

# MANAGEONS AUTREMENT

---

RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL  
DE LA VILLE DE REIMS  
ET DU GRAND REIMS



---

— SOM  
MAI —  
— RE

---

Directeur de la publication :  
Marc Pons de Vincent

Comité de Rédaction :  
Séverine Mercier, Magali Sanchez, Elsa Seys,  
Lisa Thorez et les participants à la concertation  
menée entre octobre et décembre 2018.

Crédits photo : Charles-François Thierry  
et Artechdrone / Ville de Reims

Conception / réalisation : Agence Avantmidi.fr

Impression : Imprimerie Le réveil de la Marne

Mars 2019



# 05

MANAGEONS  
AUTREMENT !

# 07

LES VALEURS  
MANAGÉRIALES



# 11

LES AXES DE PROGRÈS  
DU MANAGEMENT



# 19

LES RESPONSABILITÉS  
DES MANAGERS

- LES RÔLES DES MANAGERS
- LES RESPONSABILITÉS RÉCIPROQUES ENTRE LES NIVEAUX D'ENCADREMENT



# 31

CONCRÉTISONS NOTRE  
PROGRESSION MANAGÉRIALE

# ÉDI TO



MA VOLONTÉ DE CONDUIRE AU SEIN DE NOS COLLECTIVITÉS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION DE LA POLITIQUE MANAGÉRIALE PREND CORPS AUJOURD'HUI AVEC LA PARUTION DE NOTRE RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL.

« Manageons autrement ! » Osons en tant que managers nous engager dans de nouvelles voies pour faire évoluer nos pratiques, nous aider dans notre adaptation à un environnement changeant, nous inciter à innover pour répondre différemment aux nouvelles attentes et aussi, et surtout, donner envie aux équipes, à nos agents.

Ce référentiel nous permet de formaliser un cadre de référence, élaboré en concertation avec toutes celles et ceux qui ont souhaité participer à cette démarche, sans oublier de capitaliser sur les travaux qui avaient été menés par le passé. Nous pouvons maintenant échanger sur une conception partagée des valeurs et des postures managériales, qui ont été définies et illustrées par un certain nombre d'axes de progrès, une identification des rôles des managers, et les responsabilités réciproques entre les différents niveaux d'encadrement.

Ce référentiel n'est pas à proprement parler une feuille de route mais une base de travail commune, qui doit nous permettre individuellement et collectivement d'avancer sur le chemin de l'amélioration de nos pratiques managériales, d'animer la transversalité, pour produire et faire vivre nos missions de service public dans un environnement contraint mais tout autant exigeant.

Je compte sur l'investissement de chacun-e pour être acteur-trice de cette dynamique.



**Marc Pons de Vincent**  
**Directeur général des services ville de Reims / Grand Reims**



# MANAGEONS AUTREMENT !

---

SUPPORT DE NOS ACTIONS MANAGÉRIALES  
AU QUOTIDIEN, CE RÉFÉRENTIEL TRADUIT NOTRE  
VISION PARTAGÉE DU MANAGEMENT.

Il définit les responsabilités, les actes et les comportements qui correspondent à notre politique managériale. Le référentiel est conçu comme un soutien à notre action : c'est un support auquel les managers peuvent se référer pour s'approprier la culture managériale rémoise, interroger leurs propres pratiques et trouver des ressources pour les améliorer. Il sera particulièrement utile aux nouveaux et nouvelles arrivant-e-s, mais aussi à toutes celles et ceux qui s'en saisiront pour construire leur parcours professionnel d'encadrant-e.

Le référentiel managérial a été élaboré suivant une méthode collaborative, en associant largement l'ensemble des agents concernés. À partir des travaux du groupe CAP RH Progression managériale conduits depuis 2016, une démarche de concertation a été organisée, ouverte à tous les managers volontaires, quel que soit leur niveau d'encadrement.

## **Le référentiel managérial est structuré en trois parties :**

- › **Les valeurs :** elles guident notre action. Elles rappellent que le management est une préoccupation humaine avant tout, et que la recherche d'efficacité et de qualité du service rendu est seulement possible si elle a lieu dans le respect des principes que nous nous sommes fixés.
- › **Les axes de progrès :** ils désignent les domaines dans lesquels nous voulons progresser pour moderniser notre management. Ils sont déclinés, pour chacun dans un recueil de pratiques, soit nouvelles, soit déjà mises en place par certain-e-s d'entre nous et qu'il est souhaitable de généraliser.
- › **Les responsabilités :** organisées autour de cinq rôles et des quatre niveaux d'encadrement, elles décrivent la diversité des attentes vis-à-vis des managers. Elles posent les engagements mutuels entre niveaux d'encadrement suivant un principe de réciprocité.

