

Manager pour  
« Cultiver, semer, essaimer  
et apprécier »

- ✓ Bien être au travail
- ✓ Esprit d'équipe
- ✓ Attractivité
- ✓ Innovation
- ✓ Compétences
- ✓ ...



# LES COULEURS MANAGERIALES

Un référentiel managérial = Valeurs + Rôles + Comportements observables

**Présentation :**

**I. CONTEXTE ET ENJEUX**

**II. LES COULEURS MANAGERIALES**

**III. LES OUTILS**

**IV. REVUE DE PRESSE**

# I. CONTEXTE ET ENJEUX

## Le Département adopte ses couleurs managériales

Dans le cadre de son Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH), le Département de l'Hérault a co-construit, lors de temps de travail collectifs avec ses agents, un référentiel managérial ambitieux. L'enjeu ? Améliorer la qualité de vie au travail à travers des valeurs partagées qui sont portées au plus haut niveau de l'institution.

### Le choix de la co-construction pour un management réussi

Pour Pascal Perrissin, Directeur Général des Services, « Au-delà de leurs domaines d'intervention, leurs lieux de travail et leurs expertises/spécifiques, les managers ont en commun la responsabilité d'encadrer, de donner du sens et de mobiliser les équipes. À ce titre, ils jouent un rôle clé dans le fonctionnement de notre collectivité. »

C'est sur cette note et cette même attention tant pour le bien-être des équipes que pour l'amélioration du service public que le Département a engagé un travail collectif pour repenser son modèle managérial. Un objectif en vue : faire émerger des valeurs communes qui serviront de socle à un projet managérial partagé.

Et pour que cette mise en œuvre soit réussie, la Direction générale des Ressources humaines a fait le choix de la co-construction. A cette fin, de nombreux temps d'échanges collectifs ont été menés avec des collaborateurs issus de toutes les directions des services départementaux autour de l'axe « Management » du Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH).

Une démarche nécessaire et fructueuse comme en témoigne Guillaume Itier, Directeur du Pôle des Moyens opérationnels et pilote de l'un des groupes de travail : « Je retiens la grande mobilisation des membres du groupe, des échanges riches de nos diversités, de nos horizons, de nos fonctions, mais la même envie de donner à voir les atouts de notre institution, ses traits communs qui nous réunissent : ses valeurs, ses couleurs ! »

Ce sont ainsi 6 valeurs managériales « phare » qui ont fait consensus à l'issue de ces temps de travail collectifs.



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

✓ **6 Valeurs**

Tout au long des rencontres, les groupes de travail ont fait émerger des **valeurs** majeures dans la posture du manager : la bienveillance, le respect, l'efficacité, la confiance, la responsabilité et l'agilité.

Une fois identifiées, ces 6 valeurs ont été complétées selon différents **rôles que peut endosser le manager** (manager acteur RH, stratège, communicant, capitaine d'équipe, gestionnaire, communicant ou organisateur), et associés à des **comportements observables**, qui seront déclinés en compétences.

✓ **6 Rôles**

Un travail qui a permis la constitution d'un référentiel commun nommé : « **couleurs managériales** », inspirées de la symbolique des couleurs. Une véritable « boîte à outils », avec des solutions concrètes, dans laquelle les managers peuvent puiser pour réussir leur mission. Pari réussi selon Guillaume Itier : « *ces couleurs sont assorties d'éléments de repère qui permettront aux cadres de mieux pouvoir les incarner : les « comportements observables », et la grille d'autoévaluation des managers. Cette touche de pragmatisme importe grandement à l'ensemble des membres du groupe de travail* ».

✓ **73 comportements observables**

Cette démarche vertueuse, « *c'est une route à emprunter ensemble*, pour Pascal Perrissin, directeur général des services, qui a présenté ce dispositif à l'ensemble des 500 managers du Département, *c'est une brique fondatrice pour améliorer très concrètement la qualité de vie au travail, mais aussi, remplir toujours mieux nos missions au bénéfice des Héraultais !*»

### Les « couleurs managériales », qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit de l'adéquation vertueuse entre des valeurs, des rôles et des comportements observables.

Ce sont des valeurs à porter, qui engagent une démarche à suivre de manière collective pour améliorer concrètement la qualité de vie au travail de l'ensemble des agents, tout en assurant les missions de service public.



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### LES 6 VALEURS DOMINANTES

BIENVEILLANCE

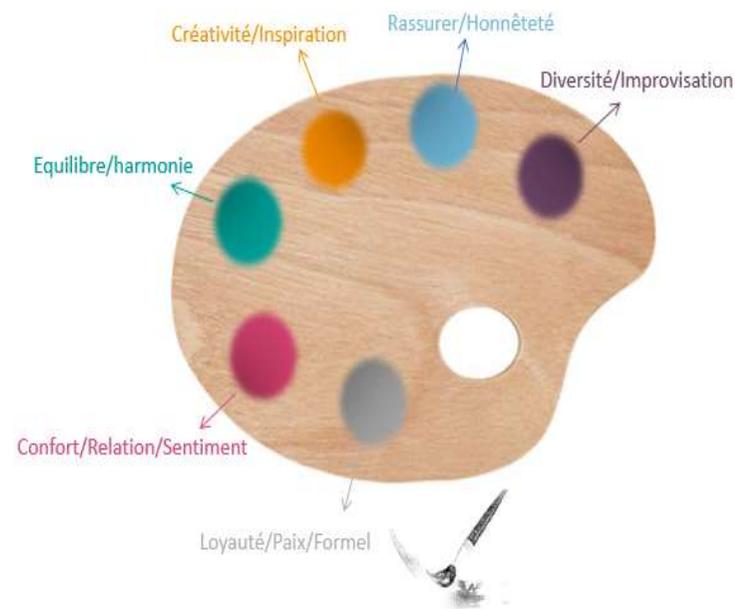
EFFICIENCE

RESPECT

RESPONSABILITE

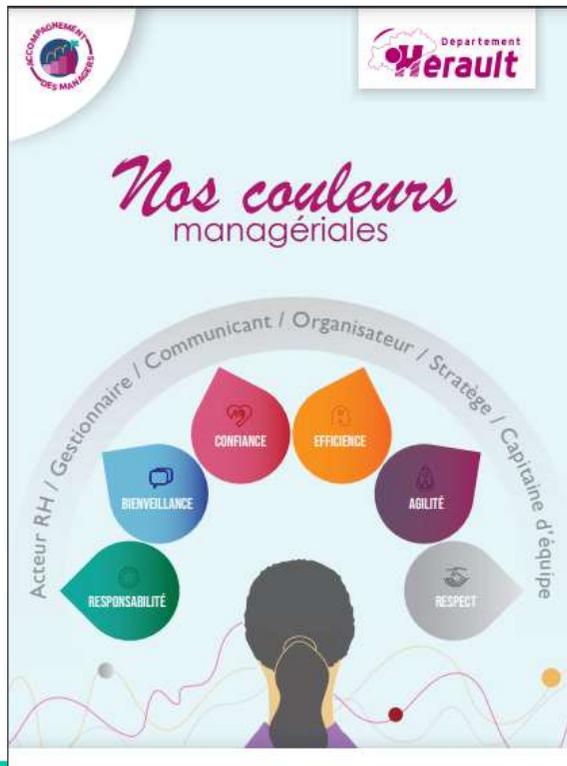
CONFIANCE

AGILITE



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret



#### Pourquoi avoir défini des couleurs managériales ?

*Manager pour « Cultiver, semer, essayer et apprécier »*

Au-delà de leurs domaines d'intervention, leurs lieux de travail et leurs expertises spécifiques, les managers ont en commun la responsabilité d'encadrer, de donner du sens et de mobiliser les équipes. À ce titre, ils jouent un rôle clé dans le fonctionnement de notre collectivité.

Dans un environnement mouvant, avec des contraintes de plus en plus fortes et une exigence accrue des usagers, le métier de manager relève souvent de l'équilibre.

Nos couleurs managériales, adoptées au sein de notre institution, ont vocation à être un élément socié de notre identité commune.

**Bienveillance, Confiance, Efficacité, Respect, Responsabilité, Agilité**

Il s'agit d'une route à emprunter ensemble, afin d'améliorer très concrètement la qualité de vie au travail de l'ensemble des agents, tout en assurant nos missions de service public.

Je suis conscient qu'il ne suffit pas de porter et partager des valeurs. Ce document n'est qu'une brique fondatrice. Je souhaite que nous avançons ensemble afin de faire vivre très concrètement ces valeurs dans nos actes quotidiens. Je souhaite également que notre culture managériale commune évolue tout comme la relation au travail et les attentes des administrés évoluent.

C'est à cette condition que nous pourrons, chaque jour, rendre un service public de qualité sur tous les territoires du département et former un collectif de travail engagé, efficace et solidaire.

Pascal PERRISSIN,  
Directeur Général des Services

2

#### Le référentiel managérial : *Une construction collective*

Le référentiel managérial a été **co-construit** dans le cadre des travaux du Schéma Directeur des Ressources Humaines, le SDRH, dont un des 4 axes est le Management. L'ensemble des contributeurs à ce groupe ainsi que les pilotes des autres projets du SDRH ont été invités à participer à cette construction sur la base de travaux déjà existants au Département.

**Une structuration en 3 axes**

**Six valeurs managériales :**

- |  |  |
|--|--|
|  Efficacité |  Respect        |
|  Agilité    |  Bienveillance  |
|  Confiance  |  Responsabilité |

**Six rôles managériaux inhérents à la fonction de manager :**

- Manager Acteur RH
- Manager Stratège
- Manager Capitaine d'équipe
- Manager Gestionnaire
- Manager Communicant
- Manager Organisateur

**Des comportements observables et compétences clés** liés aux rôles managériaux, proposés par les groupes de travail lors du séminaire du 3 décembre 2021.



3

## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

#### Les différentes *Valeurs*



Engagement pour une attitude d'écoute des autres et de soi-même. Elle exprime la volonté d'accompagner chacun en fonction de la réalité des besoins du moment avec objectivité.

#### BIENVEILLANCE

#### RESPECT



Considération réciproque dans le milieu professionnel par rapport à ce que nous sommes dans notre pluralité, nos différences, nos fonctions, nos contextes personnels et professionnels et ce que nous pouvons devenir.



L'efficacité c'est être efficace dans la frugalité, dans l'objectif de rendre un service public correspondant aux objectifs définis par la collectivité : en mesurant et comparant nos activités, pratiques et productions afin de veiller aux bons usages des deniers publics et à la durabilité des ressources.

#### EFFICACIE

#### CONFIANCE



La construction et le maintien d'une relation fiable qui permet d'exprimer son savoir faire et savoir être sans jugement et en sécurité.



Prendre des décisions et à les assumer, à rendre compte, elle est plurielle (managériale, budgétaire, juridique, ...) et partagée (déléguée et statutaire), elle implique et engage. Elle est également valorisante, gratifiante et motivante dans la posture et l'exemplarité.

