

Les 8 qualités d'un BON MANAGER

1 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- ✓ AFFECTER LES ACTIONS EN FONCTION DES COMPÉTENCES ACQUISES ET À DÉVELOPPER
ACCOMPAGNER CHACUN INDIVIDUELLEMENT DANS SA PROGRESSION (FORMATION, ÉCOUTE ACTIVE)
FAVORISER LA COOPÉRATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE (PRINCIPE DE L'EFFORT COMMUN)
- ✗ NE PAS ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT À CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE



2 SAVOIR COMMUNIQUER

- ✓ ÊTRE UN RELAIS D'INFORMATION (DIRECTION <--> ÉQUIPE)
ÊTRE CENTRÉ SUR LES FAITS (CONCRETS, OBSERVABLES)
SAVOIR ÉCOUTER ET ÊTRE DISPONIBLE POUR LE FAIRE
- ✗ TOUJOURS ALLER VERS LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE AVEC LESQUELS L'ON A LE PLUS D'AFFINITÉS



3 MOTIVER ET ENCOURAGER

- ✓ DONNER DU SENS AU SERVICE ET À SES ACTIONS
ENCOURAGER ET VALORISER INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT (COHÉSION D'ÉQUIPE)
FÉDÉRER AUTOUR DES OBJECTIFS COMMUNS ET FAIRE CONFIANCE À L'ÉQUIPE POUR LES ATTEINDRE
- ✗ AVOIR PEUR D'ÊTRE CONCURRENCÉ PAR CERTAINS MEMBRES DE L'ÉQUIPE



4 ORGANISER LE TRAVAIL

- ✓ AVOIR UNE LIGNE DIRECTRICE CLAIRE ET PRÉCISE ET LA PARTAGER
EXPLIQUER LA FINALITÉ DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS À MENER
FIXER DES OBJECTIFS ET SAVOIR LES DÉLÉGUER/RÉPARTIR AU SEIN DE L'ÉQUIPE
- ✗ ÊTRE CENTRÉ UNIQUEMENT SUR LES RÉSULTATS



5 ENCADRER L'ÉQUIPE

- ✓ RESPONSABILISER ET AUTONOMISER CHACUN SUR LE TRAVAIL QU'IL A À EFFECTUER
FAIRE DES FEEDBACKS RÉGULIERS (INDIVIDUELS ET COLLECTIFS) ET EXPRIMER SA RECONNAISSANCE
RECADRER (EN PRIVÉ) LE COMPORTEMENT LORSQUE CELA EST NÉCESSAIRE (SANS JUGEMENT SUR LA PERSONNE)
- ✗ NE PAS RECONNAÎTRE À L'ÉQUIPE SA PARTICIPATION, PARTIELLE OU TOTALE, AUX SUCCÈS



6 FAIRE PREUVE D'EXEMPLARITÉ

- ✓ ÊTRE INVESTI DANS SON TRAVAIL ET CONSCIENT DE SON RÔLE DE MANAGER
RECONNAÎTRE SES ERREURS ET SAVOIR SE REMETTRE EN QUESTION
ASSUMER PLEINEMENT LA RESPONSABILITÉ DES ACTIONS DE L'ÉQUIPE (MÊME EN CAS D'ERREURS)
- ✗ ABUSER DU POUVOIR ET DE L'AUTORITÉ QUE CONFÈRENT LA FONCTION DE MANAGER



7 PRENDRE DE LA HAUTEUR

- ✓ SAVOIR SE DÉTACHER DU QUOTIDIEN POUR AVOIR UNE VISION D'ENSEMBLE
ANTICIPER LES ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES FUTURS DE L'ÉQUIPE
PORTER ET PARTAGER LES VALEURS DE L'ENTREPRISE ET DU SERVICE
- ✗ SE CONSIDÉRER COMME "LA" PERSONNE QUI A TOUTES LES SOLUTIONS



8 ÊTRE JUSTE

- ✓ ÊTRE COURAGEUX DANS SES ACTIONS
FAIRE PREUVE D'ÉQUITÉ ET D'IMPARTIALITÉ
EXPLIQUER LES RECADRAGES ET SANCTIONS EN SE FONDANT SUR DES FAITS
- ✗ FAIRE DES REPROCHES NON ÉTAYÉS PAR DES FAITS OU LANCER DES ACCUSATIONS



Septembre 2020¹

Une stratégie managériale
en marche ?¹¹

1 (1)

Pour rappel..., la mise en application déplorable du RIFSEEP a été l'événement majeur de l'année 2019. En ont découlés deux volets bien distincts, suite à un questionnaire envoyé vers les agents auquel un quart du personnel a répondu.