Le référentiel managérial décrit la situation « cible » vers laquelle nous devons tendre. Sa mise en œuvre est un processus d'amélioration permanente, qui devra être soutenu par des actions d'aide à la progression individuelle et collective.





# LES VALEURS MANAGÉRIALES



# 8

# LES VALEURS MANAGÉRIALES



## L'ÉQUITÉ

C'est appliquer un socle de règles communes et connues adaptables à des situations différentes pour les rendre justes ; traiter de manière égale et juste des collaborateurs·trices à situation identique ; respecter absolument ce qui est dû à chacun ; accepter et assumer l'application de traitements différenciés selon les situations, communiquer sur ce qui est appliqué. L'équité se conçoit dans la durée, en fonction des situations et besoins de chacun.

## LA CONFIANCE

C'est une posture positive réciproque qui permet le travail collaboratif et en équipe. C'est la croyance spontanée en la valeur professionnelle des agents, posée au départ comme base de la relation managériale. Elle nécessite d'instaurer une relation de travail fondée sur la clarté et la réciprocité ; de clarifier et d'accepter la mise en œuvre de la délégation, en accordant de l'autonomie à ses collaborateurs·trices. La confiance est exigeante pour les deux parties.

## L'EXEMPLARITÉ

C'est l'effort individuel pour respecter les valeurs et les règles en vigueur au sein de la collectivité. C'est respecter et faire respecter des règles communes ; se comporter de manière conforme à l'action managériale que l'on impulse ; faire face aux difficultés rencontrées en assumant son rôle et ses responsabilités.



## LE PARTAGE

C'est une posture de coopération et de transmission qui permet l'appropriation collective des enjeux. C'est partager la compréhension des objectifs et amener à un travail collectif où chacun contribue selon son rôle et ses compétences ; valoriser le travail en équipe et la coopération ; favoriser le dialogue et la transmission d'information. C'est comprendre l'importance de la cohésion pour dépasser les difficultés et atteindre ensemble les objectifs.

## LE RESPECT

C'est la manifestation d'une considération mutuelle et d'une attention aux personnes. C'est respecter la commande politique en s'assurant de la capacité des équipes à la mettre en œuvre ; prendre en compte l'autre, ses contraintes et son rôle dans la relation de travail ; veiller à ce que les agents aient les moyens de travailler, à leur santé, sécurité et bien-être au travail ; leur donner des objectifs réalisables ; respecter et faire respecter une atmosphère de travail sereine et courtoise ; privilégier les interactions directes avec les autres.

## LA LOYAUTÉ

C'est une posture d'honnêteté et de solidarité professionnelle. C'est un contrat moral qui engage envers la collectivité dans le sens de l'intérêt général et envers les collaborateurs-trices : une exigence de droiture et de transparence dans l'attitude professionnelle qui permet le respect de nos missions de service public.





# LES AXES DE PROGRÈS DU MANAGEMENT



# LES AXES DE PROGRÈS DU MANAGEMENT

**LES AXES DE PROGRÈS DÉSIGNENT LES DOMAINES DANS LESQUELS NOUS VOULONS PROGRESSER POUR MODERNISER NOTRE MANAGEMENT.**

ILS SONT DÉCLINÉS, POUR CHACUN, DANS UN RECUEIL DE PRATIQUES, SOIT NOUVELLES, SOIT DÉJÀ MISES EN PLACE PAR CERTAIN·E·S D'ENTRE NOUS ET QU'IL EST SOUHAITABLE DE GÉNÉRALISER.

CINQ AXES DE PROGRÈS ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS :

- › AXE 1 : FAVORISER L'AUTONOMIE DES MANAGERS ET DES AGENTS
- › AXE 2 : DONNER DU SENS AU TRAVAIL DES AGENTS
- › AXE 3 : ASSURER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE LES SERVICES
- › AXE 4 : FAIRE CROÎTRE ET PARTAGER L'EXPERTISE
- › AXE 5 : DÉVELOPPER UN SENTIMENT COMMUN D'APPARTENANCE





# FAVORISER L'AUTONOMIE DES MANAGERS ET DES AGENTS

L'autonomie des managers et des agents est nécessaire pour produire un service public de qualité dans un environnement contraint. Il est essentiel que les managers déterminent le cadre d'action et formalisent leurs attentes pour que les agents puissent agir de façon autonome en connaissant leur périmètre de responsabilité. Cependant, l'autonomie nécessite aussi d'établir des relations de travail fondées sur la confiance réciproque, qui permettent de faire progresser les agents et de valoriser les initiatives des équipes qui trouvent des solutions par elles-mêmes.