#### RESPONSABILITÉ

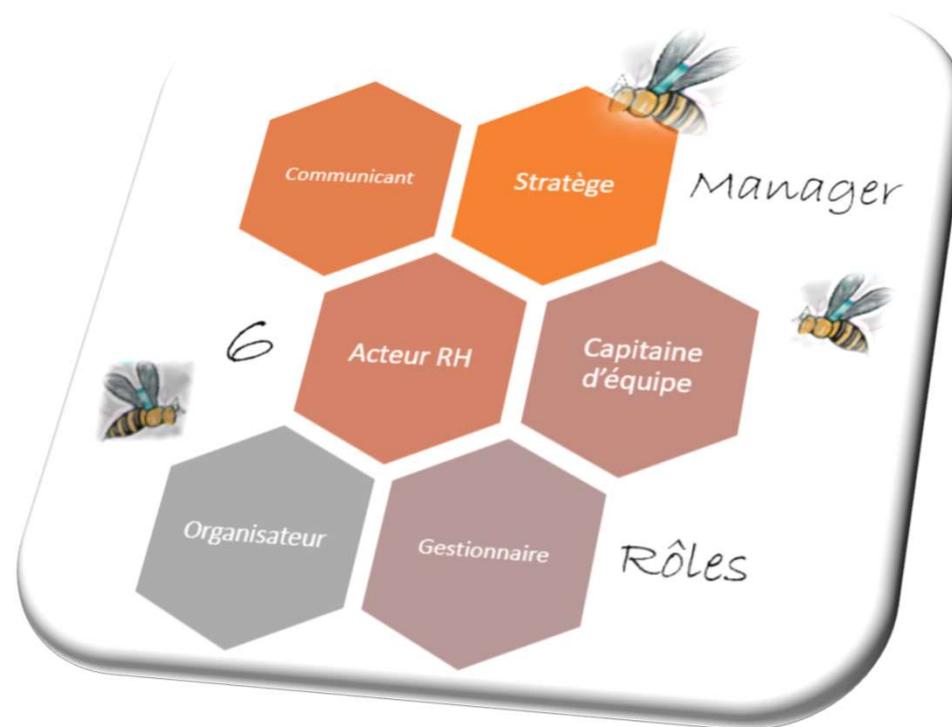
#### AGILITÉ



S'adapter et agir dans un contexte en évolution permanente aussi bien sur les plans relationnel et organisationnel ; dans un cadre d'amélioration continue facilitant l'innovation et l'initiative où le droit à l'erreur et la souplesse sont permis.

## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation des 6 rôles managériaux



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

DGA RH / MTAM



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

#### Le rôle de *Manager capitaine d'équipe*

- Régule avec son équipe, accompagne pour gérer et apaiser les tensions
- Fédère l'équipe autour d'objectifs opérationnels et réalistes (en lien avec l'activité)
- Accueille la parole de l'agent même dans ses erreurs et accompagne sa progression

- Favorise la recherche de solutions adaptées
- Consulte ses équipes pour innover et améliorer les pratiques
- Adapte son style de management pour favoriser la cohésion

- Reconnaît ses erreurs et accepte la remise en cause
- Connaît et active les capacités et leviers de motivation de ses collaborateurs
- Valorise les contributions du service/direction

RESPONSABILITÉ

AGILITÉ

BIENVEILLANCE

EFFICACITÉ

RESPECT

CONFIANCE

- A un discours constructif vis-à-vis de son équipe et donne du sens aux actions et aux décisions
- Fédère l'équipe autour d'objectifs opérationnels et réalistes (en lien avec l'activité)
- Favorise la recherche de solutions adaptées

- Favorise et anime le travail collaboratif et transversal dans l'équipe en interne et en externe
- Accueille la parole de l'agent même dans ses erreurs et accompagne sa progression
- Régule avec son équipe, accompagne pour gérer et apaiser les tensions

- Adapte son style de management pour favoriser la cohésion
- Consulte ses équipes pour innover et améliorer les pratiques
- Applique à soi-même les règles ou objectifs donnés à l'équipe

## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

Présentation  
des rôles managériaux

DGA RH / MTAM



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

DGA RH / MTAM



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret

Présentation  
des rôles managériaux

DGA RH / MTAM



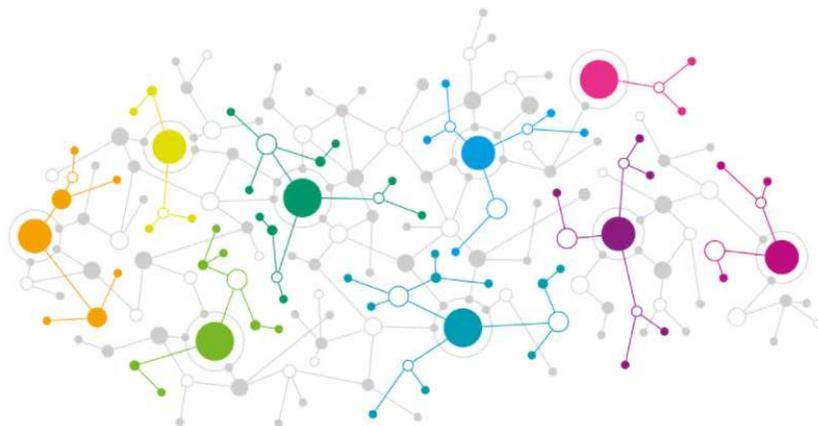
## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret



## II. LES COULEURS MANAGERIALES

### Présentation du livret



DGA RH / MTAM

#### Nos couleurs Managériales

Ce référentiel constitue le socle d'un dispositif global d'accompagnement et d'outillage des managers du CD34.

Une appropriation collective de toute la ligne managériale est nécessaire. Pour vous y aider, plusieurs documents et modalités spécifiques sont et vous seront proposés au fil du temps.

#### Les ressources internes pour m'accompagner :

- L'autoévaluation : seule ou partagée avec mon manager, elle me permet de progresser
- Des « repères » pour m'aider à co-construire mon projet de service
- Un espace « Vie du Manager » sur intra34 avec, à venir, la boîte à outils du manager.
- Un parcours dédié aux « primo-managers »
- Le PAM (Plan d'Accompagnement des Managers) et autres dispositifs de développement de compétences
- La future plateforme d'e-learning 360 ou tout autre site proposant des webinaires ou Mooc
- L'accès à du coaching
- Des webinaires

Vous pouvez aussi solliciter la **Mission Transversale d'Accompagnement des Managers** qui se tient à votre disposition pour vous accompagner et vous orienter.

#### Coordonnées

Du mardi au vendredi de 8h30 à 12h

☎ 04 67 67 34 34

🌐 [accompagnementmanagers-rh@herault.com](mailto:accompagnementmanagers-rh@herault.com)

Plus d'information sur [intr@34](mailto:intr@34).



# III. LES OUTILS

## UN REFERENTIEL MANAGERIAL

DGA RH / MTAM

Comportements observables	Effizienz	Respect	Agilité	Bienveillance	Confiance	Responsabilité
Analyse son contexte professionnel, interprète les données, identifie et anticipe les enjeux actuels et futurs			x			
Partage les éléments de contexte à ses équipes		x			x	
Organise des temps de concertation, sollicite et retient les avis et propositions de l'équipe		x	x	x	x	
Maintient son expertise en se formant, développant son réseau et en menant une veille active	x		x			x
Décline et traduit les orientations stratégiques en projet de service et élabore une feuille de route	x		x			x
Explique sa vision et propose des arguments pertinents pour favoriser l'adhésion		x			x	
Identifie les opportunités et maîtrise les risques	x		x			x
Ose proposer des actions innovantes	x		x			x
Définit et met en œuvre une stratégie d'accompagnement du changement	x	x	x	x	x	x
Interroge régulièrement sa posture et ses pratiques managériales pour s'adapter aux évolutions	x		x	x		x
Organise des retours d'expérience et capitalise sur les bonnes pratiques	x	x	x	x	x	x

# III. LES OUTILS

## UN REFERENTIEL MANAGERIAL

DGA RH / MTAM

Comportements observables		Effizienz	Respect	Agilité	Bienveillance	Confiance	Responsabilité
M a n a g e r  c o m m u n i q u a n t	S'exprime avec clarté en individuel et collectif	x	x		x	x	x
	Explique le sens des décisions, actions et objectifs		x		x	x	x
	Rédige des rapports structurés et clairs	x					x
	S'assure de la bonne compréhension des objectifs, informations		x		x	x	
	Met en œuvre la stratégie de communication de son service/direction	x					x
	Formalise les transmissions d'informations clés	x	x	x		x	x
	Utilise les outils et canaux de communication adaptés (gestion emails, priorisation informations, cibles,...)	x		x			x
	Adapte les modalités de communication et d'échange aux objectifs (réunions bilatérales, facilitation, réunion d'équipe, conférences...)	x		x			x
	Organise et contribue à la communication de crise	x		x		x	x
	Assure l'équité de l'accès à l'information (TWT, agents sans ordinateurs)	x	x		x	x	
Garantit le partage et la bonne circulation de l'information (descendante, ascendante, transversale)	x	x	x		x	x	

# III. LES OUTILS

## UN REFERENTIEL MANAGERIAL

DGA RH / MTAM

 M  
a  
n  
a  
g  
e  
r  
  
B  
e  
s  
t  
i  
o  
n  
n  
a  
i  
r  
e

Comportements observables	Effizienz	Respect	Agilité	Bienveillance	Confiance	Responsabilité
Prend en compte la commande institutionnelle de façon réactive et adaptée aux moyens	x					x
S'assure de l'adéquation et de la disponibilité des ressources (humaines, financières, en matériel ...)	x		x			x
Alloue des ressources adaptées aux actions et besoins	x		x		x	x
Met en place des indicateurs de suivi financier et d'activités : quantitatifs et qualitatifs (exemple : un délai de traitement de dossier par rapport à une cible définie)	x		x			x
Evalue la pertinence et l'efficacité des processus de gestion et les optimise (amélioration continue)	x		x			x
Développe des outils de reporting, s'assure de leur complétude et exploitation	x		x			x
Assure l'efficacité des actions menées au regard des priorités	x		x			x
Respecte les procédures de marchés publics		x			x	x
Elabore un budget prévisionnel	x					x
Optimise les ressources budgétaires et propose des arbitrages	x					x
Fixe des objectifs précis et réalistes	x	x	x		x	x
Pilote l'activité en termes de qualité, délais et conformité	x					x
Assure et améliore la relation avec les usagers, fournisseurs et "parties prenantes" externes	x	x	x	x	x	x

# III. LES OUTILS

## UN REFERENTIEL MANAGERIAL

DGA RH / MTAM

Comportements observables		Effcience	Respect	Agilité	Bienveillance	Confiance	Responsabilité
M a n a g e r  C a p i t a i n e  d é q u i p e	Adapte son style de management pour favoriser la cohésion.			x	x	x	
	A un discours constructif vis-à-vis de son équipe et donne du sens aux actions et aux décisions	x	x		x	x	
	Régule avec son équipe, accompagne pour gérer et apaiser les tensions		x		x	x	x
	Favorise et anime le travail collaboratif et transversal dans l'équipe en interne et en externe	x	x	x	x	x	
	Fédère l'équipe autour d'objectifs opérationnels et réalistes (en lien avec l'activité)	x		x			x
	Favorise la recherche de solutions adaptées	x		x			x
	Applique à soi même les règles ou objectifs donnés à l'équipe		x		x	x	
	Reconnait ses erreurs et accepte la remise en cause.		x	x	x	x	
	Accueille la parole de l'agent même dans ses erreurs et accompagne sa progression		x	x	x	x	x
	Connait et active les capacités et leviers de motivation de ses collaborateurs	x	x		x	x	
	Favorise l'autonomie et la prise d'initiative		x	x	x	x	
	Consulte ses équipes pour innover et améliorer les pratiques	x	x	x	x	x	x
	Valorise les contributions du service/direction	x	x		x	x	

