

# Guide

## des pratiques managériales

PAR  
EXEMPLE:  
QUAND TOUT  
VA BIEN,  
JE FAIS COMMENT ?



## Sommaire

-  **Les valeurs managériales** ..... P. 4
-  **Mobiliser mes équipes**  
Le partage d'informations et la participation  
de chacun aux projets de nos collectivités ..... P. 7
-  **Partager le sens**  
par l'explication des décisions  
et l'écoute des autres ..... P. 11
-  **Coopérer**  
avec nos partenaires internes et externes  
(associations, institutions...) ..... P. 15
-  **Favoriser**  
le développement de chacun  
dans le respect de la diversité ..... P. 19
-  **Innover**  
être créatif, force de propositions ..... P. 23
-  **Piloter**  
dans un environnement complexe,  
dans une logique de performance ..... P. 27

## Édito



**Benoist Pavageau**  
Directeur général  
des services

**V**ous découvrez le guide des pratiques managériales commun à nos deux collectivités. C'est le résultat d'un travail important, dans lequel nombre d'entre vous se sont impliqués, puisque plus de 400 cadres ont participé à son élaboration. Cette forte implication dans la réflexion autour de nos pratiques managériales, à tous les niveaux hiérarchiques du management, montre bien l'intérêt partagé.

Ce guide a vocation à vous donner des repères dans votre management au quotidien. Dans le cadre de notre démarche managériale, *Nantes s'engage / Agir ensemble*, nous avons harmonisé les outils de pilotage pour développer la cohérence de notre action. Ce guide doit aussi favoriser la convergence dans l'animation des équipes. Il a aussi pour objectif de partager une vision commune et de repérer les bonnes pratiques de management que nombreux exercent au quotidien. En effet, les équipes sont multiples et diverses, ce guide fait en quelque sorte la synthèse des bonnes pratiques managériales.

Pour les nouveaux cadres et managers qui rejoignent nos collectivités, c'est un outil pertinent qui, j'espère, les guidera dans leur prise de fonction. Ils découvriront les postures managériales qui font référence et sont attendues d'eux.

Soyez rassuré, si vous constatez que vous n'exercez pas certaines pratiques managériales citées. Selon vos missions, les spécificités de vos équipes, votre propre environnement professionnel, les priorités du management différent. Ce guide a un caractère indicatif et non prescriptif. Ce qui est important, c'est que pour chacun des six axes managériaux, vous soyez acteur car ils sont essentiels au bon fonctionnement de nos institutions.

Pour faciliter l'appropriation de ce guide, et surtout si vous souhaitez progresser dans vos pratiques, des temps d'échanges vous seront régulièrement proposés. N'hésitez pas à y participer.

# Solidarité, équité, respect, engagement, exemplarité

## Les valeurs managériales

L'élaboration de ce guide des pratiques managériales s'est accompagnée de la volonté d'identifier des valeurs managériales communes aux deux collectivités. Par conséquent, les membres de la direction générale ont défini cinq valeurs managériales soumis au séminaire des directeurs du 11 avril.

Ces valeurs doivent vivre dans nos pratiques professionnelles et devenir un lien entre tous les agents, quel que soit leur niveau hiérarchique, et avec nos institutions. Elles doivent aussi devenir des repères, auxquels nous devons faire référence.

### → La solidarité

C'est assumer collectivement les situations ; aider les autres à atteindre leurs objectifs ; prendre en compte l'individu avec ses forces et ses fragilités ; contribuer à l'effort collectif.

### → L'équité

C'est considérer l'individu avec justice et bienveillance, au regard des règles collectives.

### → Le respect

C'est reconnaître la singularité de chacun et sa capacité à contribuer au projet ; créer les conditions propices à l'exercice professionnel.

### → L'engagement

C'est s'impliquer individuellement et collectivement pour la réalisation du service public en répondant ainsi à la confiance accordée par l'institution et la population.

### → L'exemplarité

C'est incarner le service public dans une relation de qualité au quotidien avec le citoyen-usager ; respecter les règles et normes en vigueur au sein de la collectivité.

Ces valeurs managériales ne doivent pas être confondues avec les valeurs du service public mais elles leur font écho. L'engagement et l'exemplarité servent nos missions ; la solidarité, l'équité et le respect, s'appliquent aussi dans nos relations avec les citoyens-usagers.

Les six axes managériaux, qui structurent ce guide, reposent sur ces cinq valeurs. Puis, chaque axe managérial se décline en engagements et en bonnes pratiques.

## Exemple

**Valeur :** le respect

**Axe managérial :**

Favoriser le développement de chacun dans le respect de la diversité

**Engagement**

**Bonne pratique managériale**

**Favoriser un cadre de travail propice au développement de tous**

→ J'incite mon équipe à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, je respecte et m'adapte aux temps partiels.

