

REPÈRES MANAGÉRIAUX

POUR UN PÔLE MINISTÉRIEL
HUMAIN, ENGAGÉ ET INSPIRANT

Plan
mana-
géral



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
ET DES RELATIONS
AVEC LES
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

#SeRéinventerEnsemble

Les repères managériaux : une démarche collective pour définir un essentiel qui nous ressemble et nous rassemble

En cette période où notre pôle ministériel est engagé durablement dans des réformes profondes de ses politiques publiques au service de transitions sociétales majeures, nos manières de travailler évoluent. Aussi, je souhaite porter la politique managériale au premier plan de nos priorités par le partage de *repères communs*.

La démarche *Repères managériaux* a pour objectif de mettre le respect des personnes et le talent des équipes au cœur du projet #SeRéinventerEnsemble, afin que nous incarnions, avec authenticité et enthousiasme, le projet d'une société plus durable.

Cette démarche a été menée sur plusieurs mois sur un mode collaboratif avec des managers de divers services. Conformément à leurs souhaits, les *Repères managériaux* ont été conçus à la fois :

- # **Comme un cap**, expression d'une aspiration profonde pour conforter notre culture commune, pour l'ancrer dans des valeurs partagées propres à fonder l'identité de nos ministères, et porter ainsi, de façon inspirante, nos missions en faveur de l'environnement et des territoires.
- # **Comme un outil** destiné à nous interroger individuellement ou collectivement - avec la bienveillance nécessaire - sur notre situation au regard des différentes dimensions évoquées dans ce document.

La démarche *Repères managériaux* est une invitation à prendre du recul, à apprendre les uns des autres : comment pouvons-nous être un pôle ministériel plus humain ? Comment être plus impactants, mieux déployer nos talents pour faire plus sens, être plus innovants ? Comment nous saisir au quotidien de nos marges de manœuvre individuelles et collectives ? Sur quelle dimension chacun d'entre nous a-t-il besoin et envie d'avancer avec son équipe ?

Vous l'avez compris, particulièrement en ces temps de grands changements, c'est une opportunité collective de nous « réinspirer » par le sens de nos missions, faire les choix adaptés au service de nos priorités, prendre soin de notre collectif... apprendre et expérimenter ensemble.

Régine ENGSTRÖM

Secrétaire générale

Avant-propos sur la démarche

L'élaboration de « Repères managériaux » a été initiée au printemps 2018 pour répondre à une demande récurrente identifiée dans les bilans globaux et anonymisés des accompagnements des personnes et des équipes, proposés par le secrétariat général aux managers.

Ces synthèses ont mis en évidence la capacité de nos cadres à tenir le cap, avec un sens profond de l'engagement, une conviction toute aussi forte des valeurs du service public, un sens des responsabilités et une solidarité exemplaires.

Mais ces bilans ont aussi mis en lumière les attentes nombreuses et parfois contradictoires qui pèsent sur nos cadres. Comment donner le sens des transformations tout en assurant la gestion des urgences? Le changement de posture est apparu comme une nécessité quasi permanente.

Nos cadres doivent également répondre à des situations parfois difficiles au sein des équipes, et ils aspirent, comme leurs collaborateurs, à préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour élaborer une réponse partagée à ces préoccupations, il a été proposé de réfléchir à des valeurs communes. « Cheminer ensemble, co-construire, partager de nouvelles façons de faire, accepter de ne pas être parfait et valoriser les talents de chacun » est l'état d'esprit qui a irrigué la démarche d'élaboration des Repères managériaux.

Celle-ci s'est appuyée sur une équipe projet formée de cadres dirigeants et sur une équipe

miroir formée de jeunes managers, issus de différents services du ministère. Un réel dialogue s'est instauré entre ces deux groupes pour dégager ensemble des repères partagés.