## Fixer un cadre clair

- Je définis clairement le périmètre d'action de chacun des agents.
- J'élabore de manière participative un projet de service avec les agents.
- Je m'assure que l'organigramme et les fiches de poste soient toujours en adéquation avec les missions exercées.
- Je formalise des lettres de mission lorsque nécessaire.
- J'implique les agents dans les choix touchant à leur périmètre d'action, notamment lorsque l'organisation doit évoluer.

## Créer les conditions de la confiance

- Je donne une légitimité aux agents et je valorise leurs missions.
- J'associe les agents aux réunions en fonction des besoins et de leurs responsabilités.
- Je valorise les réussites et j'analyse avec les agents les erreurs sans les dramatiser.
- J'accorde à mes agents l'autonomie que je revendique.
- Je veille à ce que les ressources soient mobilisées en fonction des priorités.

## Développer les capacités d'action

- J'associe les agents à toutes les décisions dépendant de leur sphère de responsabilité.
- J'encourage la créativité et la prise d'initiatives.
- Je permets aux agents de choisir eux-mêmes la meilleure méthode pour atteindre l'objectif que je leur ai donné.
- Je donne aux agents la possibilité d'être force de proposition.
- Je mets les agents en situation de présenter eux-mêmes le travail qu'ils ont réalisé.



# DONNER DU SENS AU TRAVAIL DES AGENTS

Afin de donner du sens au travail des agents, les encadrant-e-s partagent la stratégie de la collectivité et sa déclinaison opérationnelle. La mobilisation de l'équipe repose avant tout sur le sens du service public, et le rôle des managers est d'assurer la cohérence entre les missions confiées et la qualité du service rendu aux usagers. Pour que le sens des missions soit bien partagé, il est de la responsabilité des managers d'assurer la bonne communication au sein de l'équipe et de valoriser le travail produit par les agents.

## Fixer des objectifs répondant aux enjeux de service public

- Je définis les objectifs du service en déclinaison du projet politique et du projet d'administration.
- J'explique les liens entre les missions confiées et les enjeux de qualité du service public.
- Je vérifie que les objectifs que je fixe sont suffisamment clairs, pertinents, réalistes, atteignables, mesurables, définis dans le temps.
- Je précise les résultats attendus au niveau individuel et collectif.
- Je mets en place des processus et des moyens d'évaluation pour mesurer l'atteinte des objectifs.

## Favoriser la communication avec les agents

- J'organise des réunions d'équipe, de service ou de direction régulières.
- Je veille à la bonne diffusion de l'information et j'adapte mon discours à mes interlocuteurs en utilisant un langage accessible à tous.
- Je donne l'exemple en communiquant aux personnes concernées les informations dont je suis destinataire.
- J'écoute et j'accompagne les agents en difficulté en faisant preuve d'empathie.

## Donner de la reconnaissance

- Je remercie, félicite et reconnais le travail accompli.
- Je fais remonter la satisfaction des usagers.
- Je dis à un agent avec considération ce qui va et ce qui ne va pas en donnant des options d'amélioration.
- J'associe ma hiérarchie aux moments importants de la vie de mon service.





# ASSURER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE LES SERVICES

Les managers sont les premiers acteurs de la transversalité entre les services : il leur appartient de lever les blocages en développant la communication et en mobilisant les ressources au service d'objectifs communs. Les méthodes collaboratives de conduite de projet qu'ils et elles mettent en place permettent de structurer et d'organiser le travail en transversalité.



## Mieux communiquer entre services

- J'assure la traçabilité des décisions en produisant des comptes-rendus après chaque réunion.
- J'utilise l'intranet comme un outil de travail, de partage d'information et de documentation.
- J'utilise des outils de communication à distance comme la visioconférence.
- Je crée des supports d'information, comme un vademecum ou une lettre d'actualité.
- Je mets en place un trombinoscope à destination des agents et je mets à jour régulièrement les informations de mon profil professionnel.
- J'organise une journée « portes ouvertes » dans mon service.