# III. LES OUTILS

## UN REFERENTIEL MANAGERIAL

DGA RH / MTAM

Comportements observables		Efficience	Respect	Agilité	Bienveillance	Confiance	Responsabilité
M a n a g e r  A c t e u r  R H	Se rend disponible et organise des temps d'échanges individuels ou collectifs		X		X	X	X
	Est attentif aux signaux faibles dans le comportement individuel ou collectif des agents afin de repérer et d'anticiper d'éventuelles difficultés		X		X	X	
	Evalue régulièrement la bonne réalisation des missions et activités des agents	X				X	X
	Partage ses évaluations pour favoriser la prise de conscience des points forts et axes de développement des agents	X	X	X	X	X	X
	Maîtrise les process (recrutement, formation, instances paritaires,...) et outils RH (fiches de poste, entretien annuel, gestion des temps de travail, absences,...)	X		X			X
	Initie des actions permettant d'améliorer et de garantir la Qualité de Vie au Travail (hygiène et sécurité, prévention, RPS, non discrimination, harcèlement)		X	X	X	X	X
	Participe, en cas de besoin, aux échanges avec les partenaires sociaux dans la recherche de solutions adaptées	X	X	X	X	X	X
	S'informe régulièrement sur ce qui peut impacter l'emploi des agents pour anticiper évolutions de carrière, mobilités, formations			X			X
	Orienté, conseille et accompagne l'agent au cours de son parcours professionnel pour favoriser son évolution (formations, concours coaching)		X	X	X	X	
	Identifie et valorise les potentiels et appétences individuelles	X	X	X	X	X	X
(confie des missions spécifiques, partage des informations et des expériences, stimule leur curiosité et leur ouverture d'esprit)		X	X	X	X		
Pose et explique les règles d'exercice des missions	X	X		X	X	X	
Prend les mesures correctives en cas d'écart à ces règles (régule, clarifie, recadre, sanctionne)	X	X		X		X	

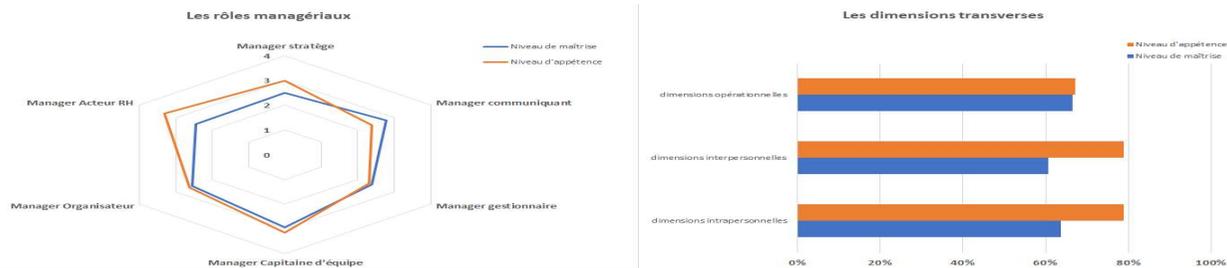
## III. LES OUTILS

### L'AUTO-EVALUATION : une démarche volontaire pour devenir acteur et moteur de son évolution professionnelle

L'adoption de nos couleurs managériales nous rassemble autour une vision commune et partagée. Elles ont permis l'élaboration d'un référentiel managérial.

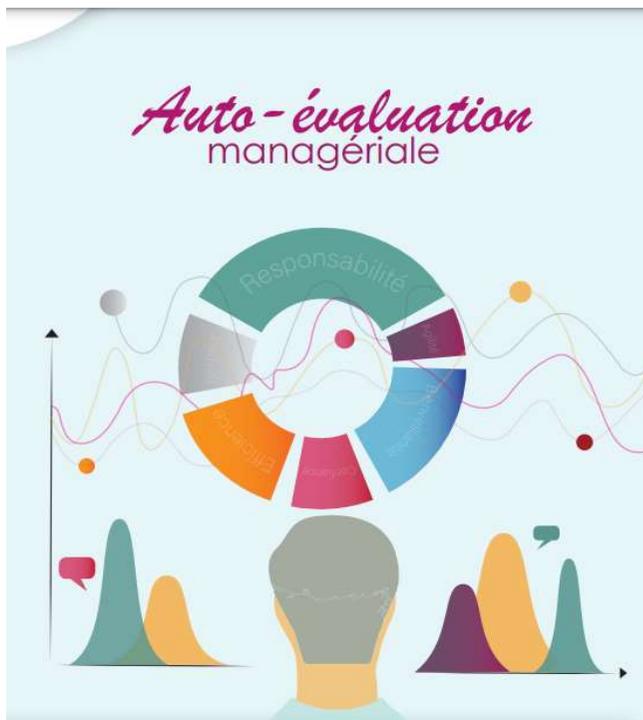
Ce référentiel a donné lieu à l'élaboration d'un questionnaire d'auto-évaluation qui a pour finalité d'aider les managers à **s'interroger sur leurs pratiques** managériales afin de pouvoir ensuite **développer** les compétences comportementales essentielles à leur fonction.

Afin d'être complet dans la démarche, l'autoévaluation se réalise sur **2 axes** : **Votre maîtrise et votre appétence**.



## III. LES OUTILS

### AUTO-EVALUATION : Le guide



Guide pour le manager utilisateur

#### L'auto-évaluation managériale ?

*Manager pour « Cultiver, semer, essaimer et apprécier »*

Le référentiel managérial du Département de l'Hérault est avant tout un outil de développement personnel et de partage d'une culture commune.

Dans ce sens, nous mettons à disposition de tous les managers une grille d'auto-évaluation pour permettre à chacun d'identifier les actes qu'il réalise aujourd'hui et ceux que l'institution attend de tout manager. Prenez le temps de compléter personnellement la grille.

A l'issue de l'auto-évaluation, vous pourrez identifier les rôles sur lesquels vous agissez et êtes à l'aise aujourd'hui et ceux qui seraient à développer. C'est ainsi que personnellement et collectivement, nous pourrions progresser, répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Pascal PERRISSIN,  
Directeur Général des Services

# III. LES OUTILS

## AUTO-EVALUATION : Le guide

### Le référentiel managérial : Base nécessaire à l'auto-évaluation

Le référentiel des valeurs managériales a pour finalité d'aider les managers à s'interroger sur leurs pratiques managériales afin de pouvoir ensuite développer les compétences comportementales essentielles à leur fonction.

Le référentiel managérial du CD 34 a été conçu à partir :

De six valeurs managériales, votées à partir d'une liste de valeurs identifiées lors du séminaire du 3 Décembre 2021 :

- |  |  |
|--|--|
|  Efficience |  Respect        |
|  Agilité    |  Bienveillance  |
|  Confiance  |  Responsabilité |

De six rôles managériaux inhérents à la fonction de manager :

- Manager Acteur RH
- Manager Stratège
- Manager Capitaine d'équipe
- Manager Gestionnaire
- Manager Communicant
- Manager Organisateur

**Des comportements observables et compétences clés** liés aux rôles managériaux proposés par les groupes de travail lors du séminaire du 3 décembre 2021. C'est en s'appuyant sur ce référentiel que le questionnaire d'auto-évaluation a été conçu.



### Pourquoi m'autoévaluer ?

La démarche **volontaire** d'auto-évaluation vous invite à devenir acteur et moteur de votre évolution. Elle vous permet de construire votre plan de développement et de :

- mieux vous connaître
- prendre conscience ou confirmer vos points forts et vos axes de développement en lien avec votre maîtrise et/ou vos appétences.
- faire le lien avec le Plan d'Accompagnement des Managers (PAM) pour vous aider à identifier et à choisir les formations les plus adaptées à vos besoins.

Ces résultats sont **confidentiels** et il vous appartient de décider ou pas de les partager avec votre manager et/ou votre référent RH. Il pourrait être particulièrement utile en amont de la campagne des entretiens professionnels.

C'est une démarche personnelle et introspective répondant à un système d'amélioration continue. Elle nécessite un peu de temps, un temps nécessaire et trop rare de prise de recul sur votre rôle, votre activité, votre fonctionnement. Un temps essentiel à prendre pour vous, pour votre équipe.

Durant tout ce processus, la Mission Transversale d'Accompagnement des Managers reste à votre écoute afin de vous accompagner, vous conseiller ou tout simplement répondre à des questions d'ordres techniques.

### Comment compléter l'auto-évaluation ?

Il faut compter entre 15 et 30 minutes pour remplir le questionnaire d'auto-évaluation.

Pour chaque rôle managérial, sont déclinés une série de savoir-faire sur lesquels vous devez indiquer :

#### Votre niveau de maîtrise

- 1 je ne sais pas faire
- 2 je sais faire partiellement ou avec un soutien
- 3 je sais faire en autonomie
- 4 je maîtrise, je sais transmettre et améliorer

#### Votre niveau d'appétence

- 1 pas d'intérêt particulier
- 2 intérêt limité
- 3 bon niveau d'intérêt
- 4 fort intérêt

#### Pourquoi évaluer mon niveau d'appétence ?

L'appétence est « la tendance qui porte vers ce qui peut satisfaire les penchants naturels ».

Ainsi, évaluer son appétence permet de faire ressortir ce qui nous intéresse/nous porte le plus au quotidien. Cela permet d'envisager de développer une mission, de monter en compétence voire d'évoluer vers un poste qui vous correspondrait mieux.

**Le conseil des managers testeurs**

« Réaliser l'auto-évaluation en plusieurs fois. Cela permet de cheminer mais aussi de ne pas se décourager. Cela en vaut la peine, les questionnements et les résultats qui en découlent sont intéressants. »

# III. LES OUTILS

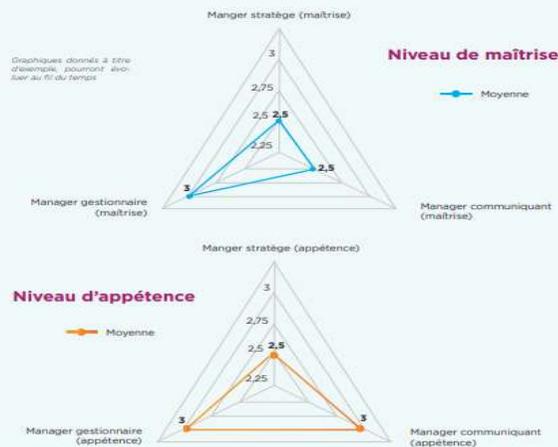
## AUTO-EVALUATION : Le guide

### Comment interpréter les résultats?

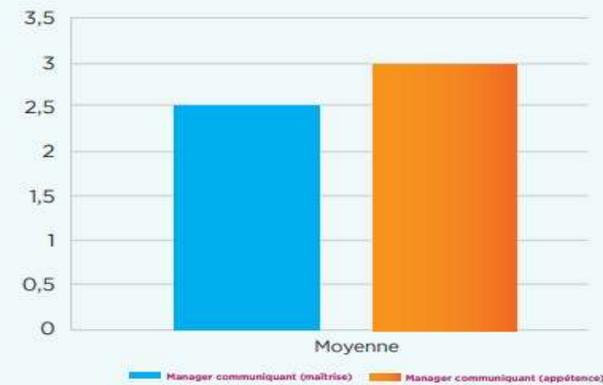
Il faut compter 30 minutes pour une première analyse et un peu plus d'1h pour une analyse complète.

