

POUR MANAGER AU MIEUX SON ÉQUIPE, UN CADRE S'INTERROGE

En bref

Réalisé par un groupe de cadres A et B de la DDE de La Réunion, piloté par le conseiller en gestion management, ce travail (disponible sur le site de la DDE¹ et du réseau des conseillers en gestion management²) liste des questions, de différents niveaux, qu'un cadre pourrait se poser pour manager son équipe.

Ces questions sont organisées en six « domaines » : organisation, sens de l'action, communication, vie quotidienne, gestion de la commande, gestion des ressources humaines.

Ce répertoire de questions simples, mais non anodines, se veut un aide mémoire pour le cadre, lui permettant de réfléchir sur ses pratiques de management au sein de son unité, en vue de les améliorer.

C'est une production collective issue de la confrontation avec la réalité du terrain, effectuée dans le cadre d'une démarche plus vaste, initiée dans le service, sur le management interpersonnel.

Pourquoi cette fiche technique ?

Une des activités du CEDIP consiste à repérer et faire connaître les expériences, les études, les méthodes et les outils utiles à la réflexion et à l'action de chacun, en matière de management des compétences notamment.

Notre lettre d'information « En lignes » et sa fiche technique constituent un des moyens de communication que nous privilégions pour présenter ce qui a attiré notre attention : le document que nous vous proposons en fait partie.

Ce document n'a pas la prétention d'être complet : à chaque cadre de se l'approprier, le modifier, l'actualiser.

Il ne présente pas les différentes techniques du management et n'apporte pas directement des solutions d'organisation, c'est un ensemble structuré de questions proposant quelques repères en matière de management, à l'attention de l'encadrement de proximité.

Le groupe s'est placé dans la position d'un cadre du ministère qui s'interroge :

« Une de mes principales missions, en tant que cadre : offrir à chacun de mes collaborateurs les conditions pour que l'équipe donne le meilleur d'elle-même.

A cet effet, je dispose de séries de questions auxquelles je dois apporter mes réponses. »

Organisation



Quels sont les éléments d'organisation et de clarté que j'offre à mes collaborateurs pour qu'ils puissent répondre à la question : *Quel est le rôle de chacun dans l'unité ?*

Sens de l'action



Ma principale plus-value au sein de l'unité est de donner du sens à l'action de mes collaborateurs. Quels sont le bilan et les objectifs de mon action personnelle dans ce domaine ?

Communication



Comment est-ce que je favorise la communication au sein de l'unité ?
Comment est-ce que je donne l'exemple en la matière ?

Vie quotidienne



Quels sont les principaux éléments de mon attitude personnelle qui peuvent être cités en exemple ?
Quels sont les repères qui me permettent de dire que mes actions, visant le respect des règles par chacun au sein de l'équipe, sont équitables et transparentes ?

Gestion de la commande



Quels sont les éléments de planification et de clarté que j'offre à mes collaborateurs pour qu'ils puissent répondre à la question : *Quels sont les actions et dossiers importants sur lesquels travaille chacun de mes collègues ?*

Gestion des ressources humaines



Quels sont mes actions et mes positionnements qui me placent spontanément, par rapport à mes collaborateurs, comme leur interlocuteur privilégié pour traiter avec satisfaction la question de leur avenir professionnel à moyen et long terme ?

1. Site intranet DDE de La Réunion : <http://intra.dde-reunion.i2/>

2. Site intranet du réseau des conseillers en gestion management : http://intra.dps.i2/metier_cgm/site_cgm/accueil_cgm.htm