## Améliorer la qualité de la relation de travail

- Je favorise les échanges directs entre agents en organisant des moments d'échanges formels ou informels.
- Je contribue à sortir de la culture du courriel pour favoriser la communication orale.
- Je cherche à connaître l'activité des personnes avec qui je travaille.
- Je partage l'analyse d'une situation avec tous les acteurs impliqués avant d'agir.
- J'offre mon aide à un collègue en difficulté.

## Utiliser des méthodes collaboratives

- Je constitue des équipes transversales pour conduire les projets en associant toutes les expertises utiles.
- J'invite les autres services ou directions aux réunions de travail sur les projets qui les concernent.
- J'utilise les outils de travail communs et je les fais utiliser par les agents de mon service.
- Je favorise dans la durée les méthodes de travail participatives.



# FAIRE CROÎTRE ET PARTAGER L'EXPERTISE

La montée en compétence est essentielle pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers et pour permettre l'épanouissement des agents. Elle commence au niveau individuel : il est de la responsabilité des managers d'accompagner les agents dans le développement de leurs compétences professionnelles. Il se poursuit au niveau collectif : il est attendu des encadrants qu'ils se positionnent comme « managers de compétences », à la fois en partageant leur propre expertise, et en favorisant la transmission entre agents de différents niveaux et spécialités.

## Encourager la montée en compétence des agents

- J'incite les agents à suivre des formations et je leur en facilite l'accès.
- Je propose un plan de formation en cohérence avec les missions du service et en collaboration avec la direction des ressources humaines.
- J'identifie les champs d'expertise des agents et je leur confie des missions qui permettent de les valoriser.
- Je veille à diversifier les missions des agents pour leur permettre d'acquérir des compétences nouvelles.

## Partager son expertise avec les agents

- J'assure une veille technique et réglementaire.
- J'enrichis mon expertise auprès de collègues d'autres collectivités et de professionnels extérieurs.
- Je fais preuve de pédagogie en donnant des explications aux agents qui en ont besoin.
- J'accompagne l'acquisition de compétences des agents en leur transmettant mon expertise.
- Je reste ouvert et attentif aux sollicitations de l'agent et de l'équipe.

## Développer les échanges d'expertise entre les agents

- J'organise des temps spécifiques pour partager des retours d'expérience à la fin d'un projet.
- Je propose aux agents de participer à des formations inter-services.
- J'organise des temps d'immersion pour les agents dans les services avec lesquels ils travaillent.
- J'identifie les agents capables de transmettre leur expertise à leurs collègues.
- J'anticipe la perte de savoirs et d'expertise en cas de départ par le tuilage ou le travail en binôme





# DÉVELOPPER UN SENTIMENT COMMUN D'APPARTENANCE

Le sentiment d'appartenance démontre la cohérence de l'organisation et son unité au service d'un projet commun. Les managers jouent un rôle essentiel pour diffuser et faire respecter les valeurs de l'organisation et favoriser la coopération, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur équipe. Les managers eux-mêmes forment un collectif qui partage une culture commune du management : il est attendu qu'ils et elles contribuent à la définition et à la mise en œuvre du projet managérial de la collectivité.

## Ancrer la culture commune dans la réalisation des projets

- Je tiens les agents informés des grands projets et de l'actualité de la collectivité.
- J'associe tous les niveaux d'encadrement à l'organisation des projets dès leur commencement.
- Je veille au bon niveau de représentation de ma hiérarchie dans les instances de pilotage des projets.
- Je prévois une action de communication interne à chaque moment clef d'un projet pour diffuser l'information.

## Favoriser la cohésion de l'équipe

- J'accueille les nouveaux-elles arrivant-e-s et je les présente à l'équipe et à la direction.
- Je demande aux collègues expérimenté-e-s d'accompagner les nouveaux agents dans leur prise de poste.
- Je permets aux agents qui ont des affinités de travailler ensemble, et j'encourage aussi la formation de nouveaux collectifs de travail.
- Je veille au respect des règles et à la cordialité dans le service.
- J'organise des moments de convivialité avec tous les membres de l'équipe.
- Je rencontre les agents impliqués dans un conflit pour les aider à trouver une issue.