À l'image des cadres qui l'ont portée, cette démarche est destinée à l'ensemble des managers du pôle ministériel (cadres dirigeants, cadres et managers de proximité, managers de projet), et plus largement à l'ensemble des agents souhaitant réfléchir individuellement et collectivement au management d'aujourd'hui et de demain, à nos manières de répondre ensemble à nos missions.

Elle a vocation à s'enrichir dans le temps de toutes les expériences engagées en de multiples lieux du pôle ministériel.

L'équipe projet

Jean-Philippe Deneuvy (SPES), Françoise Noars (DREAL AURA), Anne Amson (DRH), Bertrand Mullart (cabinet SG), Jacques Salhi (Délégation aux cadres dirigeants), Laurent Paillard (Délégation aux cadres dirigeants), Isabelle Destival (Délégation au coaching et à l'accompagnement du changement), Corinne Etaix (CGEDD), Véronique Massenet (Délégation au coaching et à l'accompagnement du changement)

Le groupe miroir

Éric Corbel (DGALN), Solène Gaubicher (DIR Ouest), Éric Hennion (DDTM Côtes d'Armor), Anne-Lorraine Lattraye (CVRH d'Arras), Anne-Laure Lévy (DRH), Nicolas Osouf (DRIEA)

Avec l'appui de : Nathalie Rolland (Délégation au coaching et à l'accompagnement du changement) et Dominique Baumann (Délégation au coaching et à l'accompagnement du changement).

4 REPÈRES EN BREF

Présence

pour un management incarné

“Être en phase avec mes aspirations pour agir sereinement”

Prendre personnellement du recul et mieux se connaître. Pour définir la contribution que l'on souhaite apporter à la société et tirer le meilleur parti de ses propres talents. Pour inspirer son équipe. Nous interroger sur la façon dont nous osons investir nos marges de manœuvre, pour exercer nos responsabilités et libérer les énergies de l'équipe.

Engagement

pour un management qui donne du sens

“Donner le cap, encourager la co-construction et conduire le changement”

Définir ensemble les objectifs ou s'appropriier ceux qui sont fixés, et se doter collectivement d'une stratégie pour les atteindre. Communiquer sur le sens, le cap. Connaître les nouveaux acteurs et les nouveaux modes de faire, s'y adapter.

Créer un climat où le droit à l'erreur est reconnu, en contrepartie de dynamiques d'apprentissage renforcées. Se soucier en continu de la juste adéquation entre les objectifs et les moyens, en proposant des priorisations partagées pour être efficaces.

Rencontres

pour un management ouvert

“Inspirer confiance pour que chacun se sente inclus et pour encourager les dynamiques collectives”

Bâtir des dynamiques constructives, respectueuses dans leur mode de fonctionnement du collectif et des qualités de chacun. Parler vrai. Pour une plus grande fluidité et cohésion.

Compétences

pour un management responsable

“Connaître et mobiliser les outils-clés du management”

Se saisir pleinement des outils du management, de l'entretien professionnel à l'appui au déroulement de carrière de ses collaborateurs, de l'animation de son équipe à la communication de consignes claires et d'un cadre de fonctionnement éthique, en passant par la bonne connaissance des partenaires RH.

Pour les cadres dirigeants, soutenir le développement managérial de leurs cadres intermédiaires.

BIEN SE CONNAÎTRE

Cela peut inviter à...

S'interroger sur ses motivations, ses talents, son mode de management et l'impact sur les autres

Partageons nos expériences...

Les sous-directeurs en prise de poste bénéficient d'un bilan managérial à base de 360°.

CULTIVER LA PRISE DE REcul

Cela peut inviter à...

- S'appuyer sur des sources d'inspiration externe (rencontres, lectures) pour comprendre ce qui se joue dans la société et incarner au mieux le cap que l'on se fixe
- Se ménager des temps de réflexion et de prise de recul
- Se faire aider dans les étapes les plus délicates de la vie du service

Partageons nos expériences...