Organisation

Quels sont les éléments d'organisation et de clarté que j'offre à mes collaborateurs pour qu'ils puissent répondre à la question : <i>Quel est le rôle de chacun dans l'unité ?</i>	
Principaux thèmes	Questions
Organisation de l'unité Organigramme fonctionnel Fiches de poste Délégations Correspondants fonctionnels Préoccupations de sécurité et de prévention Réseaux et clubs internes Activités extérieures : formation, coopération régionale...	Est-ce que mes collaborateurs disposent d'un libellé qui répond en quelques lignes à la question : <i>A quoi sert l'unité ?</i> Ce libellé est-il présentable à l'extérieur ? Depuis quand l'organigramme de l'unité a-t-il été mis à jour ? Est-ce que chacun de mes collaborateurs se retrouve dans l'organigramme avec la mention de sa principale activité ? Comment sont pris en compte, dans l'organigramme de l'unité, les agents qui ont été mis à disposition par une autre unité et ceux que l'unité a mis à disposition ? Combien de mes collaborateurs disposent d'une fiche de poste ? A quand remontent les dernières mises à jour des fiches de poste ? A part les délégations comptables, combien de délégations fonctionnelles existent dans l'unité ? A quand remontent leur mise à jour ? La liste et le rôle des correspondants sont-ils à jour et en phase avec la réalité de l'unité (personnel, formation, sécurité et prévention, informatique, ouvrages d'art, webmestre délégué, ...) ? Pourquoi ne pas les indiquer en tant que tel dans l'organigramme ? Comment est-ce que j'organise, sur le long terme, l'adage "la sécurité est l'affaire de tous" ? Mes collaborateurs participent-ils aux réunions de réseau et de club interne les concernant ? A l'occasion de ces réunions, est-ce que je m'entretiens au préalable avec mon collaborateur pour examiner l'ordre du jour, repérer les points importants, les questions à poser, nos expériences à évoquer ? Comment s'opère le retour d'informations au sein de l'unité ? Comment est-ce que j'opère pour les réseaux auxquels je participe personnellement ? Ces réseaux et clubs nécessitent des animateurs, des responsables de groupe de travail, des volontaires pour telle ou telle action ; comment est-ce que j'incite mes collaborateurs à s'y porter volontaires ? Est-ce que moi-même je donne l'exemple ? Comment est-ce que je favorise et mets en valeur, en interne dans l'unité, les activités extérieures de mes collaborateurs : formation, coopération régionale, participation aux groupes de travail, rédaction d'articles pour le journal interne, l'intranet et l'internet, représentation de l'administration aux collèges conventionnels (CTPS, CAP, CLF, CLHS,...) ?

Sens de l'action

Ma principale plus-value au sein de l'unité est de donner du sens à l'action de mes collaborateurs. Quels sont le bilan et les objectifs de mon action personnelle dans ce domaine ?	
Principaux thèmes	Questions
Bilan annuel, objectifs de l'unité, réflexions Démarches de progrès Démarches qualité	Un bilan annuel de l'unité est-il établi ? Par qui ? Comment est-il présenté à l'ensemble des agents de l'unité ? Est-ce que je fixe annuellement des objectifs pour l'ensemble de l'unité ? S'agit-il uniquement des objectifs issues de ma hiérarchie ? Comment est-ce que je définis et affiche les priorités d'action de l'unité ? De quand date la dernière réflexion interne sur les orientations stratégiques de l'unité (forces / faiblesses, environnement favorable / menaçant, enjeux, valeurs partagées de l'unité, orientations sur plusieurs années, plan d'actions, ...) ? Quel est le niveau d'information de mes agents sur le POM, la DNO, le plan de prévention, le plan de modernisation de l'ingénierie publique ? Comment sont organisées en interne la diffusion et l'appropriation des documents stratégiques ? Combien de démarches de progrès sont actuellement en cours au sein de l'unité ? Ne faut-il pas en conclure quelques unes ? Quels sont les sujets, projets ou actions qui ont été lancés pour lesquels une évaluation s'avèrerait nécessaire ? J'ai eu un prédécesseur et j'aurais un successeur, à plus ou moins brève échéance : comment gérer dans la durée les démarches de progrès qui sont lancées ?