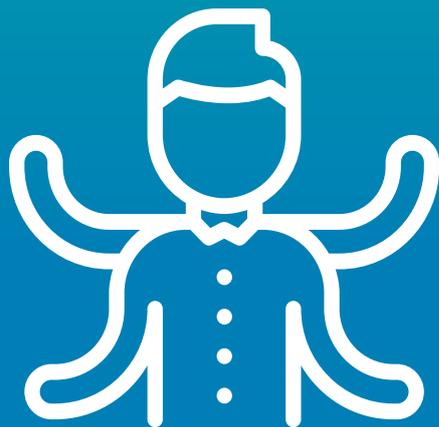
## Développer une culture commune du management

- Je participe aux temps collectifs de management organisés par la collectivité.
- Je suis des formations régulières au management pour améliorer mes pratiques.
- Je suis volontaire pour les groupes de réflexion.
- J'expérimente de nouvelles pratiques managériales et je partage les résultats.
- Je constitue un réseau d'échanges pour résoudre ensemble des difficultés managériales.
- Je réinterroge régulièrement les procédures que j'ai mises en place pour savoir si elles sont efficaces.





# LES RESPONSABILITÉS DES MANAGERS



# LES RÔLES DU MANAGER

**LE MÉTIER DE MANAGER NÉCESSITE DE MOBILISER DES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE VARIÉS, AFIN DE POUVOIR ADAPTER SON MODE DE MANAGEMENT AUX PERSONNES, AUX SITUATIONS ET AUX OBJECTIFS À ATTEINDRE.**

LES MANAGERS DOIVENT POUVOIR ASSURER CINQ RÔLES :

- › LEADER
- › FACILITATEUR·TRICE
- › ORGANISATEUR·TRICE
- › COORDINATEUR·TRICE
- › ANIMATEUR·TRICE

CES RÔLES SE TRADUISENT DANS LA RÉALITÉ PAR DES RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES QUI DIFFÈRENT SUIVANT LE CONTEXTE D'ENCADREMENT. POUR EXPLICITER CES ATTENTES, LES RÔLES SE DÉCLINENT EN FONCTION DE QUATRE NIVEAUX DE MANAGEMENT :

- › LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ
- › LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE
- › LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE
- › LE MANAGEMENT DE DIRECTION GÉNÉRALE





LEADER



# LEADER \_\_\_\_\_

Il/elle définit les objectifs stratégiques, et impulse une dynamique autour d'un projet commun. En responsabilité pour prendre des décisions en tenant compte du contexte, il/elle motive et fédère ses équipes et donne du sens à l'action.

## LE MANAGER DE PROXIMITÉ

- › Est un moteur de l'action et transmet à ses agents le sens de la mission ;
- › Fait des choix opérationnels quotidiens ;
- › Motive et fédère ses collaborateurs-trices autour de la mission donnée.

## LE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- › Décline les objectifs stratégiques et impulse une dynamique autour du projet commun ;
- › Prend des décisions en tenant compte des retours du terrain ;
- › Mobilise ses équipes en donnant du sens à l'action.

## LE MANAGER STRATÉGIQUE

- › Définit les objectifs de sa direction au service du projet politique ;
- › Rend des arbitrages stratégiques en s'appuyant sur les informations des services ;
- › Fédère les services grâce à ses capacités de conviction.

## LE MANAGER DE DIRECTION GÉNÉRALE

- › Détermine et conduit le projet d'administration et incarne la continuité de l'action administrative ;
- › Prend des décisions et rend des arbitrages en s'appuyant sur l'expertise des services ;
- › Exerce un leadership reposant sur sa compétence, son intégrité et son exemplarité.



## FACILITATEUR·TRICE

À l'écoute de son équipe et de son environnement, il/elle privilégie les échanges et le partage d'expertise. Favorisant le développement des compétences et encourageant la prise d'initiative, il/elle met en place les conditions d'une délégation durable.

### LE MANAGER DE PROXIMITÉ

- › Explique et montre concrètement les résultats à atteindre ;
- › Identifie les besoins et propose des formations à ses agents ;
- › Fait preuve d'écoute et tient compte des remarques des agents pour trouver des solutions.

### LE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- › Délègue des missions en adéquation avec les compétences des agents et les ressources ;
- › Partage l'expertise et organise le développement des compétences des agents ;
- › Se rend disponible pour son équipe et favorise les échanges.

### LE MANAGER STRATÉGIQUE

- › Crée les conditions favorables à la performance en soutenant la prise d'initiatives des services ;
- › Planifie le développement des compétences et crée les conditions de la transmission d'expertise ;
- › Soutient les encadrant-e-s intermédiaires et régule les tensions.

### LE MANAGER DE DIRECTION GÉNÉRALE

- › S'assure de la bonne répartition des périmètres de délégation des services ;
- › Identifie les potentiels et permet le développement des compétences ;
- › Soutient les projets de ses collaborateurs-trices et encourage leurs initiatives.





