

# Repères managériaux au Cerema

**Jouer collectif**  
**Libérer l'initiative**  
**S'épanouir dans le travail**

## DOCUMENT DE TRAVAIL

**Version du 14 mars 2017**

**(présentée au CT et au CHSCT d'établissement)**



Travailler **ensemble** au Cerema



## Préambule - Des repères managériaux au Cerema : pour quoi, pour qui ?

---

Nous sommes agents du Cerema.

Le projet stratégique de l'établissement oriente notre action individuelle et collective.

Nous avons besoin de repères complémentaires pour mieux interagir, au service et au bénéfice de cette action.

Ce document poursuit une ambition : contribuer à développer au sein du Cerema une culture managériale adaptée à ses enjeux et à sa stratégie.

C'est pour cela qu'il s'adresse en priorité aux « managers » du Cerema comme outil de référence de leur pratique. Il s'adresse aussi aux « managés », qui ont bien sûr un rôle décisif à jouer dans cette ambition.

Il concerne les relations professionnelles au sein du Cerema :

- les relations hiérarchiques,
- les relations fonctionnelles dans un cadre de projet ou en réseau,
- les relations individuelles et collectives.

Cette ambition se fonde sur les deux principes suivants :

- le travail est créateur de valeur, de performance et de satisfaction pour les agents ;
- les valeurs managériales sous-tendent l'ensemble des manières d'être et d'agir dans les relations quotidiennes.

Ces repères managériaux constituent un document de référence qui s'inscrit dans le cadre du projet stratégique du Cerema. Ils constituent un outil et un levier majeur de la qualité de vie au travail au Cerema.

Nous avons tous un chemin individuel et collectif à parcourir pour nous les approprier.

## **En quoi ces repères managériaux peuvent-ils aider les managers et, par voie de conséquence, les managés au Cerema ?**

- Ces repères managériaux sont communs aux managers du Cerema.
- Ils sont explicités et connus des managers et des managés.
- Managers et managés agissent, au quotidien, dans un environnement. Le manager n'est pas seul, il peut trouver des appuis ou des alternatives auprès de ses collègues pairs, sa hiérarchie, son équipe. Le « travailler ensemble au Cerema » trouve là une de ses traductions. Le manager peut aussi mobiliser d'autres « outils » : formation, accompagnement, etc.

## **Comment ces repères ont-ils été élaborés ?**

### **Le point de départ : une demande exprimée par les agents du Cerema et une orientation inscrite dans le projet stratégique**

- Le constat exprimé par les managers du Cerema d'un besoin de repères managériaux.
- L'annonce dans le projet stratégique de l'élaboration d'une charte du management et du plan de formation associé.

### **L'inscription dans une démarche plus large : « Travailler ensemble au Cerema »**

- L'organisation de journées de sensibilisation managériale des encadrants au Cerema, qui ont rassemblé 490 managers.
- Les actions visant à améliorer la qualité de vie au travail au Cerema, qui incluent notamment l'engagement pour la qualité de vie au travail pris par tous les comités de direction ; elles ouvrent une voie de progrès à tous les agents et à l'établissement.
- L'élaboration du règlement intérieur du temps de travail au Cerema.
- Des actions de formation managériale organisées à l'échelle de l'établissement, incluant la formation à la prévention des risques psychosociaux.

### **Des modalités d'élaboration qui ont tenté d'être représentatives des valeurs managériales mises en avant**

Des repères managériaux élaborés au fil d'une démarche participative rassemblant un cercle de plus en plus large de managers et de managés, qui leur confère pertinence et légitimité, puis finalisés par le comité de direction du Cerema.

# I. Être manager au Cerema

---

**I.A. Le manager au Cerema exerce ses responsabilités et joue pleinement son rôle en assumant l'environnement dans lequel il inscrit son action.**

- **Exerce ses responsabilités**

Le manager possède une bonne connaissance de l'organisation de l'établissement et de son fonctionnement. Il fixe et gère les priorités. Il veille à assurer à son équipe de bonnes conditions de travail (environnementales, relationnelles, de santé et sécurité). Il gère les contraintes qui impactent son équipe. Il évalue ses collaborateurs et les aide à progresser. Il exprime auprès de ses collaborateurs les réussites et les difficultés de l'équipe ou du projet, et propose des voies d'amélioration. Il s'exprime auprès de sa hiérarchie sur son exercice de la responsabilité de management.