Le premier volet annonce d'une approche revisitée du RIFSEEP, nettement plus consensuelle, même s'il demeure une énorme incohérence. Nous nous sommes d'ailleurs exprimés sur ce point un, concernant ce nouveau RIFSEEP, dans le tract du mois d'août 2020 intitulé "Un RIFSEEP avant/et après Covid". Nous ne reviendrons pas dessus.

Mais c'est ce deuxième volet, parallèlement proposé, qui attire singulièrement notre attention puisqu'il nous annonce une "démarche managériale", des plus inattendue.



Autant dire que ce point deux, concernant cette "démarche managériale", exige que nous apportions nos premiers éléments de réflexions quant à cette surprenante managériale, dont un premier Comité de Pilotage a eu lieu le 7 juillet 2020.

Cette "démarche managériale" opérera sur 3 chantiers différents dès septembre :

- La QVT, (Qualité de Vie au Travail).
- La prise en compte de l'évolution des métiers.
- Le développement de la motivation et de l'engagement.

Une précédente approche du concept de **Qualité de Vie au Travail** avait déjà été entamée il y a 4 ans, par l'ex-DGS Madame RAYNAUD et très vite tombée dans l'oubli après une seule séance de travail. Ce qui demeure étonnant puisque la QVT est encadrée par des textes de 2013 et 2015. Voilà en tout cas ce qu'il en est de ce 1^{er} chantier QVT ... en jachère.

Concernant le deuxième chantier sur l'évolution des professions ; au vu de la confusion qui a pu régner sur la définition de certains métiers tout au long du dispositif RIFSEEP, nous verrons très vite s'ils veulent nous tirer vers le bas, en disqualifiant nos missions, ou au contraire en accordant l'attention qui nous revient de par notre travail ..., au réel ; c'est-à-dire non amputé de certaines tâches effectuées réellement ... et pourtant ignorées de notre administration.

Reste ce troisième chantier **sur la motivation/engagement** découlant des 11 rencontres de 300 agents avec le DGS en mars 2020 ..., mais surtout du questionnaire envoyé vers l'ensemble du personnel.

Il ressort de ce questionnaire que les agents ont exprimé fortement un manque de sens à leur travail, dû à une reconnaissance insuffisante, un manque d'accompagnement, à des lourdeurs de procédure, et une notable instabilité institutionnelle (que nous avons tant de fois décriée lors des Instances Représentatives).

SUPPRESSION DES EFFECTIFS



Un séminaire du Management se tiendra donc le 10 septembre 2020.

Alors, si on peut rendre service à l'ensemble de notre encadrement dont les limites d'expression s'arrêtent à leur devoir de réserve, ce séminaire devrait se pencher sur les questions que le SDU se pose :

- De manière globale, comment assurer les missions de service public avec de moins de moins de personnel ... tout en restant motivé et engagé ?
- A titre d'exemple, comment s'en remettre au tout numérique quand les effectifs manquent à la Direction des Services Informatiques, où la Hot Line est en surchauffe ... et où le Service Infra ne peut répondre à la demande ?
- Autre exemple, comment ne pas alourdir les ateliers du PARC de véhicules en attente de réparations pour cause de sous-effectifs chroniques ?
- Nous n'en oublions pas pour autant d'autres Directions où le travail pourrait être fait bien plus correctement s'il y avait les personnels à la clé ..., au lieu d'alourdir les chiffres de l'absentéisme pour usure professionnelle chez les ATTEE.