# COORDINATEUR·TRICE

Garant de la transversalité, il/elle crée les conditions de réussite pour atteindre les objectifs : il/elle mobilise les compétences, assure la bonne conduite des projets et favorise la collaboration entre les personnes et les équipes.

## LE MANAGER DE PROXIMITÉ

- › Fait le lien entre les différents intervenants ;
- › Répartit les tâches en analysant les besoins et en fonction des compétences ;
- › Définit les priorités organisationnelles et s'assure que les objectifs sont atteints.

## LE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- › Travaille en transversalité avec les autres services ;
- › Organise les projets en mobilisant les compétences à l'intérieur des différents services ;
- › Met en cohérence la commande et sa mise en œuvre.

## LE MANAGER STRATÉGIQUE

- › Garantit la transversalité au sein de sa direction et avec les autres directions ;
- › Développe la culture du mode projet dans sa direction ;
- › Garantit la cohérence des objectifs fixés et définit l'organisation des services.

## LE MANAGER DE DIRECTION GÉNÉRALE

- › Décloisonne les services ;
- › Pilote la mise en œuvre des projets prioritaires ;
- › Assure un rôle de conseil et d'alerte auprès des élus.



## ORGANISATEUR·TRICE

Il/elle définit les objectifs à atteindre par son service et s'assure de leur réalisation.  
Il/elle veille à utiliser efficacement les ressources en répartissant les tâches, en planifiant l'activité et en mettant en place des méthodes de travail et des outils de suivi.

### LE MANAGER DE PROXIMITÉ

- › Détermine les tâches à réaliser par chacun des agents ;
- › Organise l'exécution des missions et contrôle leur réalisation ;
- › Planifie le travail en anticipant les conditions d'exécution.

### LE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- › Décline les objectifs de la direction en actions opérationnelles ;
- › Met en place des procédures et des outils de planification et de suivi ;
- › Identifie les besoins et les difficultés et priorise l'utilisation des ressources.

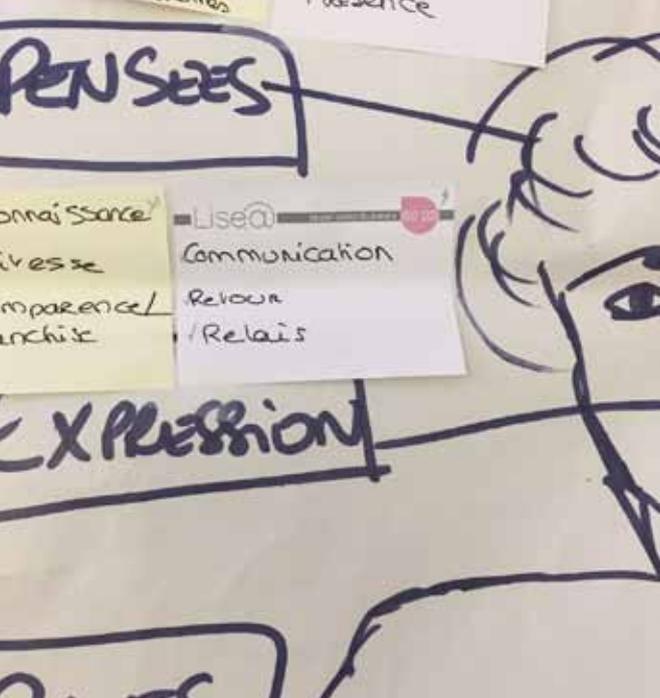
### LE MANAGER STRATÉGIQUE

- › Décline le projet porté par la direction générale et les élus en objectifs pour sa direction ;
- › Élabore l'organigramme, les processus et les indicateurs d'évaluation ;
- › Anticipe les difficultés potentielles et priorise l'utilisation des ressources.

### LE MANAGER DE DIRECTION GÉNÉRALE

- › Organise la réponse aux orientations des élus et les traduit en commande pour les services ;
- › Met en place les processus d'évaluation des services, et porte les projets d'évolution et de modernisation de l'administration ;
- › Garantit la pertinence de la production des services et l'utilisation efficace des ressources.





ANIMATEUR·TRICE

# ANIMATEUR·TRICE

Il/elle crée les conditions de l'action collective en mobilisant son équipe. Porteur-euse et garant-e de cette dynamique, il/elle développe les échanges et le partage d'information en veillant à ce que chacun soit conscient de son rôle.