- **Joue pleinement son rôle**

Le manager guide, oriente, et donne du sens. Il est clair dans ses attendus. Il s'exprime avec discernement. Il partage les réflexions et explique ses choix. Il fixe des objectifs individuels et collectifs, de court et de long terme. Il accompagne chaque agent dans son travail et dans son parcours professionnel. Il valorise le travail réalisé et favorise la créativité. Il contrôle, régule, évalue et anticipe. Il communique et coopère avec les autres managers ; il favorise les relations constructives entre les équipes.

- **Assume son environnement**

Le manager du Cerema s'appuie sur sa connaissance de l'établissement, de son histoire, de sa stratégie et de son environnement. Il assume ces éléments de contexte. Il contribue aux évolutions du Cerema et de sa direction de rattachement. Il favorise le développement et le partage de la culture d'établissement.

**I.B. Pour cela, le manager au Cerema mobilise des compétences spécifiques.**

- **Des savoirs**

Le manager connaît les dossiers suivis par les agents, sans en être nécessairement spécialiste. Il connaît le terrain et l'environnement de travail des agents. Il est lui-même un référent technique ou sait le trouver dans l'organisation. Il connaît les principes et les règles en vigueur dans l'établissement.

- **Des savoir-faire**

Le manager sait fixer le cap, motiver, intéresser, animer. Il sait organiser, prioriser et transmettre ses instructions. Il sait décider après avoir écouté et recueilli les éclairages utiles. Il communique de façon claire et convaincante par oral et par écrit. Il sait dresser un plan de charge pour ses équipes. Il sait gérer les tensions et arbitrer les conflits.

- **Des savoir-être**

Le manager sait être attentif, à l'écoute. Il fait preuve de respect, de disponibilité, de réactivité, de dynamisme. Il est fédérateur. Il sait garder son calme dans les situations difficiles. Il porte un regard positif sur son environnement.

- **Des « savoir faire faire »**

Le manager sait pratiquer la délégation à différents niveaux tout en garantissant la qualité des réalisations et la valorisation du travail de chacun. Il sait associer les compétences des agents pour un résultat collectif optimum.

**Les attentes exprimées ici concernant le manager au Cerema constituent bien sûr des objectifs : non une exigence qu'il doit observer, mais plutôt un horizon vers lequel chaque manager s'efforce de progresser.**

## II. Les composantes de l'action managériale et les valeurs managériales

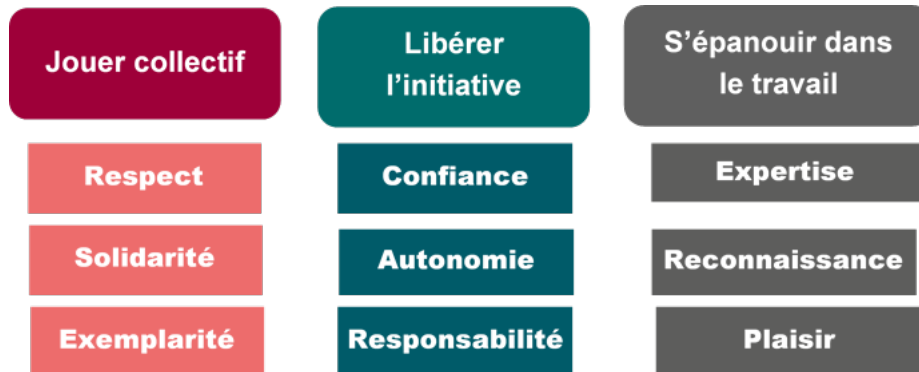
---

II.A. L'action managériale au Cerema comprend trois composantes essentielles, auxquelles sont associées des valeurs managériales.

L'action managériale au Cerema comprend 3 composantes essentielles qui correspondent à la situation du Cerema aujourd'hui, à savoir un établissement qui poursuit sa construction, trois ans après sa création, qui vise à affirmer une identité claire, à partager une culture commune et à améliorer son fonctionnement. Elles expriment à la fois ce qui est souhaitable et ce qui est réaliste. À chacune de ces composantes sont associées des valeurs managériales.