- Au Secrétariat général, les cadres et managers sont invités à bloquer 20 % de leur temps pour le pilotage, la réflexion stratégique et l'anticipation, soit l'équivalent d'une journée par semaine.
- La DREAL Nouvelle-Aquitaine a mis en place des « ateliers du manager », sur les outils visant à conforter les dynamiques d'équipes, prendre du recul, gérer les situations difficiles... Courts et percutants, ils rencontrent un franc succès. D'autres services le font également (notamment DREAL Hauts-de-France en partenariat avec le CVRH).
- La DREAL Grand Est s'est fait accompagner par la Délégation au coaching pour développer un espace de recul entre pairs pour les chefs de service.

CONFORTER SON AUTHENTICITÉ ET RÉINVESTIR SES MARGES DE MANŒUVRE

Cela peut inviter à...

- Travailler aux permissions que l'on se donne pour proposer, réinterroger, alerter
- Apprendre à détecter les signaux faibles de son propre inconfort (signaux physiques, émotions, besoins associés...) et les moments où mon comportement est en décalage avec mon discours

Partageons nos expériences...

La DEB a mis en place un point d'entrée pour les cabinets ministériels pour apporter la meilleure réponse aux demandes des ministres (formulation, degré de priorité, stratégie).

PRENDRE SOIN DE SOI, NOTAMMENT DANS SON RAPPORT AU TEMPS

Cela peut inviter à...

- Se doter, ainsi que le service, de politiques de gestion du temps : plages de déconnexion, limitation des envois de mails, timing de réunions le soir
- Travailler sur sa perception des contraintes temporelles : besoins pour équilibrer vie professionnelle/vie privée, évaluation réaliste de ce qu'il est ou non possible de faire dans le temps imparti
- Tirer parti des lieux d'écoute sécurisée (coaching, co-développement, rencontres avec des conseillers carrière...) pour parler des difficultés

Partageons nos expériences...

Certains services, comme la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes, ont élaboré des « vademecum » sur le droit à la déconnexion et les équipes dirigeantes les appliquent en premier lieu.

ENGAGEMENT

Engagement pour un management qui donne du sens

DONNER ET COMMUNIQUER LE SENS DE LA MISSION ET DE L'ACTION

Cela peut inviter à...

- Expliciter des caps clairs et concrets, les relier le cas échéant à la mission du pôle ministériel d'accompagner la transition écologique et solidaire et d'œuvrer à la cohésion des territoires
- Travailler sur sa communication en intégrant le sens (pourquoi), en plus des actions (quoi et comment)

Partageons nos expériences...

Le Cycle supérieur du développement durable organisé par l'IFORE à destination des cadres dirigeants permet d'investir pleinement cette question du sens au regard des enjeux propres de leurs structures.

S'OUVRIRE AUX MÉTHODES DE CO-CONSTRUCTION

Cela peut inviter à...

- Faire appel à des dispositifs d'innovation collaborative (co-design, design thinking, co-développement) à l'occasion de démarches pilotes, de projets de transformation numérique ou de projets de service
- Mettre en œuvre le droit à l'erreur et le devoir d'en tirer enseignement
- Développer les méthodes agiles et itératives

Partageons nos expériences...

La Fabrique numérique et la Fabrique à projets du Secrétariat général, mais également les accompagnements collectifs de la Délégation au coaching ou du CMVRH peuvent ainsi être mobilisés.

HIÉRARCHISER ET INNOVER POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION OBJECTIFS / MOYENS

Cela peut inviter à...

- Travailler ce sujet avec chaque collaborateur (notamment lors des entretiens professionnels)
- Mettre en place des projets de service et les évaluer périodiquement pour recalage éventuel

Partageons nos expériences...

Des démarches d'analyse de l'adéquation missions/moyens sont conduites dans de nombreux services. Ainsi, afin de s'assurer que les dossiers les plus sensibles retenaient toute l'attention nécessaire, les services en charge du suivi des autorisations relevant du Code de l'environnement ont défini des logiques de priorisation des dossiers.