(2)

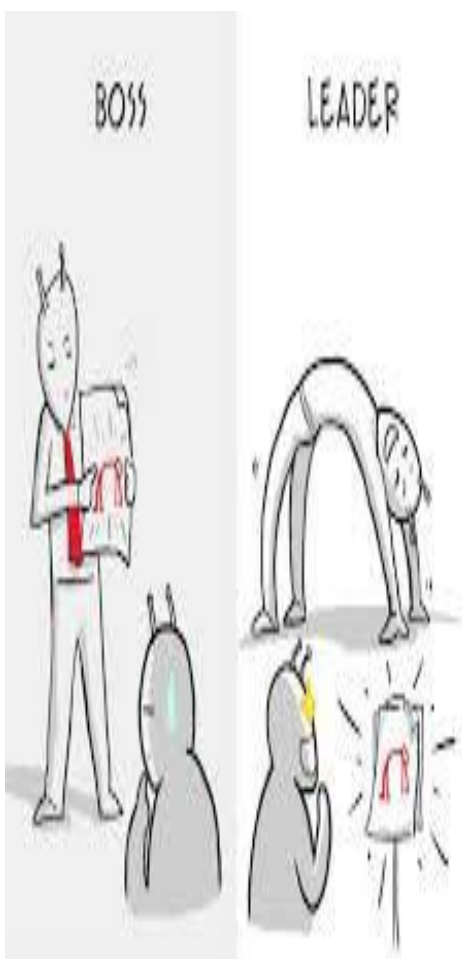
Toujours sur cette thématique de **l'engagement professionnel et du développement de la motivation** qui intéresse notre employeur, le SDU sait par-contre pertinemment ce qui peut désengager des agents et les mener à la démotivation !

En commençant par les méthodes managériales de certains cadres, bien souvent d'ailleurs parmi le petit encadrement de proximité, qui sont à l'origine de cette démotivation en abusant de leur pouvoir hiérarchique. Sinon ce séminaire ne servirait à rien si on fait abstraction de l'incompétence à manager de quelques cadres ... qui tue toute motivation.

On nous rapporte bien souvent que certains encadrants ne sont pas conscients de travailler avec de véritables professionnels ... auparavant motivés ... mais curieusement qui ne le sont plus !!! Des professionnels à qui on aurait sapé le peu de confiance qu'ils accordaient encore à l'institution, en elle-même, mais aussi à un certain type d'encadrants maladroits sensée la représenter.

Bien évidemment, il n'est pas simple de manager. Pour autant, le SDU estime que le pouvoir hiérarchique ne sert pas nécessairement à commander dans le but d'obtenir une obéissance forcenée, comme nous le constatons parfois. Nous pensons même que, très nombreux sont les agents du Conseil départemental à si bien connaître l'utilité de leurs métiers, qu'ils s'appliquent à le faire très bien sans avoir besoin d'être commandés sèchement.

Faire son travail ne signifie pas forcément exécuter les ordres à la lettre. On peut très bien prendre des initiatives sensées être utiles à l'organisation des services quand règne une confiance réciproque. Voilà ce que c'est que travailler en confiance. Sauf que certains cadres admettent difficilement qu'ils peuvent avoir confiance en leurs agents, ne rendant pas hommage à leur professionnalisme !



Il arrive d'ailleurs parfois que ce professionnalisme surpasse la strate hiérarchique dès lors qu'il continue à refléter un lien de confiance, envers et de la part des usagers, mais aussi au sein de son équipe ..., s'éteignant bien souvent avec la hiérarchie. Il y a de quoi s'interroger tout de même.

Voilà qui devrait interpellé ce séminaire sur la légitimité et la compétence à savoir encadrer de certains cadres, tout en sachant "se faire encadrer" par son personnel.

Nous n'exagérons rien. Trop de cadres ne sont pas exemplaires, et n'invitent pas à donner l'exemple. Nous avons pourtant besoin de leaders **qui sachent faire** ... afin de nous pousser à toujours faire mieux.

Pour avoir souvent entendu ce reproche dans nos murs, être cadre c'est savoir dire bonjour à son personnel en arrivant à son travail le matin. Il n'est d'ailleurs pas inutile pour un cadre de féliciter quand un travail est bien fait. Voilà ce qui engage un agent et le motive. Et puis ça fait toujours plaisir d'être considéré en tant que personne.

Pour le SDU, un manager engageant et motivant doit savoir :

- Concilier les intérêts de l'administration sans négliger ceux de son personnel.
- Exposer les difficultés de son personnel à accomplir les tâches, sans garder les doigts sur la couture du pantalon devant son employeur.
- Expliquer à nos autorités les limites acceptables à la mutualisation et à la rationalisation des services au détriment des conditions de travail.
- Défendre l'élargissement des possibilités d'avancements de grades dès qu'un agent remplit les conditions statutaires.

Voilà les principaux moteurs à un engagement plein et entier et à toute motivation dont peut débattre un séminaire.