Une fois votre auto-évaluation complétée en totalité, trois graphiques seront générés. Pour les obtenir et les conserver, il faudra cliquer sur « télécharger » et les enregistrer dans l'un de vos dossiers car la plate-forme ne conserve pas les historiques :

- **Les premiers graphiques** proposent la moyenne de vos scores par rôle managérial : un graphique pour votre niveau de maîtrise et un autre pour votre niveau d'appétence.



- **La seconde série de graphiques** fait apparaître vos moyennes par rôle managérial sur les 2 dimensions, maîtrise et appétence:



Vous pouvez maintenant prendre connaissance de vos résultats et les analyser.

#### Premières étapes d'analyse :

- Reprendre le graphe des rôles managériaux et identifier vos points forts et vos axes de développement
- Faire le lien avec vos appétences
- Reprendre le questionnaire pour identifier plus précisément les savoir-faire concernés

**Le conseil des managers testeurs**

« Vos résultats sont à contextualiser, à mettre en lien avec le poste occupé. Par exemple, un manager de proximité sera moins présent et donc peut-être moins compétent sur le rôle de manager stratégique et c'est normal ; et inversement. Soyez-y vigilant lors de votre analyse afin de ne pas perdre en motivation. »

## III. LES OUTILS

### AUTO-EVALUATION : Le guide

Trois options complémentaires s'offrent ensuite à vous :

- 1 Entamer une réflexion individuelle approfondie sur les actes à mettre en œuvre.  
*Dans les pages suivantes vous trouverez quelques questions pour vous aider à poursuivre la réflexion.*
- 2 Echanger avec votre supérieur hiérarchique, si vous le souhaitez, soit en partageant de façon volontaire l'ensemble de la grille, soit en questionnant uniquement les axes que vous souhaitez développer.
- 3 Vous tourner vers la Mission Transversale d'Accompagnement des Managers pour partager la grille et identifier des outils, modules ou accompagnements pour progresser sur un ou plusieurs rôles.

#### Comment aller plus loin ?

Votre N+1 est l'interlocuteur privilégié avec qui vous pouvez en échanger. Pour valider/amender votre plan d'action, l'enrichir et le mettre en œuvre, le partage de votre analyse avec votre manager puis avec votre référent RH ou la MTAM peut être déterminant. L'entretien professionnel peut servir d'assise à cet échange.

La collectivité met en outre à votre disposition différents outils :

- La Mission Transversale d'Accompagnement des Managers se tient à votre disposition pour vous accompagner dans votre analyse. Elle peut vous orienter, vous proposer des outils.

• Retrouvez les informations sur Intra34

- Un espace dédié sur Intra34 « boîte à outils du manager » comprenant la boîte à outils du manager. (en cours de construction, livrée en septembre 2022) »

- Le PAM, Plan d'Accompagnement des Managers

• Retrouvez les informations sur Intra34

- La future plateforme d'e-learning 360 (à venir) ou tout autre site proposant des webinaires ou Mooc

- La psychologue du travail

- L'accès à du coaching

Enfin, grâce à l'analyse des résultats globaux d'auto-évaluation (pas d'accès aux résultats individuels qui restent confidentiels), la MTAM et le service formation pourront réajuster le PAM conformément à vos besoins et vos appétences.



# III. LES OUTILS

## AUTO-EVALUATION : Le guide

### Pour aller plus loin :

*Analyse et capitalisation de mes résultats*

#### 1. Votre ressenti global sur vos résultats :

- Vos premières impressions

- Ce que vous retenir

- Ce qui vous a marqué

#### 2. Vos points forts dans votre fonction actuelle

1

Rôles et savoir-faire

2

Dimensions transverses

3

Appétences

#### 3. Quel est le lien entre vos points forts et vos appétences ?

#### 4. Comment pourriez-vous développer davantage vos points forts ?

#### 5. Vos axes de développement dans votre fonction actuelle

1

Rôles et savoir-faire

2

Dimensions transverses

3

Appétences

#### 6. Quel est le lien entre vos axes de développement et vos appétences ?

#### 7. Comment pourriez-vous progresser sur vos axes de développement ?

#### 8. De façon plus générale, observez-vous des écarts entre vos appétences et vos savoir-faire ?

- Que pouvez-vous en déduire ?

#### 9. Votre plan d'action par rapport à votre fonction actuelle ou à vos projets d'évolution

1

Objectifs

2

Actions

- Formations...
- Coaching...
- Mentorat
- Développement

3

Quand

4

Indicateurs de résultats



## III. LES OUTILS

### LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM



Edition **2023**

Notre collectivité compte près de 500 managers. Quel que soit leur niveau hiérarchique, tous assument des responsabilités importantes. Tous évoluent dans un contexte en évolution quasi continue. Tous font face à un niveau d'exigence accru : contraintes sociales, économiques, accélération des rythmes de travail, complexification des process, hybridation des modes de travail et nécessité de donner du sens, de manager dans la confiance et de maintenir la cohésion des équipes. Les modalités et les formes de travail ont évolué, les exigences des collaborateurs également.

Face à ces mutations, il est indispensable que notre Institution accompagne ses managers en leur proposant des actions, des formations relatives à leurs fonctions, adaptées à la conduite aux changements, au management à distance, à l'élaboration de projets de service/direction et en accompagnement de la transition numérique.

Par ailleurs, la Mission Transversale d'Accompagnement des Managers (MTAM) est une véritable porte d'entrée pour les managers qui peuvent bénéficier de conseils, d'accompagnements, d'informations managériales coordonnées, et de la mise à disposition d'outils et de méthodes accessibles notamment via Intra34/Vie du Manager. La MTAM proposera des parcours adaptés aux différents types de profils managériaux avec d'ores et déjà un parcours destiné aux « primo-managers ».

Le Plan d'Accompagnement des Managers (PAM) s'inscrit dans cette démarche. Vous trouverez, dans le présent livret, l'offre 2023. Ces formations peuvent vous permettre de développer des savoir-faire et des savoir-être adaptés, d'acquérir des outils concrets et novateurs afin de mettre en œuvre vos missions dans un cadre de travail optimisé, constructif et respectueux dans le respect des « Couleurs managériales » de notre Institution.

Pascal PERRISSIN,  
Directeur Général des Services

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Sommaire

<b>LEGENDE</b> .....	6
Le Plan d'Accompagnement des Managers, une offre plurielle.....	7
<b>LE MANAGER STRATEGUE</b> .....	8
Conduire un projet de service ou de direction.....	9
L'émergence du cadre numérique et agile.....	10
Conduire et accompagner le changement.....	11
L'accompagnement managérial.....	12
<b>LE MANAGER CAPITAINE D'EQUIPE</b> .....	13
Favoriser la création et l'innovation au quotidien dans son équipe.....	14
Animer des ateliers, des réunions, des groupes de travail de façon collaborative.....	15
La mobilisation et la cohésion d'équipe.....	16
La médiation et les qualités relationnelles pour les managers.....	17
Manager les situations relationnelles difficiles.....	18
<b>LE MANAGER COMMUNICANT</b> .....	19
Process com : adapter sa communication au profil de son interlocuteur.....	20
Conduire des réunions efficaces.....	21
Efficace et créatif avec la carte mentale.....	22
<b>LE MANAGER ORGANISATEUR</b> .....	23
Le management par objectifs : La responsabilisation et l'implication de ses collaborateurs.....	24
La délégation, un outil managérial de responsabilisation.....	25
Les fondamentaux de la conduite de projets.....	26
L'organisation et la gestion de son temps.....	27
<b>LE MANAGER GESTIONNAIRE</b> .....	28
Les fondamentaux des finances locales.....	29
Les fondamentaux des marchés publics.....	30
Le budget et son exécution.....	31
La sécurité financière.....	32
Formation Pack Office Windows.....	33

<b>LE MANAGER ACTEUR RH</b> .....	34
L'entretien professionnel : un acte de management.....	35
Les fondamentaux de la fonction publique territoriale.....	36
Manager une équipe en télétravail.....	37
Prévenir et faire face au harcèlement, violences et discriminations.....	38
Sensibilisation de lutte contre l'illettrisme.....	39
Gestion du Temps de travail et Chronos.....	40
Frais de déplacement et Ulysse.....	41
<b>PARCOURS PRIMO-MANAGERS</b> .....	42

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

*Le Plan d'Accompagnement des Managers,  
une offre plurielle*

### ◆ Conseil et Accompagnement

Vous avez une question, une problématique, contactez la Mission Transversale d'Accompagnement des Managers (MTAM), du mardi au vendredi, de 8h30 à 12h au 04.67.67.34.34 ou [accompagnementmanager-RH@herault.fr](mailto:accompagnementmanager-RH@herault.fr)

### ◆ Un espace collaboratif réservé aux managers du CD34

Des articles, des événements, des sujets d'actualités, venez vous informer, partager et échanger.  
Otium/Espace management

### ◆ Des ressources

Guides, outils, replays, mis à disposition dans une rubrique dédiée d'Intra34/Vie du Manager.

### ◆ Les Événementiels

Webinaires proposés sur Otium Espace Management, Conférences, Rencontres de l'encadrement, et autres actions. Vous serez informés de leur organisation par mail notamment.

### ◆ Une offre de formation en distanciel

Formations en e-learning (MOOC), webinaires, parcours thématiques. Connectez-vous pour découvrir les premières formations proposées. Le catalogue en ligne sera développé au cours de l'année 2023.

### ◆ Un plan de formation spécifique

En lien avec l'auto-évaluation qui vous est proposée sur Intra34, une offre de formation repensée pour permettre au manager d'acquérir les compétences nécessaires dans ses missions, ses différents rôles : Manager Stratège - Manager Capitaine d'équipe - Manager Communicant - Manager organisateur - Manager Gestionnaire - Manager Acteur RH et incarner les valeurs managériales de notre collectivité : Responsabilité, Bienveillance, Confiance, Efficience, Agilité, Respect.

### Légende



#### Distanciel

La formation est proposée à distance. Plusieurs modalités sont possibles :  
Webinaire : la formation se déroule alors avec une intervention « en direct » du formateur.  
MOOC ou e-learning : l'apprenant suit un parcours individuel de formation sur une plateforme de formation en ligne. Il peut suivre la formation à son rythme, depuis le lieu de son choix, au moment qu'il définit.



#### Présentiel

La formation se déroule en présentiel dans les locaux de la collectivité. Elle est organisée pour des groupes de 12 à 15 personnes composés des seuls agents du CD34.