- « **Jouer collectif** », qui correspond à la nécessaire cohésion du Cerema. Il s'agit de favoriser l'émergence d'une communauté de travail Cerema, intégrant des agents qui se reconnaissent entre eux, partageant une vision et une culture professionnelles communes, exprimant un sentiment d'appartenance à l'établissement. Les **valeurs managériales qui y sont rattachées – respect, solidarité, exemplarité** – visent à contribuer à la construction de ce collectif, indispensable au bon fonctionnement au quotidien de l'établissement.
- « **Libérer l'initiative** », qui correspond au besoin de développement et d'agilité. Dans un environnement fortement marqué par la relation hiérarchique, l'objectif est de valoriser l'initiative, qu'elle soit collective ou individuelle, à travers **les valeurs de confiance, autonomie et responsabilité**. L'encouragement à la prise d'initiative contribuera à améliorer la performance de l'établissement.
- « **S'épanouir dans le travail** », qui correspond à une conception du travail comme une ressource créatrice de satisfaction et d'épanouissement personnel et collectif. Il s'agit, dans un contexte d'évolutions souvent synonymes d'incertitudes voire d'inquiétudes, de créer les conditions d'un travail agréable et serein, contribuant à la réalisation de soi. Cela s'appuie sur trois **valeurs managériales : l'expertise** comme source de légitimité, **la reconnaissance** comme levier de motivation **et le plaisir** comme objectif commun.

Placer ces composantes de l'action managériale sur le même plan est une spécificité du Cerema.



Ces trois composantes et ces valeurs managériales font écho aux valeurs de l'établissement promues dans le projet stratégique : service public, excellence et rigueur scientifiques, neutralité et impartialité, partage des connaissances et confrontation constructive, exigence et professionnalisme, écoute des bénéficiaires et clients, etc.

## II.B. Des valeurs managériales aux comportements : quelques exemples

Chaque manager est invité à décliner ces valeurs managériales en fonction de son contexte de travail, de son expérience, de son style.

Quelques **exemples de comportements attendus** des managers au Cerema, illustratifs de chacune des neuf valeurs managériales, sont donnés ci-dessous.

Les **règles élémentaires de courtoisie et de politesse** président aux comportements évoqués dans les pages suivantes. Elles n'ont donc pas été reprises dans ces exemples.

## Des valeurs managériales aux comportements : « Jouer collectif »

---

### Respect

Définition	Mots-clés associés
Prendre en considération le point de vue de chacun ; témoigner de l'intérêt et de la considération pour le travail de chacun	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Écoute</li><li>▪ Considération</li><li>▪ Ouverture</li><li>▪ Bienveillance</li><li>▪ Participation</li><li>▪ Débat, échanges</li><li>▪ Humilité</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Accueillir, venant de tous, les questions, les contradictions et les propositions alternatives</li><li>➤ Respecter les règles de partage des temps collectifs : objectif commun, réunions participatives qui « donnent envie », respect des horaires, atmosphère de bienveillance</li><li>➤ Être attentif aux signaux positifs ou négatifs au sein de l'équipe</li><li>➤ En cas de tension, prendre le temps d'écouter, de comprendre pour trouver ensemble des solutions satisfaisantes pour tous</li><li>➤ Accepter des lieux d'échanges informels entre managers et managés</li><li>➤ ...</li></ul>	

### Solidarité

Définition	Mots-clés associés
En amont, agir, décider, arbitrer en privilégiant l'intérêt collectif. En aval, assumer et soutenir les décisions prises dans les instances dirigeantes et par la hiérarchie.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soutien</li><li>▪ Esprit d'équipe</li><li>▪ Collectif</li><li>▪ Adhésion</li><li>▪ Sincérité – Franchise</li><li>▪ Loyauté</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Exprimer les intérêts de l'équipe ou de l'unité, groupe ou département auprès de la hiérarchie</li><li>➤ Soutenir les agents en difficulté</li><li>➤ Relayer dans nos actions et auprès de nos collègues, la décision prise par la hiérarchie, sans la dénigrer si elle n'est pas partagée</li><li>➤ Porter la stratégie de l'établissement auprès des équipes, dans le travail quotidien</li><li>➤ Savoir alerter la hiérarchie ; redéfinir les priorités de l'équipe avec elle, en accord avec la hiérarchie</li><li>➤ Avoir des réunions régulières avec des managers « pairs »</li><li>➤ Tenir une réunion conjointe de deux équipes pour favoriser le partage et la coopération</li><li>➤ ...</li></ul>	



