objectifs.

B• Ces objectifs, qui sont fixés par le manager et partagés avec le managé notamment au moment de l'entretien professionnel concernant l'année à venir, et constituent la base des échanges entre le manager et le managé. Ils tiennent compte des marges de manœuvre dont le manager et le managé disposent. Dans un contexte politique mouvant, ils peuvent être adaptés en cours d'année en fonction de l'évolution des politiques publiques et des nécessités de service.

C• Le manager actualise périodiquement les **priorités** qu'il fixe à l'équipe parmi les objectifs et les activités qui en résultent, en tenant compte de celles qui lui sont fixées par sa hiérarchie et des capacités de l'équipe ; le managé signale les dissonances et les injonctions contradictoires éventuelles.

D• Le manager gère les **urgences** en révisant les priorités et en adaptant le plan de charge, en proposant, le cas échéant, des **arbitrages** à sa hiérarchie.

E• Le manager prépare avec les managés les **décisions à prendre à son niveau de responsabilité**, en écoutant les propositions et objections qu'ils peuvent formuler et en reformulant ces décisions en tant que de besoin ; le managé applique la décision prise.

F• Le manager se rend disponible pour apporter au managé les **explications des décisions** prises par la chaîne hiérarchique. Le managé demande les précisions qui lui permettent de se les approprier. La hiérarchie du manager peut se rendre disponible pour expliquer le **sens des décisions** prises.

G• Le manager fait un point régulier avec chacun des membres de son équipe sur la réalisation des objectifs et plus globalement sur leur travail et leurs missions ; il

adapte les consignes le cas échéant, en mobilisant l'esprit de solidarité de l'équipe pour redéfinir la répartition des activités, et tient compte du retour de ses collaborateurs. Il formalise les adaptations à l'issue par le moyen qu'il choisit (mail, compte-rendu, etc.), permettant de les partager largement avec l'équipe. Le managé fait part de son besoin de faire le point.

2 – Collégialité, solidarité et esprit d'équipe

Objectif : inscrire l'action de chacun dans une collégialité motivante et favoriser l'esprit d'équipe, fondement de notre travail

A• Le manager et son équipe partagent périodiquement les actions en cours et les résultats obtenus, dans la bienveillance et en se gardant des jugements, afin de donner de la **visibilité collective à l'action de chacun**.

B• Le manager et son équipe partagent et construisent ensemble le **sens de leur action**.

C• Le manager favorise l'initiative et l'**intelligence collective**. Il encourage l'expression de propositions innovantes, les expérimentations et les retours d'expérience. Le managé participe activement.

D• Le manager se forme aux techniques du management de projet, qui peuvent s'appliquer à la plupart des missions et donne les clés à son équipe pour contribuer efficacement à leur conduite et aux commandes. Lorsque cela est pertinent, il recherche, en mobilisant les compétences de son équipe et celles d'autres services et partenaires, à construire des méthodes de travail basées sur la transversalité.

E• Le manager favorise les échanges et la réalisation des missions entre les différents membres de son équipe, y compris lorsqu'ils sont sur des sites distincts. Il se forme aux techniques du management à distance.

3 – Le pilotage efficace des activités

Objectif : piloter efficacement l'activité de l'équipe et de chacun.

A• Le manager et son équipe partagent périodiquement l'état de la **charge de travail de l'équipe**, ainsi que la distribution équitable de cette charge entre les membres de l'équipe ; le manager rend les arbitrages en fonction des priorités et dans le souci de préserver la qualité de vie au travail de l'équipe, le managé alerte le manager dès qu'il pense ne pas pouvoir tenir un délai fixé.

B• Le manager veille à ce que se tiennent régulièrement des **réunions utiles et efficaces**, en fixant des objectifs concrets et des ordres du jour et en veillant au respect du temps fixé pour sa tenue, ainsi qu'à une distribution de parole équitable au sein de l'équipe ; le managé prépare sa contribution aux réunions et participe activement à leur déroulement.

C• Le manager détermine la nécessité de tenir les **réunions en présence, en mode hybride ou en visioconférence**, en fonction de la nature et du contexte des échanges qu'il souhaite privilégier. Le managé se rend disponible dans les conditions que le manager a fixées.

D• Le manager fixe régulièrement (au moins une fois par mois, en adaptant la fréquence à la sensibilité ou l'urgence de certaines commandes / missions) des **points d'avancements de l'activité** avec ses adjoints et cadres intermédiaires, ou son équipe le cas échéant, pendant lesquels il partage les résultats et arbitrages obtenus ; le managé rend compte des actions en cours, des difficultés rencontrées et des besoins éventuels d'arbitrages.