CONDUIRE LE CHANGEMENT

Cela peut inviter à...

- Se former et connaître les approches théorisées sur la conduite du changement
- Conduire une réorganisation par étapes, en mettant en place un processus propice à l'adhésion et garantissant le dialogue avec les agents et leurs représentants
- Bien connaître les partenaires et être à leur écoute

S'appuyer sur les dispositifs d'accompagnement existants

Partageons nos expériences...

Pour appuyer la préfiguration des DREAL fusionnées, un dispositif d'accompagnement des 7 dirigeants a été mis en place par le SPES entre 2015 et 2017. Cet échange sur les réussites et les difficultés dans un cadre sécurisé a soudé le collectif et renforcé l'entraide.

RENCONTRES

Rencontres pour un management ouvert

ÉCOUTER, ÊTRE OUVERT ET INSPIRANT

Cela peut inviter à...

- Développer son écoute active
- Exprimer sa reconnaissance pour le travail accompli

Être ouvert aux interrogations des agents sur les commandes

Partageons nos expériences...

- En 2018, au sein du pôle ministériel, plus de 60 groupes de pairs, à tout niveau hiérarchique, étaient engagés dans des démarches de co-développement, soit environ 400 agents. La majorité des participants souligne que leur principal apprentissage porte sur la découverte de la puissance de l'écoute et de la formulation de questions ouvertes (sans intention, ni recommandations) dans la création de liens et dans la résolution de problèmes.

- La DRIEE a mis en place un Mur de l'humeur des agents, dispositif numérique et anonyme de mesure mensuelle du ressenti des agents. La direction peut ainsi identifier des sujets de fond, y apporter une réponse et changer plus vite.

ENCOURAGER L'AUTONOMIE ET LA SOLIDARITÉ DANS SON ÉQUIPE

Cela peut inviter à...

- Réinterroger sa pratique de délégation et du management par objectif
- Travailler sur le développement de la solidarité au sein de la ligne managériale
- Partager ses expériences avec d'autres managers aux responsabilités ou enjeux comparables
- Favoriser des temps de convivialité
- Responsabiliser ses collaborateurs en fixant des attendus clairs et en déterminant le cas échéant l'accompagnement nécessaire

Partageons nos expériences...

- La DREAL Nouvelle-Aquitaine a transformé une salle de réunion en lieu de convivialité/salle de réunion : sièges « cools », tableau numérique... pour faciliter et « déstructurer » les échanges.

- En 2018, l'Ademe a lancé une démarche ambitieuse, à l'échelle de l'établissement public, visant à conforter l'intelligence collective via l'établissement de groupes de pairs et la mobilisation du co-développement. Un groupe de sous-directeurs et sous-directrices d'administration centrale s'est également lancé, dont émane une forte solidarité entre pairs.

TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES CULTURES, DES TALENTS DE CHACUN

Cela peut inviter à...

- Promouvoir la diversité et l'égalité femmes-hommes dans son service
- Renforcer la place du mode projet

Recourir à des dispositifs d'évaluation des collectifs de travail, pour tirer le meilleur parti de la complémentarité des talents

Partageons nos expériences...

- Le réseau Profession'Elles, la DRH, le SPES/ENTE et la Délégation aux cadres dirigeants ont initié quatre pilotes de mentorat.

- La DAEI a contribué à la mise en place de dispositifs en mode projet *ad hoc* pour certaines échéances internationales (Secrétariat général de la Conférence *One planet summit*, équipe projet pour la préparation et l'accueil du Congrès mondial de la nature en 2020).

- Au Secrétariat général, la DRH, le SPES et la Délégation aux cadres dirigeants ont renforcé leur collaboration pour accompagner et dynamiser la transformation managériale au sein du pôle ministériel.

PRÉVENIR LES SITUATIONS DÉLICATES

Cela peut inviter à...