## Exemplarité

<b>Définition</b>	<b>Mots-clés associés</b>
<b>Agir selon des règles et en fonction d'objectifs définis et connus de tous ; Respecter les règles communes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cohérence</li><li>▪ Intégrité</li><li>▪ Honnêteté intellectuelle</li><li>▪ Équité</li><li>▪ Justice</li><li>▪ Impartialité</li><li>▪ Partage</li><li>▪ Transparence</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dans toute situation professionnelle, être clair sur le cadre de travail, expliquer et partager les règles du jeu et les objectifs</li><li>➤ Après une réunion de comité de direction, informer ses collaborateurs des décisions prises</li><li>➤ Adopter un langage sincère : s'exprimer de manière claire, directe et recevable même lorsque les informations sont désagréables à recevoir</li><li>➤ S'assurer que chaque agent et chaque unité du service respectent les règles de fonctionnement édictées</li><li>➤ ...</li></ul>	

## Des valeurs managériales aux comportements : « Libérer l'initiative »

### Confiance

Définition	Mots-clés associés
<b>Se fier à ses collaborateurs, à ses collègues, à ses pairs, à ses responsables</b> <b>Savoir s'appuyer sur ses propres capacités et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dialogue</li><li>▪ Constance, cohérence</li><li>▪ Transparence</li><li>▪ Délégation</li><li>▪ Encouragement</li><li>▪ Sincérité, franchise</li><li>▪ Motivation</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait</li><li>➤ Rassurer et encourager ses collaborateurs</li><li>➤ Accorder du crédit aux appréciations et analyses de ses collaborateurs</li><li>➤ Savoir dire « je ne sais pas ».</li><li>➤ Se faire représenter dans le cadre de participation à des groupes de travail, des travaux de normalisation, des jurys, ...</li><li>➤ Dans une phase de préparation d'une mission, impliquer pleinement l'agent dans la définition de la tâche confiée</li><li>➤ Accepter que le travail soit conduit de manière différente de celle envisagée dans la mesure où le niveau de qualité de production requis est atteint</li><li>➤ Déléguer la décision et pas seulement l'exécution</li><li>➤ Susciter des propositions et en tenir compte</li><li>➤ ...</li></ul>	

### Autonomie

Définition	Mots-clés associés
<b>Donner aux collaborateurs une liberté d'action et reconnaître un droit à l'erreur</b> <b>Favoriser les initiatives individuelles et collectives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Délégation</li><li>▪ Initiative</li><li>▪ Innovation</li><li>▪ Valorisation</li><li>▪ Proposition</li><li>▪ Droit à l'erreur</li><li>▪ Prise de risque</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Être clair sur le degré d'autonomie accordé à chaque agent et sur ses marges de manœuvre</li><li>➤ Donner un « mandat » clair à un collaborateur qui va représenter son responsable à une réunion, en précisant ses marges de manœuvre</li><li>➤ Définir des points réguliers avec l'agent pour évaluer la réalisation de son travail dans de bonnes conditions</li><li>➤ Être attentif à toute initiative individuelle ou collective, puis la porter si elle est intéressante en assumant le risque éventuel</li><li>➤ Ouvrir de nouveaux espaces d'action aux collaborateurs</li><li>➤ ...</li></ul>	

## Responsabilité

<b>Définition</b>	<b>Mots-clés associés</b>
<b>Se porter garant de ses propres actions et de celles de ses collaborateurs et en assumer les conséquences, positives comme négatives.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Engagement</li><li>▪ Implication</li><li>▪ Décision</li><li>▪ Constance</li><li>▪ Courage</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Assumer ses prises de position, ses décisions et leurs conséquences</li><li>➤ Assumer sa part de responsabilité dans une situation collective</li><li>➤ Reconnaître ses erreurs et en tirer des enseignements</li><li>➤ Être clair sur les responsabilités de chacun au sein de l'équipe</li><li>➤ Face au client, soutenir son équipe en assumant les choix opérés</li><li>➤ ...</li></ul>	