#### Mixte

La formation est composée de plusieurs modules. Certains de ces modules se déroulent en distanciel et d'autres en présentiel.

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Le manager *stratège*

MOOC

#### Conduire un projet de service ou de direction

Contexte

Que ce soit à l'échelle d'un service, d'une direction ou d'un pôle, le manager est celui qui impulse le projet de service/direction. Il doit mettre en place les conditions optimales pour bien mener la mise en place de ce projet qui doit être élaboré de façon collaborative avec son équipe par le biais d'un vrai processus d'animation.

Public Managers

Durée de la formation 2 heures

Objectifs de la formation

- Repérer les caractéristiques de la logique de projet.
- Créer les conditions favorables à une dynamique de projet.
- Structurer une démarche de conduite de projet de service.

Programme de la formation

- Appréhender la notion de projet de service/de direction comme outil de management des équipes et des organisations.
- Inscrire la conduite de projet de service/de direction dans la logique du mode projet: diagnostic / conception / réalisation / évaluation.
- Situer son service/sa direction dans son environnement et identifier les facteurs de contraintes et d'opportunités.
- Savoir repérer les forces et faiblesses de son organisation.
- Savoir décliner des objectifs opérationnels, des livrables identifiés.
- Définir le choix organisationnel de pilotage ou identifier les modalités et outils de pilotage du projet de service/de direction.
- Appréhender le projet comme facteur de cohérence et de cohésion d'équipe.
- Identifier les pratiques managériales favorables à un engagement collectif sur le projet.

Modalités

MOOC sur 360Learning

+1 jour en présentiel sera proposé en complément à ceux qui le souhaitent en cours d'année. Cette journée sera consacrée à la définition de plans d'actions opérationnels pour la mise en œuvre des projets de services de certains des participants. Les échanges, le partage de pratiques et les travaux en sous-groupe, structureront cette journée. La réalisation complète du MOOC est obligatoire pour pouvoir participer à la journée.

Présentiel

#### Conduire et accompagner le changement

Contexte

Le manager est souvent en première ligne d'un changement d'organisation au sein de l'institution. Il occupe une place prépondérante dans le succès de ce changement qui peut se heurter à certains blocages. Afin d'y parvenir, le manager doit connaître et anticiper les mécanismes qui régissent les comportements humains face au changement et adopter la méthode constructive avec ses collaborateurs.

Public Managers

Nombre de session 1

Organisme Collective Pulse

Durée de la formation 1j + 1j

Dates Session le 04 & 20 avril 2023

Objectifs de la formation

- Acquérir les fondamentaux théoriques psychologiques et sociologiques pour comprendre les changements et les accompagner.
- Savoir identifier l'impact d'un changement sur le plan individuel, sur le fonctionnement de l'équipe et au regard de l'organisation globale.
- Acquérir une méthode et des outils clés d'accompagnement au changement.
- Savoir se positionner et positionner son équipe dans une dynamique positive face aux changements.

Programme de la formation

1. La conduite de changement, d'une compétence marginale à une compétence clé  
Comprendre pourquoi aujourd'hui le manager est-il si impliqué dans la conduite de changement ? / Identifier ce qui change dans le rôle des managers aujourd'hui ? / Comment rendre son organisation, équipe résiliente.
2. Différentes approches du changement  
Anthropologique / Organisationnelle / Neurologique
3. Comprendre le changement  
Identifier les typologies de changements pour pouvoir adapter sa conduite de changement / Comprendre les réactions d'un individu face au changement / Gérer les résistances et s'appuyer sur les personnes-groupes moteurs / Comprendre le fonctionnement d'un groupe face à un changement pour rassurer les équipes et adapter sa conduite de changement.
4. Principales méthodologies de conduite de changement  
1. Kurt Lewin / 2. John Kotter / 3. Peter Senge / 4. Vers une conduite de changement participative (bottom up)

Distantiel

#### L'émergence du cadre numérique et agile

Contexte

Les outils numériques sont intégrés au quotidien dans notre usage professionnel. Par ailleurs, de nouveaux besoins apparaissent. Les pratiques doivent évoluer. Il revient alors au manager d'accompagner ses agents dans cette évolution numérique.

Public Managers

Nombre de sessions 2

Organisme CNFPT

Durée de la formation 2 jours

Dates Session le 06 & 07 juillet 2023

Session à venir pour octobre

Objectifs de la formation

- Repérer les enjeux liés aux transitions numériques.
- Cerner la posture du cadre pour impulser et accompagner ces transitions.
- Acquérir des méthodes et outils.

Programme de la formation

- Etat des lieux des transitions numériques.
- Impact sur l'évolution des métiers, l'organisation du travail, le management et la relation à l'usager.
- Les nouveaux comportements au travail et leurs portées et conséquences sur le quotidien du cadre.
- Les compétences numériques à développer pour les cadres.
- Le management agile pour favoriser l'intégration du numérique dans les pratiques managériales et les méthodes de travail.

Présentiel

#### L'accompagnement managérial

Accompagnement collectif

Il s'agit d'un appui personnalisé permettant à une équipe d'exprimer tout son potentiel dans un but de recherche de performance, de plaisir au travail, lié à la cohésion et la dynamisation d'une équipe. A partir d'un état des lieux, le coaching d'équipe permet aux membres de progresser ensemble sur une vision partagée et sur l'optimisation de leurs modes de fonctionnement opérationnels et relationnels. Ces accompagnements sont réalisés sur plusieurs séances et sont animés par un ou plusieurs coachs. Selon les situations, ce type d'accompagnement peut-être complété par un coaching individuel du ou des managers. En effet, le rôle du coach doit diminuer progressivement pour favoriser l'autonomie des bénéficiaires du coaching et éviter une relation de dépendance. Le coach ne doit pas se substituer à la ligne managériale. Pour garantir l'efficacité de l'accompagnement, chaque acteur doit être partie prenante et faire preuve d'engagement.

Modalités

Pour bénéficier de ce type de prestation, le manager doit rédiger une note, motivant sa demande, les objectifs fixés, et l'adresser à la DGA des Ressources Humaines, après validation de la ligne hiérarchique jusqu'au DGA.

Coaching individuel

Le coaching individuel est un accompagnement personnalisé qui permet au coaché de prendre du recul, d'élargir ses compétences personnelles, relationnelles, managériales. Au cours du coaching, le bénéficiaire travaille sur lui en relation avec son organisation professionnelle ; ses interlocuteurs, sa hiérarchie, ses pairs, son équipe. Le coach va permettre à la personne de découvrir par elle-même ses propres solutions, les actions, comportements les plus judicieux à mettre en œuvre.

Modalités

Pour bénéficier de ce type de prestation, le manager doit renseigner le questionnaire en ligne sur Intra34, le retourner à la DGA des Ressources Humaines, après validation de la ligne hiérarchique jusqu'au DGA.

Après validation, le manager bénéficiera d'un entretien dit « exploratoire » avec le coach présentiel. Le but est d'échanger, vérifier le souhait de travailler ensemble, définir les objectifs de l'accompagnement, préciser les modalités, conditions de réussite. Une réunion de lancement et de bilan de l'accompagnement seront proposées en présence du coach, du coaché, du N+1, d'un représentant de la DGA des Ressources Humaines. Le coaché bénéficiera de 8 séances de 2 heures en moyenne sur 10 mois.

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### La mobilisation et la cohésion d'équipe



#### Contexte

La cohésion d'équipe implique unicité, solidarité et génère un sentiment de bien-être au travail mais aussi de la performance. Pourtant, « Equipe » ne signifie pas obligatoirement « Cohésion d'équipe ». Il est donc important de créer toutes les opportunités qui permettront de renforcer les liens et de mobiliser davantage les individualités d'une équipe.

#### Public Managers

Nombre de session 1

Organisme CNFPT

Durée de la formation 3 jours

Dates Session les 17, 18, 19 avril 2023

#### Objectifs de la formation

- Comprendre les processus de la motivation individuelle et collective,
- Identifier les leviers de la cohésion d'équipe,
- Construire une stratégie managériale créant les conditions favorables au développement de la motivation au travail.

#### Programme de la formation

- Les processus de la motivation individuelle et collective,
- Les notions de dynamique de groupe et d'intelligence collective,
- La construction d'un système de valeurs partagées,
- La communication et les ressorts de la responsabilisation au travail.

#### Méthodes pédagogiques

- Apports théoriques, conceptuels et opérationnels,
- Etudes de cas et mises en situation
- Echanges et débats à partir des situations de travail.



### La médiation et les qualités relationnelles pour les managers

#### Contexte

Découvrir le processus de médiation, les acteurs et leurs rôles, et voir de quelle manière elle peut être utilisée au service d'un collectif apaisé.

#### Public Managers

Nombre de sessions 2

Organisme Philippe Petit-Hugon, Médiateur interne

Durée de la formation

Webinaire : 0.5 jour

+ en option sur la base du volontariat : 1j + 1j

#### Dates

#### Objectifs de la formation

- Prévenir les situations de conflits
- Découvrir le processus de médiation,
- Discerner l'opportunité d'une médiation,
- Etablir les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la médiation,
- Adopter la bonne posture dans le cadre de tensions, conflit entre deux personnes,
- Connaître les acteurs et le processus de médiation de notre collectivité

### Manager les situations relationnelles difficiles



#### Contexte

Des tensions peuvent survenir au sein des équipes. En effet, de nombreuses situations auxquelles sont confrontés les agents peuvent conduire à des relations conflictuelles qui entraînent une perte de motivation et d'efficacité. Il revient alors au manager d'anticiper et de réguler ces conflits.

#### Public Managers

Nombre de sessions 2

Organisme CNFPT

Durée de la formation 2 jours

#### Dates

Session le 29 & 30 juin 2023

Session le 04 & 05 décembre 2023

#### Objectifs de la formation

- Comprendre le mécanisme des conflits,
- Développer un comportement adapté aux réactions d'agressivité, de passivité, de manipulation,
- Réagir positivement et gagner en confort dans ses relations professionnelles,
- S'affirmer dans le respect des autres et faire passer ses objectifs avec diplomatie.

#### Programme de la formation

- Identifier le conflit : comprendre le conflit,
- Les sources de mauvaise communication, l'escalade,
- Repérer le mécanisme de l'agressivité : les signes, les expressions, les graduations, le seuil, les parents,
- Les outils pour agir : la communication non violente : les bases de la communication, l'écoute active, le recadrage, le questionnement et l'entretien non directif, l'utilisation des méthodes de créativité en médiation, l'empathie,
- Instaurer des relations positives au quotidien et mieux s'affirmer : s'affirmer tout en respectant l'autre, reconnaître les qualités de l'autre, savoir-faire un compliment, amener l'autre à adopter une attitude positive, trouver un terrain d'entente,
- Formuler et recevoir une critique, savoir exprimer un désaccord : savoir dire non sans agressivité en expliquant son refus, formuler une critique de manière constructive, gérer et utiliser les critiques justifiées et faire face aux critiques injustifiées,
- Acquérir l'esprit de la médiation pour sortir d'un conflit : le travail et la position du médiateur, les différentes étapes d'une médiation



### Animer des ateliers, des réunions, des groupes de travail de façon collaborative

#### Contexte

Dans un contexte où l'on souhaite créer les conditions favorables à la mobilisation de l'intelligence collective au sein des équipes, beaucoup de managers souhaitent acquérir des outils, des méthodes d'animation participative et collaborative qui s'inspirent de la Facilitation.