- S'organiser pour anticiper les situations de fragilité, en particulier dans les projets très intensifs
- Apprendre à réguler les conduites inappropriées et exercer son devoir d'alerte en cas de franchissement de lignes rouges éthiques
- Utiliser les fiches réflexes disponibles, connaître et s'appuyer sur les dispositifs existants pour traiter les situations délicates

Partageons nos expériences...

- La DREAL Haut-de-France a sollicité un accompagnement pour que plusieurs personnes de la DREAL et du CVRH d'Arras soient sensibilisées à la détection des signaux faibles et puissent ainsi intervenir plus rapidement sur des situations sensibles. La délégation au coaching vient en appui en mode « coup de pouce » pour évoquer les situations individuelles.
- Les équipes des CVRH de Macon et de Clermont-Ferrand en charge du conseil aux agents et aux services ont mis en place conjointement, avec l'appui de la délégation au coaching, une supervision de groupe. Celle-ci leur permet d'échanger sur les situations qu'ils rencontrent, en particulier les plus délicates. Un bilan sera tiré de cette expérimentation, pour évaluer l'intérêt d'un élargissement éventuel.

CONFORTER SA CULTURE MANAGÉRIALE RH

Cela peut inviter à...

- S'investir dans les exercices d'entretien professionnel et de promotion
- Interagir avec les agents sur leur parcours professionnel
- Bien identifier les contacts-clés et les guides à disposition en matière de gestion des ressources humaines

ÊTRE À L'ÉCOUTE DES PARTENAIRES ET BIEN LES CONNAÎTRE

Cela peut inviter à...

- Prendre le temps de rencontrer les parties prenantes lors de la prise de poste
- Identifier les parties prenantes levier pour accélérer un projet, diffuser les résultats de nos actions ou de nouvelles dispositions législatives
- Développer les projets en partant du besoin et en progressant par itérations selon les retours usagers

Partageons nos expériences...

- La DREAL Nouvelle-Aquitaine a développé un tiers lieu de l'innovation publique, qui a fêté ses un an en juin. L'idée est de faire travailler ensemble les administrations déconcentrées, la ville de Bordeaux, les usagers, en replaçant ces derniers au centre de nos préoccupations.
- La DICOM appuie les Directions générales dans la réalisation, sur une thématique donnée, d'un mapping des acteurs influents sur les réseaux sociaux pour diffuser l'information sur nos politiques publiques au plus près de nos cibles, parties prenantes et relais de communication.

ANIMER LES ÉQUIPES

Cela peut inviter à...

- Organiser des réunions régulières
- Vérifier que les consignes et le cadre de fonctionnement commun sont clairement communiqués et appropriés
- Dire les choses – développer la culture du « *feedback* »

Partageons nos expériences...

En 2018, tous les managers intégrés au « vivier des cadres dirigeants » ont bénéficié d'un accompagnement collectif sur la pratique des *feedbacks*.

POUR LES CADRES DIRIGEANTS, ENCOURAGER SON CODIR OU SON MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE À DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Cela peut inviter à...

- Débattre des Repères managériaux en CODIR
- Encourager ses managers à se former au management et à rechercher aussi des sources d'inspiration extérieures
- Encourager ses managers à participer au dialogue social
- Intégrer les questions de management dans les évaluations des responsables d'équipe
- Se fixer un ou deux objectifs annuels communs à développer en équipe et en assurer le suivi

Partageons nos expériences...

En 2019 le CODIR SG s'est fixé une feuille de route avec des objectifs communs partagés, déclinés en actions particulières définies par chaque directeur/chef de service pour son équipe, et fait collectivement un point d'avancement périodique.



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
ET DES RELATIONS
AVEC LES
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

SECRETARIAT GÉNÉRAL

92 055 La Défense Cedex
Tél : 01 40 81 21 22

Intranet : intra.portail.e2.rie.gouv.fr/