E• Le manager **adapte** l'organisation du travail et les priorités à une éventuelle dégradation conjoncturelle des conditions de réalisation des activités, en accord avec sa hiérarchie et en transparence avec l'équipe.

F• Le manager **se forme régulièrement** aux techniques de management de l'organisation et de conduite du changement. Il prend en considération les propositions de son équipe sur l'organisation du travail et les adaptations à mener.

G• Le manager, lorsqu'il encadre une **équipe localisée sur plusieurs sites** ou avec des collègues bénéficiant d'une autorisation de télétravail, met en place un management et un pilotage adaptés. Il se forme régulièrement aux techniques de management et de travail à distance. Les conditions d'exercice du télétravail sont réévaluées régulièrement par le manager et le managé.

4 – Une communication transparente

Objectif : Fluidifier les échanges et renforcer la transparence.

A• Le manager s'engage à **diffuser les informations utiles** (concernant l'organisation du travail, l'environnement de travail, les orientations et arbitrages rendus par la hiérarchie, les référentiels professionnels, etc.) à tous les niveaux, de façon régulière et par les canaux pertinents (mails, réunions, points informels) ; le managé s'engage à relayer et faire remonter les points d'attention.

B• Le manager organise des temps d'**échange, bilatéraux ou collectifs**, qui sont organisés et préparés en amont. Le managé considère ces temps comme prioritaires et se rend disponible selon le format (présentiel, visio, hybride) choisi par le manager. Ces temps d'échanges peuvent aussi être informels. Ils permettent d'améliorer la cohésion de l'équipe.

C• Le manager tient compte du **caractère multi-sites** de son équipe pour organiser les échanges et pour élaborer le calendrier prévisionnel de réalisation des missions.

D• Chacun, manager comme managé, assure systématiquement un **retour d'information** (feed-back) vers le manager ou l'équipe sur les réunions extérieures à l'équipe auxquelles il a participé.

E• Manager comme managé veillent à **répondre systématiquement**, au moins par une réponse d'attente, aux messages et aux appels dans un délai raisonnable, en fonction notamment du degré d'urgence précisé par l'initiateur de l'échange. Un appel téléphonique ou un SMS étant réputés urgents, une réponse dans la journée, ou le lendemain, est attendue. Quant aux mails, une charte de l'usage des mails précisera par ailleurs les bonnes pratiques attendues dans l'utilisation de ce vecteur d'échanges.

5 – Fonctionnement agile, entre autonomie et implication de la chaîne hiérarchique

Objectif : mobiliser les compétences de chacun de manière agile dans le respect de la chaîne hiérarchique, en maximisant la subsidiarité

- A**• Le manager accompagne la **montée en compétences** de toute son équipe, notamment lors de la prise de poste ou en cas de missions nouvelles. Une feuille de route annuelle est coconstruite avec l'équipe, revue au moment des entretiens professionnels ; elle sert de base aux échanges et peut être précisée à cette occasion. Le managé s'engage dans son propre développement, participe aux formations proposées, et demande un accompagnement si nécessaire.
- B**• Le manager et le managé s'accordent annuellement sur un niveau d'**autonomie** souhaité par l'un et l'autre, en fonction notamment de la maîtrise des référentiels professionnels et de l'expérience acquise par le managé dans l'exécution de ses tâches et dans la compréhension des objectifs, enjeux et orientations stratégiques le cas échéant.
- C**• Cette autonomie peut se traduire par des **délégations** de signature formelles mais aussi par des délégations de prises de décision ou de conduite des missions ou des projets qui supposent confiance mutuelle, droit à l'erreur, évaluation régulière et ajustements permettant à chacun, manager comme managé, d'exercer aisément ces délégations.
- D**• Le manager explicite la forme et la fréquence des **rendus-comptes** qu'il attend de chacun en fonction de son niveau d'autonomie. Le managé comprend que le rendu-compte est une information permettant à son manager d'assumer pleinement ses responsabilités vis-à-vis de sa hiérarchie.
- E**• Le manager optimise la mobilisation des compétences de chacun des membres de son équipe, y compris les siennes. Il valorise les **expertises** et propose leur mise à disposition des équipes projets, groupes de travail et autres activités transversales. Il doit être informé de toute mobilisation de ces expertises et peut modérer cette mobilisation lorsque les nécessités de service le justifient.