#### Public Managers

Nombre de sessions 2

Organisme L'Ecole de la Facilitation

Durée de la formation 2 jours

#### Dates

Session le 02 & 03 octobre 2023

Session le 06 & 07 novembre 2023

#### Objectifs de la formation

- Mobiliser l'intelligence collective du groupe
- Connaître et savoir utiliser certains outils d'animation dynamique et participative
- Utiliser les méthodes de la Facilitation

#### Programme de la formation

- Définir l'intelligence collective
- Intégrer la méthode d'intervention inspirée de la facilitation
- Identifier les étapes de la facilitation et les types d'ateliers possibles
- Intégrer la bonne posture et communication

#### Méthodes pédagogiques

- Apports, échanges et mises en situation

## Le manager Capitaine d'équipe

### Favoriser la création et l'innovation au quotidien dans son équipe



#### Contexte

L'innovation managériale est l'ensemble de pratiques et postures adoptées pour favoriser la collaboration entre le manager et les membres de son équipe. Cette nouvelle manière de collaborer issue des techniques telles que le design thinking, a pour objectif d'accroître la performance et de renforcer le bien-être au travail pour tous.

#### Public Managers

Nombre de session 1

Organisme Comundi

Durée de la formation 2 jours

Dates Avril

#### Objectifs de la formation

- Pratiquer les techniques de créativité
- Acquérir les pratiques d'équipes agiles et innovantes

#### Programme de la formation

- S'entraîner à devenir créatif
- Créer les conditions pour faire émerger les idées collectivement
- Développer un esprit innovant avec le Design thinking
- Renforcer son leadership pour porter le projet d'innovation
- Manager l'innovation dans un contexte de changement

#### Les méthodes pédagogiques

- Alternance entre théorie et pratique
- Nombreux exercices ciblés sur les besoins opérationnels en créativité et innovation

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Le manager *communiquant*



#### Conduire des réunions efficaces

##### Contexte

Les réunions sont un incontournable dans la vie des organisations. Cependant, nombreuses sont les personnes qui déclarent y passer trop de temps pour un résultat pas toujours aussi productif qu'elles le souhaiteraient. Pourtant, avec de la méthode et des techniques d'animation dynamiques, vous pourrez même espérer diviser par 2 le temps passé en réunion !

##### Public

Managers, chargés de projet, de mission

##### Durée de la formation

3 heures

##### Objectifs de la formation

- Préparer efficacement la réunion,
- Piloter la réunion pour atteindre l'objectif et garantir des résultats concrets,
- Exploiter la richesse du groupe,
- Gérer les comportements difficiles et les situations délicates en réunion

##### Programme de la formation

- Définir le ou les objectifs à atteindre à la fin de la réunion,
- Choisir sa posture
- Quelques outils d'animation collaborative
- Structurer la réunion,
- S'organiser pour diffuser le compte-rendu
- Traiter les objections, freins,
- Les réunions à distance

##### Modalités

MOOC sur 360Learning

#### Efficace et créatif avec la carte mentale



##### Contexte

La carte mentale, également appelée le mind-map, est un outil qui permet de faire émerger des idées, structurer sa pensée, stimuler sa créativité. Elle prend la forme d'un schéma arborescent qui représente visuellement des idées et donne une vue synthétique d'un sujet complexe.

##### Public

Managers, chargés de projet, de mission

##### Nombre de sessions

3

##### Organisme

Ressources Heureuses

##### Durée de la formation

1 jour

##### Dates

1 session le 18 avril 2023  
 1 session le 04 juillet 2023  
 1 session le 11 décembre 2023

##### Objectifs de la formation

Savoir réaliser une carte mentale

##### Programme de la formation

- Apports théoriques notamment sur la neuroscience pour comprendre les mécanismes du cerveau,
- Application pratique du Mind-Map,
- Retours d'expériences.

#### Process communication : adapter sa communication au profil de son interlocuteur



##### Contexte

Les techniques et les outils pour mieux communiquer avec l'entourage professionnel sont nombreux et pour un résultat qui n'est pas toujours aussi productif que souhaité. Cette formation donne des moyens opérationnels pour mieux se comprendre, mieux comprendre l'autre et adapter sa communication pour développer et maintenir une relation professionnelle efficace.

##### Public Managers

##### Nombre de session 1

##### Organisme En cours de définition

##### Durée de la formation 3 jours

##### Dates À venir

##### Objectifs de la formation

- Mieux comprendre son fonctionnement et celui des autres
- Adapter sa communication au profil de ses interlocuteurs
- Anticiper et gérer les comportements sous stress

##### Programme de la formation

- Mieux comprendre son fonctionnement et celui des autres : Identifier son profil de personnalité et analyser l'impact de son fonctionnement sur la relation avec les autres, Comprendre la manière de fonctionner des autres profils pour développer une approche bienveillante.
- Adapter sa communication selon le profil de ses interlocuteurs : Développer sa flexibilité en activant toutes les parties de sa personnalité ; Reconnaître et adopter le « langage » de l'autre pour mieux le comprendre et mieux se faire comprendre ; Nourrir les besoins psychologiques de son entourage pour mobiliser chacun et développer une relation productive ; Repérer ses propres besoins essentiels pour apprendre à se ressourcer et à développer sa disponibilité aux autres
- Anticiper et gérer les situations de stress : Repérer les premiers signaux de stress pour agir avant que la situation ne s'aggrave ; Identifier les sources de stress pour soi et pour son interlocuteur ; Adapter sa communication et son comportement pour restaurer une communication efficace
- Définir une stratégie de communication efficace avec son entourage professionnel : Identifier le profil de personnalité de ses collègues ; Revisiter la manière de communiquer avec eux dans les situations professionnelles courantes ; Anticiper les situations de stress récurrentes et définir une stratégie de communication efficace pour en sortir.

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Le manager organisateur



#### La délégation, un outil managérial de responsabilisation

##### Contexte

Comment faire de la délégation un acte de management majeur et de responsabilisation de ses collaborateurs ? Comment développer les compétences de ses collaborateurs et les accompagner vers plus d'autonomie ? C'est l'objectif de cette formation à la délégation.

##### Public Managers

##### Nombre de session 1

##### Organisme CNFPT

##### Durée de la formation 3 jours

##### Dates

1 session le 06 & 07 avril + le 11 mai 2023

##### Objectifs de la formation

- Appréhender les enjeux de la délégation.
- Mettre en place une délégation efficace et responsabilisante
- Maîtriser la démarche, les techniques et les conditions favorables pour déléguer et responsabiliser.
- Assurer le suivi et l'évaluation de la délégation.

##### Programme de la formation

- La délégation : contexte et enjeux.
- Profil du Manager déléguant et styles de management.
- Les conditions de succès d'une délégation, les freins chez le manager et le collaborateur.
- La dynamique de la délégation, donner du sens.
- Les différentes étapes, de la préparation de l'entretien de délégation à l'évaluation.
- Les bonnes pratiques d'une délégation efficace.
- Plan d'action.

#### Les fondamentaux de la conduite de projets



##### Contexte

Le chef de projet, souvent privé d'un ascendant hiérarchique pour manager, devra faire appel à des qualités relationnelles et émotionnelles renforcées pour mobiliser les équipes. Ses compétences méthodologiques, organisationnelles ou sa capacité à s'approprier des outils de pilotage seront bien entendu nécessaires mais insuffisantes. En effet, dans la difficulté, on observe souvent que c'est la qualité du management et des relations interpersonnelles qui permet de rebondir et d'aboutir. Pour obtenir des contributeurs au projet qu'ils se mobilisent et créent de la valeur, il lui faut notamment détenir des compétences avérées en management humain.

Public Managers, chargés de projet, de mission

##### Nombre de session 1

Intervenant Corinne Rouzet, Formatrice interne, co-auteur de l'ouvrage « Le management par projet ».

Durée de la formation 2 jours + 2 jours + 1 jour

Dates Session les 09 & 10 octobre, les 09 & 10 novembre 2023 + 1 jour, date à définir

##### Objectifs de la formation

- Travailler sa posture de chef de projet.
- Acquérir les fondamentaux de la conduite de projet pour évoluer dans ses pratiques.

##### Programme de la formation

##### La formation est structurée en 3 temps :

1. Posture et Communication (2 jours)
  - Apprendre à comprendre la réalité.
  - Bâtir des relations de confiance pour mieux communiquer.
  - Exprimer ses émotions et savoir s'affirmer.
  - Communiquer en équipe et processus de positivité.
2. Méthode et outils (2 jours)
  - Les outils clé de la réussite
  - Les grandes phases d'un projet
  - Définir le projet : de l'expression de la demande à la fiche projet
  - L'analyse des risques
  - Planifier
  - Tableaux de bord et pilotage
3. Approfondissements, retour d'expériences (1 jour)
  - À l'issue des deux premiers modules, le groupe programmera une troisième session pour approfondir les acquis sur la base de l'expérience vécue en situation professionnelle par les participants.

#### Le management par objectifs : la responsabilisation et l'implication de ses collaborateurs



##### Contexte

Le Management Par Objectifs (MPO) a souvent été décrit, accusé d'être un générateur de stress. Pourtant, en utilisant la bonne méthode, il permet de décliner objectivement la stratégie jusqu'aux individus. C'est aussi un retour aux sources : le MPO a été conçu comme essentiellement participatif. Cette formation montre comment distribuer positivement les responsabilités à un niveau opérationnel afin que chaque individu s'approprie les règles, soit acteur.

##### Public Managers

##### Nombre de sessions 2

##### Organisme CNFPT

##### Durée de la formation 3 jours

##### Dates

1 session les 15 & 16 mai + le 27 juin 2023  
1 session les 7 & 8 septembre + le 24 octobre 2023

##### Objectifs de la formation

- Intégrer les enjeux du MPO.
- Définir et qualifier les missions, responsabilités et délégations de ses collaborateurs
- Organiser le pilotage des objectifs
- Accompagner et motiver ses collaborateurs et équipes dans l'atteinte de leurs résultats

##### Programme de la formation

- Définition et enjeux du MPO
- MPO et délégation
- Déclinaison des objectifs
- Définition des objectifs lors de l'entretien professionnel
- Accompagnement, suivi et évaluation de l'atteinte des objectifs



#### L'organisation et la gestion de son temps

##### Contexte

Maîtriser son temps et ses priorités est une compétence indispensable à l'efficacité du manager. Cette formation donnera aux managers les outils et méthodes nécessaires pour améliorer son efficacité.

Public Managers, chargés de projet, de mission

##### Durée de la formation 7 heures

##### Modalités

9 modules (5 à 15mn chacun) en e-learning  
+ 3 séances de coaching individuelles ou collectives de 30 à 45 mn.

##### Objectifs de la formation

- Anticiper et planifier ses activités en se centrant sur l'essentiel.
- Mettre en place une organisation personnelle efficace au quotidien.
- Utiliser avec pertinence les outils de communication et d'organisation.
- Gérer son énergie personnelle pour optimiser son efficacité dans le temps.

