

CONFIANCE

INNOVATION

BIENVEILLANCE

LIMOGES

ARTS DU FEU
ET INNOVATION

ÉQUITÉ

CHARTRE MANAGÉRIALE

RESPONSABILITÉ

COHÉSION

LOYAUTÉ

Charte Managériale



Émile Roger LOMBERTIE
Maire de Limoges

Les différentes préoccupations étatiques, citoyennes et les questions régaliennes actuelles font émerger de nouveaux enjeux pour nous, collectivités. Afin que nous soyons en mesure d'y répondre en construisant du sens, l'action managériale courroie d'entraînement nécessaire au fonctionnement municipale nécessite d'être questionner face à ces défis.

Vous avez exprimé ce besoin il y a un an lors d'un séminaire, un travail concerté a été mené pour aboutir à la réalisation d'une charte du management.

Elle rassemble des valeurs auxquelles je suis particulièrement attaché et dont la centralité rejoint ma vision du principe d'altérité et de bien être pour accompagner les personnes et les usagers.

Cette réalisation fruit de vos échanges collectif traduit les potentialités d'aujourd'hui pour construire les projets de demain dont vous pourrez être fiers.

La pratique managériale de notre collectivité ne peut se révéler, dans un contexte de nécessaire modernisation de l'action publique, que par un engagement porteur de sens pour les équipes.

Cette charte pour vous, managers, devient la ressource pour mobiliser efficacement l'action en mode projet et de rendre performante la gestion d'un service ou d'une équipe.

Les sept valeurs managériales de la collectivité fondent cette charte. La réalisation des objectifs, la mise en œuvre des compétences, l'encadrement, mais également la prise en compte de l'humain, sont autant de grands domaines du management dans lesquels elles doivent se retrouver.

C'est le défi de donner du sens à l'action de notre collectivité par des repères communs à l'ensemble des managers et collaborateurs.

BIENVEILLANCE

COHÉSION

CONFIANCE

ÉQUITÉ

INNOVATION

LOYAUTÉ

RESPONSABILITÉ

Bienveillance



La bienveillance est une **disposition d'esprit** inclinant à la **compréhension**, à l'**indulgence** envers autrui.



« La modeste et douce bienveillance est une vertu qui donne plus d'amis que la richesse et plus de crédit que le pouvoir. »

— Comtesse De Ségur —



Par son attitude, le manager agit sur le bien-être des collaborateurs.

Il est le garant du respect des **règles de courtoisie** envers et pour tous (aussi bien à l'oral qu'à l'écrit).

Il fait preuve de **transparence** et d'**objectivité** dans les décisions et les commandes qu'il transmet aux collaborateurs.

Il prend le temps d'**écouter** et de **rassurer** en cas de difficultés.

Il sait **remercier, encourager** et **féliciter** le travail bien effectué.

Le manager crée un environnement propice et serein au développement de son équipe.

Il planifie des temps d'échange **individuels réguliers** et périodiques pour fixer les priorités.

Il crée un esprit de **convivialité** favorable au **travail en équipe**.

Il entretient un dialogue de proximité avec tous (déplacements sur le terrain, échanges verbaux directs).

Il prend le temps d'accueillir et d'intégrer un **nouveau collaborateur** dans l'équipe.

Le manager prend de la hauteur sur son environnement pour être constructif.

Il analyse et tire des leçons des succès comme des erreurs et des échecs qui sont **sources de progrès**.

Il accepte et prend en compte les **baisses de performance** des collaborateurs (problème personnel par exemple).

Il agit de **manière réfléchie mais rapide** en cas de difficulté, au service des collaborateurs et de l'équipe.

Il favorise la **libération de la parole** des collaborateurs.

Cohésion



La cohésion consiste à favoriser la **compréhension du travail** de chacun au sein d'une même **unité** de travail.

C'est en donnant du sens au travail réalisé par les collaborateurs qu'elle peut être gagnée.

Elle se trouve dans le **renforcement** et la mutualisation des **compétences** de chacun, ainsi que dans l'**harmonisation** des pratiques de travail.

Fixer des objectifs **clairs** et **compréhensibles**, développer des projets communs, dans un contexte **organisé** et **cohérent** contribuent à la garantir.



« Une force de direction constante , qui est à l'âme ce que la pesanteur est au corps assure la cohésion du groupe en inclinant dans un même temps les volontés individuelles »

— Henri Bergson —



Le manager garantit un contexte de travail organisé et cohérent.

Il **organise** et **répartit** le travail dans les équipes.
Il arrête le cas échéant un organigramme par mission en précisant les **niveaux de délégation**.

Il **harmonise** les pratiques de travail et les procédures au sein du service.
Elles sont en **concordances** avec celles de la collectivité.

Il œuvre au **décloisonnement** des équipes par le **partage de bonnes pratiques**, et définit les périmètres de la **polyvalence**.

Il développe la **mise en place** et l'utilisation d'outils collaboratifs.

Le manager fixe des objectifs clairs et compréhensibles, il développe des projets communs.