Communication

Comment est-ce que je favorise la communication au sein de l'unité ? Comment est-ce que je donne l'exemple en la matière ?	
Principaux thèmes	Questions
Organisation des transferts d'information Valorisation des activités des collaborateurs	Comment est géré le courrier "arrivée" de l'unité (papier, télécopies messages électroniques : enregistrement, diffusion pour action, copie pour information ? Comment est géré le courrier "départ" : signature, enregistrement, chrono, copie pour information ? Qui est chargé de gérer la circulation de l'information "papier" ? Comment sont partagés les dossiers vivants ? En l'absence du principal responsable, comment avoir une information sur un dossier en cours ? Certains de mes collaborateurs n'ont pas un accès direct à INTRANET : comment est organisée l'unité pour qu'ils puissent consulter l'INTRANET pendant les heures normales de travail ? Qui est chargé de mettre à jour l'affichage de l'unité (en dehors de l'affichage syndical et des petites annonces) ? Avec quelle fréquence j'arrive à partager un moment de convivialité avec mes collaborateurs (café, etc.) ? Est-ce que je n'oublie pas de passer régulièrement sur tous les lieux de travail de mes collaborateurs (le bureau un peu à l'écart, un collaborateur sur le terrain, un centre d'exploitation, ...) ? Je n'aime pas les réunions internes régulières, les grandes messes annuelles sont trop lourdes, je n'arrive pas à croiser tous mes collaborateurs sous la varangue (véranda), ma porte est toujours ouverte mais ce sont toujours les mêmes qui la franchissent. Comment est-ce j'organise et je favorise les échanges internes au sein de mon unité ? Comment est-ce que je favorise en interne la connaissance et la mise en valeur des activités de mes collaborateurs, vis-à-vis de leurs collègues (visite de chantier, présentation par le collaborateur des outils utilisés, groupe de travail interne avec la participation d'un collaborateur non directement concerné, participation à des présentations externes, ...) ? Quels sont les derniers articles que mon équipe a proposés pour le journal interne ? Pour l'intranet du service ? Pour internet ? Parmi ceux-là combien en ai-je moi-même rédigé ? Quelles sont mes réactions quand un avis, un conseil ou une information que j'ai transmis n'est pas suivi ? Moi-même, comment est-ce que je prends en compte les critiques (constructives) ?

Vie quotidienne

Quels sont les principaux éléments de mon attitude personnelle qui peuvent être cités en exemple ? Quels sont les repères qui me permettent de dire que mes actions, visant le respect des règles par chacun au sein de l'équipe, sont équitables et transparentes ?	
Principaux thèmes	Questions
Attitude du cadre Application et transparence de la charte VL (véhicules légers) Mise en œuvre des règles de fonctionnement interne : horaires, congés, frais de déplacement, heures supplémentaires Déontologie et relations avec les entreprises et les fournisseurs Prise en compte des activités syndicales et autres des collaborateurs (CLAS, ASCEE...)	Peut-on me faire le reproche : <i>Il ne dit que rarement bonjour</i> ? Comment est-ce que je gère mon emploi du temps pour avoir suffisamment de disponibilité pour mes collaborateurs ? Comment est-ce que je gère mes décisions prises et surtout celles que j'ai à prendre ? Quelle est la dernière fois que j'ai déçu mes collaborateurs vis-à-vis de mon « devoir de décision » ? Quelles sont mes principales actions destinées à favoriser la solidarité interne, l'entraide, le compagnonnage ? Comment est-ce que je donne l'exemple sur ce sujet ? Comment est appliquée la charte VL (véhicules légers) dans mon unité ? La liste des agents autorisés à utiliser un VL pour les trajets domicile – travail est-elle connue de tous ? A quand remonte sa dernière mise à jour ? Comment est géré le planning des congés ? Existe-t-il des règles internes de préavis et d'intérim ? Comment sont pris et communiqués les éventuels arbitrages ? Comment sont programmés et gérés les frais de déplacements ? Existe-t-il des règles internes ? Comment sont-elles communiquées en interne ? Le suivi est-il établi et diffusé ? Comment est-ce que j'assure la transparence interne sur mes relations et celles de mes collaborateurs avec les entreprises ? Des principes de limite sont-ils fixés en termes de volume et de nature ? Avec quelle périodicité ce sujet est-il abordé en interne ? Dans l'organisation des tâches de chacun, comment est-ce que je prends en compte les activités syndicales et autres de mes collaborateurs (MGET, CLAS, ASCEE...) ? Est-ce que je suis amené à mettre en œuvre les dispositions de la formule des autorisations d'absence « sous réserve des dispositions de service » ?