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Le manager gestionnaire



#### Fondamentaux des finances locales

##### Contexte

Les trois Actes de la décentralisation qui se sont succédés depuis 1982 ont hissé les collectivités locales (communes, départements, régions et EPCI à fiscalité propre) au premier rang des acteurs des politiques publiques. Toutes investies dans le maintien, le développement et la diversification des services, ces collectivités ont toutes été touchées de plein fouet par les différentes réformes, tant nationales qu'euroennes des finances publiques. Composées de différentes recettes issues des redevances, de la fiscalité ou des dotations de l'Etat dont le volume doit permettre de couvrir les dépenses inscrites dans les budgets publics, les finances locales couvrent une multitude de branches de droit et de discipline différentes. Ainsi, dans le cadre des pactes financiers mise en place depuis 1996, des différentes lois de programmation des finances publiques et des lois de finances, les finances locales constituent aujourd'hui un véritable outil stratégique de décision et d'adaptation des acteurs publics locaux à leur nouvel environnement.

##### Public Tout agent

Durée de la formation 15 heures

Date de mise à disposition A venir (second semestre)

##### Modalités

Ce MOOC comporte 5 séances. Chaque séance est constituée de plusieurs vidéos, d'exercices autocorrectifs et de documents d'accompagnement.

##### Programme

- Séance 1 : Finances locales et dotations financières
- Séance 2 : Finances locales et droit budgétaire
- Séance 3 : Finances locales et fiscalité locale
- Séance 4 : Finances locales et finances intercommunales

#### La sécurité financière



Public Recensement uniquement via les DAF

Intervenant ARRC

Durée de la formation 1 jour

Dates 2 parcours seront proposés à minima par an

##### Objectifs de la formation

- Connaître les risques juridiques et financiers encourus
  - Connaître les différents régimes de responsabilités
  - Connaître les outils de préventions des risques juridiques et financiers
- Cette formation répond à une logique de parcours (module 1 : le budget et son exécution + module 2 : la sécurité financière exécution)

##### Programme de la formation

- LES PRINCIPAUX RISQUES JURIDIQUES ET FINANCIERS  
Identification et analyse des risques
- LES CONSEQUENCES DE LA SURVENANCE D'UN RISQUE JURIDIQUE ET FINANCIER  
Etude des différentes responsabilités :  
Financière : gestion de fait  
Civile (individuelle) et administrative (collective)
- LA PREVENTION DES RISQUES  
Sensibilisation à la technique de hiérarchisation des risques : la compliance
- LA CERTIFICATION DES COMPTES  
Définition de la certification et distinction avec la notion de contrôle des écritures  
Les enjeux de la certification des comptes des collectivités : en opérationnel et en termes de management de service  
Le processus de certification

#### Les fondamentaux des marchés publics



##### Contexte

Achat de fournitures de bureau, de repas pour la restauration scolaire, de prestations de ménage, réalisation de travaux d'entretien de voirie ou des espaces verts, construction de nouveaux équipements, le fonctionnement des services et la mise en œuvre des projets des collectivités territoriales nécessitent la passation de marchés publics. Souvent perçus comme rébarbatifs pour leur côté procédurier et réglementaire par les non juristes, ils sont les outils d'un service public de qualité. Ce MOOC, intitulé « les fondamentaux des marchés publics », a pour objet de présenter, de façon didactique, les principales règles relatives à la commande publique.

Public Tout agent

Durée de la formation 21 heures

Date de mise à disposition A venir (second semestre)

##### Modalités

Ce MOOC comporte 7 séances. Chaque séance est constituée de plusieurs vidéos, d'exercices autocorrectifs et de documents d'accompagnement.

##### Programme

- Séance 1 : La notion de marché public
- Séance 2 : La définition du besoin
- Séance 3 : Les différentes procédures
- Séance 4 : Les marchés à procédure adaptée (MAPA)
- Séance 5 : Les procédures formalisées
- Séance 6 : Les commissions d'appel d'offres
- Séance 7 : L'exécution des marchés

#### Le budget et son exécution



Public Recensement uniquement via les DAF

Intervenant ARRC

Durée de la formation 1 jour

Dates 2 parcours seront proposés à minima par an

##### Objectifs de la formation

- Présenter les contraintes budgétaires érigées en principes afin d'appréhender les procédures budgétaires mises en œuvre dans une collectivité territoriale
  - Présenter les étapes constituant le cycle budgétaire d'une collectivité
  - Connaître les différents contrôles budgétaires
  - Comprendre les différents outils de modifications du budget
- Cette formation répond à une logique de parcours (module 1 : le budget et son exécution + module 2 : la sécurité financière exécution)

##### Programme de la formation

- Les principes budgétaires : Les 5 grands principes budgétaires
- Le cycle budgétaire : rapport d'orientation budgétaire, budget primitif, décision modificative ou budget supplémentaire et compte administratif. Le calendrier budgétaire
- Les contrôles budgétaires : le contrôle de légalité, les délais de recours et les motifs de recours juridictionnels
- Les modifications budgétaires : les modifications budgétaires entre chapitre, la décision modificative. Les modifications budgétaires à l'intérieur du même chapitre, le virement de crédits. Du budget primitif au budget supplémentaire
- Sensibilisation aux notions d'AE/CP et APCP

#### Formation Pack Office Windows : Excel - Outlook - Powerpoint Word - Windows 10 - Teams

##### Objectifs de la formation

S'initier ou se perfectionner à l'utilisation des outils informatiques

Public Managers

##### Modalités

Formation e-learning à suivre à son rythme, au choix, depuis son poste ou en salle de formation

##### EXCEL - 8 modules

Tableau. Graphiques et objets. Calculs avancés, fonctions. Perfectionnement, fonctions avancées

##### OUTLOOK - 4 modules

Messages, calendrier, contacts, tâches, notes  
Recherche, regroupement, tri, filtre des messages, gestion des dossiers, notification d'absence, usage de règles, paramétrage de l'envoi d'un message, archive, nettoyage, gestion des fichiers de données  
Gestion du calendrier, création d'un groupe de contacts, gestion des tâches et des notes, Courriers indésirables, partage, actions rapide, rappel et renvoi de messages, transmission de contact, carte de visite, conversation, affichage, personnalisation, bonnes pratiques, OWA.

##### POWERPOINT - 6 modules

Saisie, modification, gestion des diapositives, impression. Mise en valeur des caractères, paragraphes, affichage plan. Gestion et des objets (dessins, images, etc), graphiques, tableaux, diagrammes. Personnalisation des présentations. Gestion des masques. Effets d'animation et de transition. Fonctionnalités plus avancées.

##### WORD - 9 modules

Création, modification, impression. Mise en forme des paragraphes, organisation du texte, pagination. Vérification orthographe, coupure de mots, caractères spécifiques, fonction de recherche/remplacement, propriétés. Création et personnalisation de thèmes, styles, modèles. Tableaux. Insertion et mise en forme d'objets (dessin, images, graphiques, etc). Enveloppes, étiquettes, publipostage. Présentations élaborées, tables des matières, index, document maître, etc. Enregistrement sous différents formats, travail collaboratif, etc.

##### WINDOWS 10 - 1 module

Découvrir et utiliser au mieux l'environnement proposé par Microsoft. Gérer les fichiers et dossiers enregistrés sur le poste de travail. Personnaliser son environnement de travail.

##### TEAMS - 1 module

Découvrir teams, gérer une équipe et les canaux. Gérer une conversation. Gérer et partager vos fichiers.

Lien pour inscription

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Le manager *Acteur RH*

Distanciel

#### Manager une équipe en télétravail

##### Contexte

Instituée en 1984, la fonction publique territoriale constitue le troisième versant de la fonction publique au côté de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique hospitalière. Comptant plus de 1,9 million d'agents, elle représente plus du tiers de l'ensemble des fonctionnaires.

Ces agents sont régis par le titre Ier du statut général des fonctionnaires ( loi n°83-634 du 13 juillet 1983) et par une législation et réglementation spécifiques qui reposent pour l'essentiel sur les lois n°84-53 du 26 janvier 1984 et n°84-594 du 12 juillet 1984 et leurs textes réglementaires d'application

##### Public Managers

Durée de la formation 3 heures

Modalités Ce MOOC comporte 8 séances

##### Objectifs

- Identifier les enjeux et les points de vigilance du management à distance,
- S'appuyer sur la réglementation et le règlement interne pour définir les cadres du télétravail,
- Identifier les fondamentaux du management impactés par le travail à distance et le télétravail,
- Développer une posture managériale basée sur la confiance et centrée sur le dialogue avec l'équipe mixte, avec les télétravailleurs,
- Approfondir les connaissances du management par objectifs,
- Prendre du recul par rapport à son organisation et se projeter en anticipant les difficultés liées à la mise en œuvre du télétravail,
- Questionner les bases de la communication managériale et leur adaptation au distanciel.

Distanciel

#### L'entretien professionnel : Un acte de management

##### Contexte

L'entretien professionnel est un moment essentiel entre un manager et son collaborateur. Il permet de faire le point sur l'année écoulée, de valoriser les réussites, identifier les points à améliorer, déterminer les nouveaux objectifs, exprimer les souhaits de formation ou de mobilité. Cette formation permettra aux managers en poste de reprendre les fondamentaux mais surtout d'approfondir les outils et d'actualiser leur pratique.

##### Public Managers

Durée de la formation 2 heures

##### Modalités

Ce MOOC comporte 5 modules  
Chaque module est constitué de plusieurs vidéos, d'exercices autocorrectifs et de documents d'accompagnement

##### Objectifs

- Rappeler les règles statutaires relatives à l'entretien professionnel et intégrer l'impact,
- Identifier les étapes clés de l'entretien,
- Définir des objectifs mobilisateurs, communiquer de façon objective et constructive,
- Progresser dans sa pratique de réalisation des entretiens professionnels.

##### Programme

- Les enjeux de l'entretien professionnel,
- Les règles statutaires,
- Préparer ses entretiens,
- Le déroulement des entretiens
- Adopter la bonne communication, posture

Distanciel

#### Les fondamentaux de la fonction publique territoriale

##### Contexte

Instituée en 1984, la fonction publique territoriale constitue le troisième versant de la fonction publique au côté de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique hospitalière. Comptant plus de 1,9 million d'agents, elle représente plus du tiers de l'ensemble des fonctionnaires.

Ces agents sont régis par le titre Ier du statut général des fonctionnaires ( loi n°83-634 du 13 juillet 1983) et par une législation et réglementation spécifiques qui reposent pour l'essentiel sur les lois n°84-53 du 26 janvier 1984 et n°84-594 du 12 juillet 1984 et leurs textes réglementaires d'application.

##### Public Tout agent

Durée de la formation 24 heures, 3h/semaine

Modalités Ce MOOC comporte 8 séances

##### Programme

- Les grandes données et les grands principes de la fonction publique territoriale
- Les organismes gestionnaires de la fonction publique territoriale
- Les modes d'accès à la fonction publique territoriale
- Le déroulement de carrière des fonctionnaires territoriaux et la mobilité
- Les droits, obligations et responsabilités des fonctionnaires territoriaux
- La rémunération, le temps de travail, la formation et le droit syndical des agents territoriaux
- La santé, l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail dans la fonction publique territoriale
- La cessation de fonction des agents publics

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

**Le manager**  
*Acteur RH*

### Prévenir et faire face au harcèlement, violences et discriminations



#### Contexte

Les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans le cadre professionnel, doivent être pris en compte, traités et doivent faire l'objet d'actions de prévention. Le législateur a par ailleurs statué et précisé un certain nombre d'actions relatives au dispositif de signalement de ces situations.