Il explique les décisions et projets de la collectivité et argumente le **sens de son action**

Il décrit de manière **régulière** le rôle et les missions de chacun ainsi que les **objectifs** auxquels il participe

Il suscite une **dynamique** de groupe en encourageant l'**approche participative** et le **partage de valeurs** communes.

Il associe les collaborateurs à l'évaluation des résultats de l'action du service.
Il la leur communique et la leur faire.

Le manager développe un environnement de communication au sein du service.

Il **favorise** l'**information** descendante, mais aussi ascendante, notamment au cours de réunions thématiques.

Il **encourage** la **transmission** des informations entre les collaborateurs et la **formation mutuelle**.

Il privilégie la **solidarité** et l'**entraide** comme mode de **coopération** entre les collaborateurs du service.

Il suscite des moments **conviviaux** ou **informels** au sein des équipes pour permettre des **convergences de vue** et renforcer la **communication** entre les collaborateurs.

Confiance



La confiance s'éprouve à l'égard d'**expériences partagées**.

Elle contribue à construire un climat où chaque acteur agit en **conformité** avec sa fonction et en **respectant** celle des autres.

Elle dépend de pratiques professionnelles **cohérentes** au sein du groupe et des rôles assignés à chacun ainsi que des dispositifs **organisationnels**.

Favoriser le dialogue, développer l'**autonomie** et une connaissance **réciproque** entre acteurs contribuent à la maintenir.



« La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner »

— Lao Tseu —



Le manager sait partager des informations avec ses collaborateurs.

Il traduit les informations dans un cadre **collaboratif**.

Il s'assure d'être **clair et compris**.

Il permet à chaque collaborateur de pouvoir **s'exprimer**.

Il sait faire preuve de **transparence** sur les décisions prises.

Le manager définit des règles de fonctionnement communes et garantit leur application.

Il reconnaît la **contribution** des collaborateurs et le travail bien fait.

Il tient un **langage unique** à l'égard des collaborateurs.

Il évite les **doubles commandes**.

Il s'assure d'une **répartition équilibrée** de la charge de travail.

Le manager favorise l'autonomie.

Il facilite les **prises d'initiatives**.

Il promeut l'**autonomie** des collaborateurs en organisant une délégation avec un juste **contrôle**.

Il met en place des outils **collaboratifs**.

Il exerce sa capacité de **discernement** afin d'accompagner les collaborateurs dans un **processus d'autonomie**.

Équité



L'équité désigne une forme d'**égalité** ou de juste traitement. Elle appelle des notions de justice **naturelle** et d'**éthique**, dans l'appréciation par tous et chacun de ce qui est dû à chacun au-delà des seules règles en vigueur.



« *La première égalité, c'est l'équité* »

– Victor Hugo –



Le manager organise un environnement de travail juste, rassurant et motivant.

Il veille avec régularité aux **respects des règles** de la collectivité par tous et tout le temps.

Il met en place une relation **hiérarchique** porteuse de **respect**, de **confiance** et de **motivation**.

Il veille à **harmoniser** les pratiques et à la mise en place de **procédures adaptées**.

Il donne du **sens** aux actions menées.

Le manager est le garant d'une communication réussie.

Il s'assure de **transmettre** aux collaborateurs les informations nécessaires pour la bonne réalisation de leurs missions.

Il met en place des cadres d'information **adaptés** à tous les collaborateurs.

Il informe **régulièrement** les collaborateurs de l'avancée des projets.

Il favorise un environnement **propice** à l'écoute et il donne à chacun la **possibilité** de s'exprimer.

Le manager évalue les collaborateurs avec justesse et objectivité.

Il prépare les entretiens d'évaluation de l'ensemble des collaborateurs avec **impartialité** et **réalisme**.

Il fixe en toute **transparence** avec les collaborateurs des **objectifs clairs, mesurables et atteignables**.

Il donne les moyens à ses collaborateurs d'atteindre les **objectifs fixés** (formation, développement des compétences, organisation..).

Il s'assure de l'**adéquation** entre les objectifs de chacun et la réalité du moment présent par des points **réguliers** tout au long de l'année.

Innovation



C'est un ensemble de processus de **réflexion** qui se déroule depuis la naissance d'une **idée nouvelle** jusqu'à sa **matérialisation**.



« La logique vous conduira d'un point A à un point B, L'imagination et l'audace vous conduiront où vous le désirez »

— Albert Einstein —



Le manager expérimente et teste avec audace.

Il teste de **nouveaux procédés**.

Il s'astreint à réaliser un bilan de ses projets afin de **capitaliser** et de trouver des **axes d'améliorations**.

Il **positive** les changements et il est **enthousiaste** à trouver en permanence de nouvelles idées.

Il prend le temps d'être curieux et de réfléchir.

Le manager s'ouvre vers l'extérieur et à la nouveauté. Il s'interroge en permanence.

Il **échange** avec des partenaires et d'autres collectivités pour bénéficier de leurs retours d'expériences et pour se tenir informé des **évolutions** (réseau d'experts, salons et conférences de professionnels, benchmarking).

Il utilise de manière **optimale** les ressources techniques dont il dispose.