Gestion de la commande

Quels sont les éléments de planification et de clarté que j'offre à mes collaborateurs pour qu'ils puissent répondre à la question : <i>Quels sont les actions et dossiers importants sur lesquels travaille chacun de mes collègues ?</i>	
Principaux thèmes	Questions
Contrôle hiérarchique interne fait par le cadre Gestion de la production : objectifs, tableaux de bord, plannings, répartition des charges, prise en compte des intérim Démarches projet	Quelles sont mes techniques et mes méthodes pour le contrôle hiérarchique interne ? Quels sont les tableaux de bord internes et les plannings de l'unité ? Quels sont ceux qui concernent des productions faites directement par l'unité ? Comment s'opère le pilotage pour les autres productions de l'unité ? Comment, avec qui et à quel moment sont fixés les objectifs internes de production et leur déclinaison auprès de chaque collaborateur ? Comment est organisée l'information sur ces objectifs, sur les tableaux de bord, sur les plannings et sur le pilotage ? Comment est-ce que je recense les commandes supplémentaires, que je passe en interne et/ou que je relaye de l'extérieur, en sus des plannings déjà établis ? Comment est-ce que je gère et suis l'activité de mes collaborateurs, quand ils interviennent pour un chef de projet extérieur à l'unité ? Et quand le chef de projet est mon supérieur hiérarchique ? Et quand mon collaborateur est lui-même chef de projet ? Comment est-ce que j'assure une répartition équitable et transparente des plans de charge ? Dans cette répartition, comment est-ce que je prends en compte de façon concrète les temps partiels ? Comment sont programmés et gérés les intérim ?

Gestion des ressources humaines

Quelles sont mes actions et mes positionnements qui me placent spontanément, par rapport à mes collaborateurs, comme leur interlocuteur privilégié pour traiter avec satisfaction la question de leur avenir professionnel à moyen et long terme ?	
Principaux thèmes	Questions
Contribution du cadre au dialogue social Entretien d'évaluation, notation, formation continue, PEC Intégration des nouveaux arrivants, transferts de mémoire Gestion des conflits et des tensions, prévention des situations à risque, accompagnement des agents en difficulté	Quelles sont mes connaissances des règles relatives aux différents statuts de mes collaborateurs ? Comment est organisée la période des entretiens d'évaluation : responsabilités, planification, délais, modalités, etc. ? Comment sont contractualisés les objectifs annuels ? De quels documents disposons-nous, mon collaborateur et moi-même, pour faire régulièrement le point sur ses objectifs ? Quel est le temps que je consacre, par feuille de notation, à rédiger le texte destiné à la partie « appréciation de l'agent » ? Est-ce que je fais une actualisation du texte de l'année précédente ou est-ce que je conçois un nouveau libellé chaque année ? Sur le sujet de l'évaluation et de la notation, quels sont les échanges d'expériences avec mon supérieur hiérarchique et avec mes collègues ? En dehors de cette période, quels sont les moments où je m'entretiens avec chacun de mes collaborateurs, et suivant quelle périodicité, sur leur avenir, la formation, les relations au travail, etc. ? Quelle utilisation du plan de formation dans mes relations avec mes collaborateurs ? Comment est-ce que je mets à jour, avec mes collaborateurs, les formations nécessaires au service afin qu'elles soient inscrites au plan de formation ? Qui est chargé de suivre ces demandes de formation supplémentaire et de faire en sorte qu'elles aboutissent ? Comment est-ce que j'assure l'accompagnement de la mise en oeuvre des acquis en formation de mes collaborateurs ? Quelles sont mes compétences pour lesquelles je peux être formateur ? Quelles sont celles pour lesquelles j'interviens en formation ? Lesquels de mes collaborateurs sont également formateurs ? Comment est-ce que j'aborde avec mes collaborateurs la question de leur avenir professionnel et de la PEC ? Comment est-ce que je les encourage et les valorise en interne ou, le cas échéant, les dissuade ? Comment est géré l'accueil d'un nouvel arrivant : qui fait quoi, qui prépare les conditions matérielles, qui l'accueille, qui le présente en interne, en externe, qui l'accompagne dans les premiers jours, qui le guide dans ses éventuelles démarches administratives ? Comment est géré le transfert de mémoire à l'occasion du départ d'un collaborateur ? Quelles sont mes méthodes de prévention des situations conflictuelles internes et d'écoute des éléments annonciateurs d'une tension ? Comment est-ce que je règle les difficultés relationnelles ? Comment est-ce que j'accompagne personnellement un agent en difficulté ?

Production d'un groupe de travail piloté par :
M. Guillaume Rotrou - Conseiller en Gestion Management - DDE de La Réunion