L'art et la manière

6 – Relation managériale

Objectif : favoriser les conditions de travail et le bien être de chacun, dans le cadre d'une amélioration continue et partagée

A• Le manager se ménage une **disponibilité** suffisante pour l'écoute active des membres de son équipe ; le managé sollicite son manager à bon escient en étant conscient des limites de sa disponibilité et de ses contraintes.

B• Le manager et le managé entretiennent un **climat de travail** serein et respectueux en adoptant une posture professionnelle, notamment de maîtrise émotionnelle et de respect de chacun.

C• Le manager **favorise les échanges** entre les membres de son équipe lorsqu'elle est **multi-sites**, en mettant à profit chaque occasion de travailler ensemble, y compris lors de réunions ou temps informels organisés sur chacune des implantations de son service.

D• La culture du **feed-back** et du **droit à l'erreur**, source de progrès, est encouragée à tous les niveaux, dans les deux sens. Le manager s'engage à reconnaître le travail bien fait et les réalisations satisfaisantes, au fur et à mesure de l'année. Le manager partage également avec bienveillance et dans un esprit constructif les faiblesses et les axes de progrès dans un souci d'amélioration continue, individuelle et collective. Le managé prend note des propositions de progrès et participe au retour d'expérience collectif. Il sait valoriser, lorsque l'occasion se présente, les compétences de ses collègues et leur apport à la dynamique collective.

E• Le manager privilégie les **dynamiques collectives** en inscrivant sa relation avec chaque managé dans le cadre de l'équipe entière, tirant le meilleur parti des capacités de chacun en veillant à l'équité du partage des activités et à l'émulation collective. Il apprécie la performance individuelle de chaque managé, notamment lors des exercices de gratification annuelle, en tenant également compte de chacun la contribution à la performance collective.

F• Le manager inscrit son management dans un partenariat étroit avec les services en charge de la **gestion des ressources humaines**, qui lui permet de s'approprier pleinement et d'explicitier les critères de reconnaissance (promotions, modulation indemnitaire, concours) et d'accompagner le développement des compétences ainsi que le parcours de carrière.

Posture, moyens et outils du management

7 – Savoir manager, savoir être managé

Objectif : disposer des savoirs, savoirs-être et compétences et s'intégrer dans un dispositif d'amélioration continue et partagée

A• La **fonction de manager** est valorisée et reconnue ; elle suppose l'acquisition et la consolidation de compétences dédiées et le cadre doit pouvoir y consacrer une partie de son temps (elle ne doit plus être exercée en « temps masqué »).

B• Il sera donné progressivement accès aux managers à un **large éventail d'outils de management** tels que le socle de bonnes pratiques, une offre de formation RH adaptée (recrutement, management d'agents en situation de handicap...), et des espaces d'échanges entre pairs. Le managé utilise les outils collectifs mis à disposition (planning, reporting, messagerie) pour faciliter la conduite des missions et des projets ainsi que leur coordination avec son manager et l'équipe.

C• Être bien managé, cela s'apprend aussi. Le managé suit les **formations** qui lui sont proposées dans le champ RH, notamment sur les RH et les entretiens professionnels (objectifs, contenu, volets obligatoires, suivi, préparation, rédaction du CREP), afin d'assurer une montée en qualité collective du management.

D• Chaque manager, qu'il soit novice ou expérimenté, est conscient que le management est une quête perpétuelle d'amélioration, qui peut être nourrie par le retour d'expériences, l'apprentissage de techniques, et le développement de capacités d'adaptation aux managés et aux circonstances. Il accepte l'idée d'une formation continue dans le domaine du management, et y consacre une part de son temps annuel, dans son plan de charge, dans les conditions convenues avec sa hiérarchie.

E• Le manager complète ses connaissances en matière de management à distance, incluant les équipes localisées sur plusieurs sites et la prise en compte du télétravail.

F• Il est envisagé qu'une **évaluation à 360°** soit proposée aux cadres volontaires, pour leur permettre de faire périodiquement le point sur leur management, ses forces et ses axes de progrès. Le managé alimente ces bilans avec bienveillance et sincérité. Le cadre, seul bénéficiaire du rapport confidentiel d'évaluation à 360°, décide seul de ce qu'il souhaite en restituer à sa hiérarchie et à son équipe.

8 – La régulation et la prévention des dissensions

Objectif : veiller à assurer au quotidien la bonne qualité des relations et s'appuyer sur la hiérarchie et les personnes ressources

A• Le manager veille également à créer des espaces et temps informels d'écoute active et régulière de ses agents. Le managé informe son manager des éventuels problèmes personnels qu'il rencontre et qui sont susceptibles d'affecter la qualité ou la quantité de travail qu'il produit.