**Public**  
Managers

**Durée de la formation**  
4 heures

**Modalités**  
MOOC + webinaires

#### Objectifs

Connaître le cadre réglementaire,  
Comprendre et repérer les agissements incriminés,  
Connaître les obligations de chacun, intégrer ses propres responsabilités  
Adopter les bonnes postures managériales  
Contribuer à la libération de la parole  
Repérer les interlocuteurs internes compétents, les process

### Sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme



#### Contexte

On parle d'illettrisme pour désigner des personnes qui, après avoir été scolarisées, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante. Être en situation d'illettrisme au quotidien, c'est être par exemple dans l'incapacité de lire un panneau indicateur, de lire des consignes de sécurité, de suivre un plan ou de retranscrire des indications à l'écrit. Or, l'exécution des tâches professionnelles quotidiennes nécessite la maîtrise de compétences de base. Les agents doivent être en capacité de :

- mieux se situer dans l'espace et dans le temps (lire et comprendre un plan),
- signaler un incident, réagir face à un aléa,
- rendre plus aisée la communication écrite et orale (savoir rendre compte),
- analyser et mettre en œuvre des consignes orales et écrites (notice, sécurité, activité...).

**Public**  
Managers

**Durée de la formation**  
4 heures

**Modalités**  
Webinaire

#### Objectifs

- Connaître le cadre réglementaire,
- Comprendre et repérer les agissements observés,
- Connaître les obligations de chacun, intégrer ses propres responsabilités
- Adopter les bonnes postures managériales
- Contribuer à la libération de la parole
- Repérer les interlocuteurs internes compétents, les process

### Gestion du Temps de travail et Chronos



#### Contexte

Le passage au 1607 heures a nécessité l'actualisation du règlement de temps de travail. Le manager doit organiser la mise en œuvre en concertation avec son équipe, en étant vigilant à la continuité de service. Il doit être garant de l'équité de traitement et du respect des règles et doit vérifier et valider le choix des collaborateurs dans les délais impartis. Cette formation doit lui permettre de maîtriser les nouvelles modalités. Un module sera consacré aux fonctions de base dans l'outil chronos.

**Public**  
Managers

**Durée de la formation**  
4 heures

**Modalités**  
MOOC

#### Objectifs

- Connaître les enjeux des 1607 heures,
- Connaître l'organisation au CD34 :
  - Horaires, plages fixes, pause méridienne, durée hebdomadaire,
  - Les jours de repos : congés annuels, jours non travaillés, jours de récupération
  - Temps partiels
  - Pénibilité
  - Régimes dérogatoires
- Utiliser Chronos : se repérer, le chronoboard, valider des congés, consulter les pointages

### Frais de déplacement et Ulysse



#### Contexte

Les agents, dans le cadre des fonctions qu'ils occupent, peuvent être amenés à effectuer des déplacements qui relèvent des missions professionnelles ou qui rentrent dans le cadre des formations. Le manager a la responsabilité de valider les autorisations, ordres de mission et frais liés. Cette formation doit lui permettre de maîtriser le règlement des frais de déplacement de la collectivité. Un module sera consacré aux fonctions de base dans l'outil Ulysse.

**Public**  
Managers

**Durée de la formation**  
4 heures

**Modalités**  
MOOC

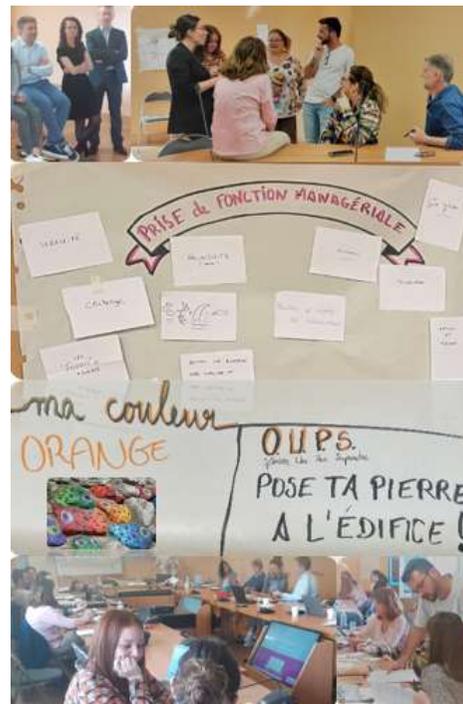
#### Objectifs

- Connaître le règlement des frais de déplacement du CD34
- Connaître les acteurs et leur rôle
- Acquérir les connaissances permettant d'opérer un contrôle rigoureux des ordres de mission et des états de frais transmis par les agents
- Utiliser Ulysse : se repérer, valider les ordres de missions, valider les états de frais

# III. LES OUTILS

## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS - PAM

### Parcours *Primo-managers*



Ce parcours de formation doit permettre aux agents accédant à des fonctions d'encadrement, d'acquérir les compétences clés, les postures adaptées, à leur nouveau métier de manager.

Chaque primo-manager intègrera la promotion suivant sa nomination. Il suivra 10 jours de formation sur 10 mois environ.

#### 1. Journée d'ouverture

#### 2. Fondamentaux du Management

2 jours + 2 jours

- Objectifs : se positionner en tant que responsable, communiquer de façon adaptée
- Modalités : pédagogie interactive, mises en situation, Intersession.

Mise en œuvre par le CNFPT.

- Programme : rôle du manager, positionnement, assertivité, communication active, faire face au changement, outils d'animation, organisation du travail, gouvernance, délégation, situations difficiles

Présentiel

#### 3. Entretien professionnel

1 jour + 0.5 jour + 2 h à distance

- Objectifs : Acquérir les fondamentaux nécessaires à la conduite des entretiens professionnels de ses collaborateurs

Plusieurs modules avec des intersessions :

- 1. MOOC - durée : 2 h

Programme : cadre réglementaire, les différentes étapes de l'entretien, les thématiques à traiter, adapter sa communication, organiser

- 2. Atelier : approfondissement, échanges, mises en situation - 1 jour en présentiel
- 3. L'entretien professionnel au CD34 : la GPEC, les outils liés, la saisie de l'entretien dans Foederis - 0.5 jour en présentiel

Mixte

#### 4. Responsabilités du manager et boîte à outils CD34

- Webinaire budget - 1h30
- Webinaire RGPD - 1h30
- MOOC le SI au CD34 - 1h30
- Webinaire Risques juridiques - 1h30
- Webinaire Documentation - 1h30
- Webinaire Qualité - 1h30
- Webinaire Déontologie - 1h30
- Webinaire Commande Publique - 1h30

Mixte

- Le manager, acteur RH - 1 jour

Présentiel

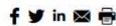
#### 5. Journée de clôture

## III. LES OUTILS

### REVUE DE PRESSE : LA LETTRE DU CADRE DECEMBRE 2022

#### Écoles de management : « Nous devons aller à la rencontre des managers de terrain »

Eric Delon  
Publié le 27/12/2022  
Sujets relatifs :  
Carrière



© Adobestock

Les écoles de management, c'est encore celles et ceux qui les font qui en parlent le mieux. Dans une nouvelle série d'articles, La Lettre du Cadre donne donc la parole aux managers de terrain qui animent ces dispositifs, de plus en plus nombreux dans les collectivités. Pour cet article, nous avons discuté avec Corinne Laval, DGA RH, Responsable de la mission transversale d'accompagnement des managers.

#### Le Conseil départemental de l'Hérault a créé une mission transversale d'accompagnement des managers. À quel type de manques d'accompagnement des managers s'agissait-il de répondre ?

Les actions menées préalablement à la mise en œuvre de notre schéma directeur des ressources humaines ont permis de faire remonter un certain nombre de faiblesses. Les différentes composantes de la fonction managériale n'étaient pas toujours appréhendées. La technicité du métier reste mise en avant au détriment d'une expertise RH nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe. Par ailleurs, les agents qui accèdent à une fonction de management étaient insuffisamment accompagnés et préparés, sans formation préalable ou parcours initiatique. Les espaces de partage entre les managers permettant l'échange de pratique étaient peu connus et peu utilisés.

#### Que pourriez-vous dire des difficultés rencontrées et de ce que vous avez retiré de cette création et de l'animation de cette mission ?

IL n'y a pas de difficultés particulières à signer. Grâce au soutien de la DGS et de la DGA RH, la mission transversale d'accompagnement des managers a pu se créer à l'occasion d'une réorganisation de la DGA RH en bénéficiant du soutien institutionnel nécessaire au portage de ce type de dispositif.

Quant à ce que j'en ai retiré, avec près de 500 managers à accompagner, notre ambition est très importante. Grâce à une équipe dynamique, créative et motivée mon rôle de manager « facilitateur » a pu se déployer. J'éprouve de la fierté pour tout le travail déjà accompli, je formule beaucoup d'espoir quant au bénéfice attendu de ces actions à moyen terme.

## III. LES OUTILS

### REVUE DE PRESSE : LA LETTRE DU CADRE DECEMBRE 2022 (suite)

#### Que souhaitez-vous améliorer pour le futur ?

Nous devons parvenir à cibler davantage de managers. D'une part en instaurant un dispositif d'accompagnement et d'intégration dédié aux managers nouveaux arrivants (déjà managers mais arrivant au CD34). D'autres part, en allant à la rencontre des managers de terrain sur les territoires afin de nouer davantage de lien de proximité et de confiance et de motiver les managers à prendre du temps pour eux (prendre du recul et de la hauteur sur leurs pratiques managériales). Dans un futur idéal, nous souhaitons impulser davantage d'échanges de pratiques. Il nous faut créer des équipes, innovantes et possédant une expression libre et assumée de leurs difficultés dans l'objectif d'une démarche d'amélioration. Enfin, cerise sur le gâteau, nous devons pouvoir évaluer l'impact du management et de nos actions sur la qualité de vie et conditions de travail.

#### Le fonctionnement de la mission

La mission a ouvert ses portes en septembre 2021. Elle a déjà pu déployer plusieurs actions d'accompagnement managérial : création d'une « porte d'entrée manager » pour obtenir des conseils, création d'une e-communauté d'échanges de pratiques, structuration de l'information managériale via l'intranet (boîte à outils du manager) et mails et newsletters dédiés aux managers, ouverture de promotions de primos managers (dispositifs d'accompagnement dédiés aux prises de poste des nouveaux managers), innovation managériale via la structuration d'un réseau de facilitateurs, et en lien avec le schéma directeur des ressources humaines, adoption des « couleurs managériales » de la collectivité...

# MERCI DE VOTRE LECTURE



*Manager pour  
« Cultiver, semer, essaïmer  
et apprécier »*

- ✓ Bien être au travail
- ✓ Esprit d'équipe
- ✓ Attractivité
- ✓ Innovation
- ✓ Compétences
- ✓ ...