Il organise une veille et récolte les **bonnes pratiques**.

Il se tient au courant de la **réglementation** au service de la **réussite** des projets qu'il entreprend.

Le manager favorise le travail en transversalité et en mode projet.

Il favorise un environnement **convivial**, propice à la créativité, à la prise d'**initiative** et au **développement des compétences** de chacun.

Il met en place des outils **collaboratifs** et **participatifs** pour les projets importants (GED, séance de réflexion collective, boîte à idées).

Il élabore des plans de formation composés de stages **utiles** et **modernes** pour ses collaborateurs.

Il favorise le **décloisonnement** entre les différents acteurs, services, directions.

Loyauté



La loyauté se caractérise par une attitude **constructive** que manifestent les collaborateurs et l'encadrement d'un service. Ils témoignent d'une tenue, d'une attitude et d'un comportement **adaptés** aux fonctions qui sont les leurs. Ce comportement doit exprimer **probité** et **impartialité**. Il s'agit de mise en œuvre de droiture et d'honnêteté. La loyauté est aussi conditionnée par l'**observation** du devoir de réserve et le **souci constant** d'une certaine **confidentialité**.



« Tu reconnaîtras la loyauté chez autrui en ce qui, te fréquentant, il ne te laissera pas espérer de bons services, ni surtout en craindre de mauvais »

— Giacomo Leopardi —



→ **L'image de la collectivité est représentée positivement par le discours et l'activité des collaborateurs.**

Le manager veille à **garantir l'intérêt général** et l'image de la collectivité lors de la mise en œuvre des projets du service.

Il s'assure de l'**appropriation active** des projets de la collectivité par les collaborateurs.

Il apporte une attention **soutenue** au respect d'une **neutralité** strictement observée par les collaborateurs, au-delà de leurs propres convictions.

Il s'assure avec un soin **attentif** de la manière de rendre compte de l'activité de chacun

← **L'action du service et l'activité des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre des droits et des devoirs.**

Le manager fait connaître et **respecter** les règles de travail et les consignes. Il fait **appliquer les décisions** et en **vérifie** la mise en œuvre. Il fait connaître ses attentes et les fait relayer auprès de tous les collaborateurs.

Il applique et fait appliquer les **décisions** y compris lorsque des **désaccords** se manifestent. Il fait respecter les **engagements** pris.

Il souscrit aux notes de service et aux chartes de la collectivité, Il veille à leur **application** et mise en œuvre.

Il **mesure les risques** et **alerte** si nécessaire. Les informations sont transmises et ne font pas l'objet d'une **rétenion passive** ou **active**.

→ **Les décisions et la conduite des actions sont explicites et font l'objet d'un éclaircissement constant.**

Il veille au respect de l'organisation **fonctionnelle** de la collectivité, des lignes hiérarchiques **ascendantes** et **descendantes**

Il renouvelle en permanence l'**accompagnement** des collaborateurs, l'explication à leur apporter sur la vie et les projets du service et de la collectivité.

Il prend en compte l'**analyse critique** des décisions et la manifestation du doute.

Il encourage la **sincérité**, la **transparence** et **soutient** le **dévouement** des collaborateurs.

Responsabilité



Si la responsabilité s'apparente à une position inscrite dans des **valeurs individuelles**, elle doit aussi se comprendre dans le collectif pour trouver sa meilleure **légitimité** et son **plaisir**.

Dans une démarche de progrès du service public, des relations d'**interdépendance** doivent être **construites** et **entretenu**es pour donner à chacun sa meilleure place dans le maillage des responsabilités.



« Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré »

– Antoine de Saint Exupéry –



Le manager protège et encourage ses collaborateurs.

Il valorise l'**autonomie** des agents, en construisant sa délégation dans des relations d'**interdépendance**.

Il suscite des **échanges exploratoires** avec ses collègues pour faire **naître**, **rappeler** ou **réévaluer** les responsabilités.

Il ouvre et accompagne les possibilités d'**avancement** pour les collaborateurs **valeureux**.

Il **sécurise** ses collaborateurs en veillant au respect et à l'actualisation de leurs fiches de poste.

Le manager énonce avec clarté les objectifs dans son service.

Il ne prend que des engagements **réalistes** et s'efforce de les respecter.

Il emploie tous les outils **managériaux** pour expliciter l'intervention de ses collaborateurs.

Il anime son équipe en favorisant l'**échange des points de vues**.

Il rend compte du travail effectué et amorce des perspectives de **développement**.

Le manager fait face aux difficultés.

Il analyse le contexte et **dépersonnalise** les situations d'échec afin de les **dépasser**.

Devant les difficultés, il se donne tous les moyens de les dépasser en se ressourçant aux **valeurs communes** qui fondent le service public et rassemblent les agents.

Il **accepte la remise en cause**, qu'elle vienne de ses supérieurs, de ses collaborateurs ou de son bilan propre

Il fait preuve de **discernement** en cas de mésentente entre collaborateurs, ne prend pas d'autre parti que celui de l'arbitrage **instruit** et **désintéressé**.