## Des valeurs managériales aux comportements : « S'épanouir dans le travail »

---

### Expertise

<b>Définition</b>	<b>Mots-clés associés</b>
<b>Utiliser et valoriser les savoir-faire de chacun à bon escient.</b> <b>Partager les connaissances et développer les compétences individuelles et collectives.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Connaissance</li><li>▪ Technicité</li><li>▪ Pertinence</li><li>▪ Compétence</li><li>▪ Crédibilité</li><li>▪ Légitimité</li></ul>
<b>Exemples de comportements cohérents avec la valeur</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dans le cadre de l'entretien professionnel annuel, fixer avec l'agent des objectifs de développement des compétences, et prévoir les moyens appropriés (participation à des groupes de travail nationaux, à des colloques, à des formations, compagnonnages...)</li><li>➤ Utiliser et coordonner les connaissances de chacun à travers des méthodes de travail collaboratif et dans une approche pluridisciplinaire</li><li>➤ Garantir le respect des règles de l'art et de la qualité des productions de l'équipe ; s'assurer que le service rendu au client (interne ou externe) est au niveau des standards du Cerema</li><li>➤ Organiser, dans le service, la capitalisation et le partage des connaissances et des savoir-faire pour faire progresser l'équipe</li><li>➤ Savoir reconnaître les limites de ses connaissances et, lorsque c'est nécessaire, avoir recours à ses collègues des communautés-métiers ou des partenaires extérieurs</li><li>➤ Savoir prendre des avis extérieurs à l'équipe, et si besoin organiser une confrontation constructive avec des experts portant d'autres avis ou appréciations</li><li>➤ ...</li></ul>	

## Reconnaissance

Définition	Mots-clés associés
<p><b>Exprimer une appréciation positive sur la valeur du travail et de l'engagement des collaborateurs</b></p> <p><b>Valoriser chacun auprès de ses collaborateurs et de sa hiérarchie.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorisation</li> <li>▪ Estime</li> <li>▪ Remerciement</li> <li>▪ Félicitation</li> <li>▪ Distinction</li> </ul>
Exemples de comportements cohérents avec la valeur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Remercier ou féliciter un collaborateur pour son travail ou son engagement, en tête-à-tête ou devant d'autres personnes</li> <li>➤ Exprimer sa satisfaction à un agent qui a mené un projet à bien. Par exemple, qui a piloté une manifestation réussie, qui a écrit un article ou qui a fait une communication en interne ou à l'extérieur</li> <li>➤ Pour chacune des productions ou des projets réalisés, mentionner, dans les livrables ou les communications sur le projet, les personnes qui y ont contribué</li> <li>➤ Confier la présentation des résultats d'une étude ou d'un projet (lors d'un congrès ou d'un colloque, au cours d'un comité de direction, pendant les journées techniques...) à l'agent qui l'a réalisé, en l'accompagnant dans la préparation de cette présentation</li> <li>➤ Remercier son équipe pour sa contribution à l'effort collectif</li> <li>➤ ...</li> </ul>	

## Plaisir

Définition	Mots-clés associés
<p><b>Contribuer à créer les conditions d'un travail serein, qui permette à chacun de prendre plaisir à exercer son activité au Cerema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication</li> <li>▪ Enthousiasme</li> <li>▪ Passion</li> <li>▪ Intérêt au travail</li> <li>▪ Sérénité</li> </ul>
Exemples de comportements cohérents avec la valeur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en lumière le positif des situations et aider ses collègues à faire de même ; en cela, contribuer activement à maintenir une bonne ambiance dans le service</li> <li>➤ Favoriser les configurations de travail appréciées par les collaborateurs et par l'équipe</li> <li>➤ Donner du sens à chaque tâche, même « basique », demandée à un collaborateur, en valorisant l'apport de cette tâche au collectif</li> <li>➤ Préparer avec soin l'accueil d'un nouveau collègue et s'assurer de sa bonne intégration</li> <li>➤ Organiser des moments conviviaux informels qui permettent de mieux se connaître et de renforcer l'esprit d'équipe</li> <li>➤ ...</li> </ul>	