B• Un espace ressource sera prochainement rendu accessible sur RESANA pour disposer de guides et référentiels dans les différentes dimensions du management, et notamment, traiter les irritants et les conflits. Le manager ne doit pas porter seul les difficultés : la communauté managériale est un soutien. Le managé participe à la régulation des conflits en privilégiant l'échange direct, la communication sur les désaccords, la médiation en interne.

C• Manager et managés sont conscients qu'ils ne peuvent être d'accord sur tout, et que la relation de travail doit permettre l'expression des désaccords et la recherche de convergence sur les sujets ayant trait au fonctionnement de l'équipe. L'organisation hiérarchique confère au manager la responsabilité d'arbitrer ces désaccords dans le souci constant de l'optimisation des ressources pour l'atteinte des objectifs fixés, préservant la qualité de vie au travail.

D• Lorsque les dissensions dégénèrent en situations conflictuelles, le manager fait appel à sa hiérarchie pour définir la stratégie de gestion du conflit.

Les conditions de réussite

A• Tous les managers s'engagent à faire vivre le contenu de la charte, en évaluant périodiquement avec son équipe la concrétisation des engagements pris et en identifiant collectivement les points sur lesquels porteront les efforts d'amélioration d'ici la prochaine évaluation.

B• La direction évalue annuellement la concrétisation des engagements pris dans la charte du management à travers une enquête préservant l'anonymat des répondants, et en fait évoluer le contenu le cas échéant.

ANNEXE :

Les moyens à disposition et les outils disponibles

Objectif : disposer d'un ensemble de ressources mobilisables et se former à la mise en œuvre des outils du management

A• La chaîne hiérarchique est la première ressource à mobiliser par les managers et les managés.

B• Des personnes ressources peuvent être sollicitées dans un second temps : secrétariat général : pôle conditions de travail, référentes égalité femmes – hommes et lutte contre les discriminations, équipes en charge des RH – MASR : pôles médico-sociaux.

C• Le référent « carrières » de la DREAL (lorsque sa mission sera définie suite à l'action du projet stratégique) peut être mobilisé par l'ensemble des agents. Il travaille en partenariat étroit avec la hiérarchie et les équipes en charge des RH.

D• l'entretien professionnel constitue l'un des moments importants de l'année, car il fait l'objet d'un compte-rendu (CREP), qui est basé sur des échanges entre le manager et le managé. Il comprend des objectifs SMART (basés sur des critères spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels), qui sont cohérents avec la feuille de route du service et de l'équipe. Ces objectifs peuvent être adaptés et formalisés en cours d'année, après un échange entre le manager et le managé. Il en est tenu compte lors de l'évaluation de l'année suivante.

E• toutefois, l'entretien professionnel ne doit surtout pas constituer le seul moment de l'année où manager et managé évoquent ensemble le management.

F• la fiche de poste d'un agent constitue un outil essentiel pour bien formaliser le contexte du poste, les missions et les liens qu'il doit entretenir avec sa hiérarchie, les services et partenaires extérieurs. Elle est adaptée en tant que de besoin et fait l'objet d'un échange entre le manager et le managé, qui n'a pas nécessairement exclusivement lieu pendant l'entretien professionnel.

G• la formation continue constitue l'une des clés de la réussite, intégrant notamment le management et la réalisation des entretiens professionnels.

H• la valorisation des compétences et du mérite des agents, ainsi que l'accompagnement de la montée en compétence des agents, constituent l'un des

rôles fondamentaux du manager. Il exerce ce rôle avec bienveillance et équité et rend compte de ses choix auprès du managé.

La boîte à outils du manager et de l'agent

A• Une foire aux questions (FAQ)

une boîte à outils relative aux RPS est disponible sur intranet ; elle s'adresse à l'ensemble des agents de la DREAL.

B• les dispositifs d'écoute et de veille peuvent être mobilisés par les agents, managers ou managés.

C• les plans de prévention des RPS, relatifs à l'égalité femmes – hommes et à la lutte contre les discriminations, portés par la DREAL sont disponibles sur le site intranet de la DREAL et font l'objet de communications régulières à l'attention de l'ensemble des agents.

D• le site intranet du pôle ministériel MATTE à destination des managers propose de nombreuses ressources (boussole du manager, guide (2017) de l'encadrant dans la fonction publique.