## LE MANAGER DE PROXIMITÉ

- › Rassemble ses collaborateurs-trices et explicite la répartition des tâches ;
- › Anime le collectif de travail en motivant chacun des agents ;
- › Privilégie la communication directe avec ses collaborateurs-trices.

## LE MANAGER INTERMÉDIAIRE

- › Structure avec ses collaborateurs-trices la mise en œuvre des actions ;
- › Fait en sorte que chacun trouve sa place au sein de l'équipe ;
- › Met en place des temps d'échange réguliers pour partager l'information.

## LE MANAGER STRATÉGIQUE

- › Donne l'impulsion aux actions en s'entourant des encadrant-e-s intermédiaires et de proximité ;
- › Favorise le développement de l'esprit collectif au sein de ses services ;
- › Organise la circulation de l'information au sein des services et réunit ses collaborateurs directs.

## LE MANAGER DE DIRECTION GÉNÉRALE

- › Exerce collégalement le pilotage stratégique de la collectivité, et partage cette fonction avec les directeurs-trices ;
- › Incarne le projet et les valeurs managériales de la collectivité ;
- › Organise la circulation de l'information dans les services.

# LES RESPONSABILITÉS RÉCIPROQUES ENTRE LES NIVEAUX D'ENCADREMENT

NOTRE CULTURE MANAGÉRIALE REPOSE SUR DES VALEURS COMMUNES ET SUR LA RESPONSABILITÉ DE CHAQUE MANAGER, MAIS AUSSI SUR LES RELATIONS QUI S'ÉTABLISSENT ENTRE CHACUN DES NIVEAUX D'ENCADREMENT.

LES RELATIONS MANAGÉRIALES DOIVENT ÊTRE FONDÉES SUR DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES, QUI PERMETTENT À CHAQUE MANAGER DE TROUVER SA PLACE VIS-À-VIS DE SES COLLABORATEURS·TRICES ET DE SA PROPRE HIÉRARCHIE.

LES RESPONSABILITÉS RÉCIPROQUES S'ARTICULENT ENTRE 5 NIVEAUX :

- › **LES AGENTS**
- › **LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ**
- › **LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE**
- › **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE**
- › **LE MANAGEMENT DE DIRECTION GÉNÉRALE**

# LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES



## DES AGENTS

- › Participer : contribuer activement au projet du service
- › S'impliquer : remplir les objectifs fixés en respectant les règles et les personnes
- › Partager : avoir une attitude constructive et faire preuve de dynamisme
- › Communiquer : faire remonter les informations positives comme négatives
- › Accompagner : aider à la décision en apportant son expertise et sa technicité
- › Se développer : se former pour acquérir de nouvelles compétences, s'adapter à de nouveaux outils, de nouvelles missions



## DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

- › Mobiliser : faire partager le contexte de l'action et les objectifs fixés
- › Encadrer : définir les missions de chacune, fournir les moyens nécessaires et fixer les délais
- › Animer : favoriser une entente cordiale et les échanges
- › Dialoguer : donner de l'information et être à l'écoute des agents
- › Résoudre : apporter des solutions aux difficultés rencontrées par les agents
- › Accompagner : identifier les points forts et les points de progrès des agents et les aider à s'améliorer



## LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

### DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

- › Expliciter : adapter les consignes aux réalités opérationnelles
- › Organiser : mettre en œuvre les objectifs en organisant les missions et le travail de l'équipe
- › Rendre compte : réaliser le reporting des actions mises en œuvre en dialoguant de façon constructive
- › Informer : échanger les informations et faire remonter les problématiques du terrain
- › Animer : fédérer et mobiliser l'équipe placée sous sa responsabilité
- › Se porter volontaire : participer de façon active et dynamique aux projets communs du service
- › Proposer : être force de proposition pour identifier des solutions
- › Faire preuve d'autonomie : prendre de nouvelles responsabilités et acquérir de nouvelles compétences



### DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

- › Diriger : guider et clarifier l'action en s'adaptant au contexte et aux compétences
- › Piloter : fixer des objectifs clairs et réalisables et prendre des décisions adaptées
- › Contrôler : faire des points d'étape réguliers et mettre en place des outils de suivi de l'activité
- › Communiquer : mettre en place des temps d'échanges, et communiquer de façon claire et synthétique
- › Soutenir : apporter son soutien et sa confiance aux encadrant-e-s de proximité, notamment dans la gestion des conflits.
- › Associer : travailler en équipe avec les managers de proximité en les associant aux réunions et aux décisions
- › Répondre : apporter des réponses aux questions et des solutions aux difficultés rencontrées
- › Faire progresser : déléguer des missions aux encadrant-e-s de proximité en les accompagnant dans le développement de leurs compétences



# LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES



## DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

- › Susciter l'adhésion des agents : faire partager le sens des projets et la stratégie
- › Mettre en œuvre : organiser l'atteinte des objectifs, valoriser les résultats obtenus et proposer des pistes d'amélioration
- › Accompagner le changement : s'adapter et adopter des méthodes appropriées
- › Faciliter la prise de décision : être force de proposition et alerter en cas de difficulté
- › Monter en responsabilité : développer son expertise et prendre des initiatives
- › Collaborer : partager des informations avec les autres services et s'impliquer dans les projets de la collectivité
- › Être un relais : asseoir sa position de manager intermédiaire entre les agents et la direction



## DES MANAGERS STRATÉGIQUES

- › Faire preuve de lucidité et de clairvoyance : porter et partager une vision globale et stratégique des missions de la direction
- › Piloter : formaliser les objectifs, prioriser les actions et évaluer les résultats
- › Conduire le changement : ajuster ou modifier l'organisation en fonction du contexte et des projets
- › Arbitrer : prendre des décisions en s'appuyant sur toutes les expertises
- › Déléguer : faire confiance aux compétences de ses collaborateurs-trices, les faire gagner en autonomie et les valoriser
- › Fédérer : coordonner l'action des services et encourager la transversalité
- › Soutenir : légitimer les chef-fe-s de service et les accompagner dans leur rôle de managers



## LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

### DES MANAGERS STRATÉGIQUES

- › Mobiliser : traduire les objectifs en projets et mettre les services en mouvement
- › Conduire l'action : mettre en œuvre les objectifs, garantir la qualité du service rendu et assurer le reporting des résultats
- › Apporter son expertise : produire, analyser et formaliser les informations pertinentes
- › Faciliter la prise de décision : apporter les éléments d'information nécessaires et préconiser des solutions
- › Agir en responsabilité : s'investir, faire preuve d'initiative et rendre compte
- › Coopérer : être acteur-trice de la transversalité avec les autres services
- › Manifester de l'engagement : agir de manière autonome dans le cadre fixé
- › Alerter et proposer : interpeller à bon escient, construire des alternatives réalistes



### DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

- › Fixer le cap : impulser l'action en ayant toujours un temps d'avance
- › Prioriser les actions : traduire la commande politique en objectifs et piloter l'évaluation des résultats
- › Prendre de la hauteur : maîtriser les enjeux et la cohérence de l'action
- › Trancher : prendre des décisions et rendre des arbitrages
- › Déléguer : associer les directeurs-trices à la fonction stratégique
- › Décloisonner : promouvoir la transversalité entre les services
- › Soutenir : répondre des actes et des décisions de l'administration
- › Résoudre : débloquer les situations difficiles, agir sur les contraintes





# CONCRÉTISONS NOTRE PROGRESSION MANAGÉRIALE

---

NOTRE RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL EST UN OUTIL DE POSITIONNEMENT ET DE PROGRESSION ; IL A VOCATION À CONSTITUER UN SUPPORT, UN CADRE POUR LES PRATIQUES ET LES POSITIONS MANAGÉRIALES.

Il est l'émanation de nos réalités managériales, car il a été écrit collectivement, lors de séances de travail rassemblant des encadrant-e-s de tous niveaux et de tous horizons. Le référentiel a également pour ambition d'emmener la communauté managériale et chaque manager vers un « mieux manager », en accord avec le contexte et les besoins de chacun-e.

Les valeurs, axes et rôles managériaux définis et travaillés ensemble constituent donc le fondement des nouvelles normes managériales portées et inscrites dans nos processus RH qui contribueront à les rendre concrets : recrutement, évaluation professionnelle, formation des encadrant-e-s évoluent pour être autant de supports et d'occasions de décliner nos exigences communes en matière de qualification managériale.

Ce référentiel est notre outil commun. Il pourra donc être testé, enrichi si besoin à partir de nos expérimentations et réflexions à venir. À partir de ce socle, il sera le support de notre ambition commune et continuera à faire l'objet d'un travail collectif, à travers des événements qui rassembleront la communauté managériale.



**Direction de l'Évènementiel  
et de la Communication managériale  
Ville de Reims / Grand Reims  
[Communication.manageriale@grandreims.fr](mailto:Communication.manageriale@grandreims.fr)**