# Mobiliser mes équipes

Le partage d'informations  
et la participation de chacun  
aux projets de nos collectivités



# Mobiliser mes équipes

Le partage d'informations et la participation de chacun aux projets de nos collectivités

## ■ Garantir le partage de l'information pertinente

- ➔ J'organise à une fréquence régulière une réunion d'information et de coordination avec mes collaborateurs directs et je m'assure que ceux-ci en font autant avec leurs agents.
- ➔ J'assure la traçabilité des décisions et informations auprès des membres de mon équipe et des groupes de travail (comptes-rendus de réunion, notes...).
- ➔ Je m'assure de la bonne transmission des informations extérieures à mon service, notamment issues des directions fonctionnelles, auprès des équipes, dans des délais corrects, et de la bonne compréhension des messages en les relayant oralement avec un vocabulaire adapté.
- ➔ Je prends soin de préparer les réunions, leurs objectifs et leur ordre du jour, en vérifiant leur composition et en motivant la liste des invités.

## ■ Être disponible auprès de nos collaborateurs

- ➔ Je privilégie le contact direct avec mes collaborateurs pour le partage d'informations importantes, je me déplace dans les établissements.
- ➔ Ma porte est toujours ouverte pour mes collaborateurs, même si je distingue l'écoute, du traitement différé des questions.
- ➔ Je réserve des temps réguliers pour chacun de mes collaborateurs directs, que je m'efforce de respecter malgré les invitations à des réunions.

## ■ Développer les conditions du travail collaboratif au sein de l'équipe et co-construire le cadre d'intervention de ses membres

- ➔ J'identifie clairement le champ d'intervention de chacun de mes collaborateurs, en évitant les doublons à l'intérieur de ma direction et de manière transversale au sein de la collectivité. Je m'assure que ces fonctions sont bien validées au niveau N+1 avant de les finaliser dans la fiche de poste et de les expliciter aux collègues.
- ➔ Je rappelle sereinement le rôle de chacun lorsque des informations discordantes sont diffusées ou que le champ d'intervention de l'un de mes collaborateurs n'est pas respecté.
- ➔ Je prépare un argumentaire, j'écoute les arguments de l'autre, je reconnais les points de contradiction et j'utilise des mots positifs pour convaincre si possible.
- ➔ Je me mets d'accord avec mon équipe sur la manière d'atteindre un résultat.

## ■ Organiser la délégation

- ➔ Je précise les règles de la délégation, le contenu et la forme du reporting que j'attends (actions menées, décisions).
- ➔ Je peux utiliser un contrat de délégation avec mes collaborateurs pour m'assurer de la bonne conduite de leurs missions.
- ➔ Je légitime la mission d'encadrement confiée à mon N-1 auprès de ses collaborateurs.
- ➔ Je prépare en amont la réunion pour laquelle j'ai sollicité un délégataire.

# Partager le sens

par l'explication des décisions  
et l'écoute des autres



# 2 Partager le sens

## par l'explication des décisions et l'écoute des autres

### ■ Expliquer l'environnement et les enjeux de la collectivité

- ➔ J'identifie les actions qui concernent ma direction avec ma hiérarchie, puis je présente l'état d'avancement du plan d'actions de ma direction à mes équipes chaque année lors de séminaires.
- ➔ Je reste en veille sur l'évolution de la collectivité, sur l'actualité.
- ➔ Je pose les bases de la connaissance de l'institution et de ses évolutions (délégations d'élus, réforme territoriale) en fonction des domaines d'intervention des agents concernés.
- ➔ J'accueille un nouveau collaborateur ou un stagiaire de manière formelle pour expliquer les projets en cours et j'implique des collègues plus anciens à cet accueil. Je propose à des tuteurs de suivre les nouveaux agents.
- ➔ Je crée les outils adaptés au partage d'informations dans mon service ; j'évite les sigles (SDQ, CCIDM, FIPHFP...).
- ➔ Je fais un retour des réunions auxquelles je participe et je fais un point d'avancement des projets à chaque réunion d'équipe.

Je fais une restitution de toutes les informations réunies à travers les grands temps d'information sur les projets (GTPI, ...).

### ■ Porter le projet de la collectivité

- ➔ Je fais en sorte que mes nouveaux collaborateurs assistent aux journées d'accueil des nouveaux agents ou aux matinées des nouveaux cadres et managers.
- ➔ Je fais abstraction de mes convictions personnelles dans le sens donné aux actions menées par la collectivité, en particulier auprès de mes équipes.
- ➔ Je m'approprie les décisions des élus et les retraduis aux équipes.

### ■ Mobiliser, motiver nos collaborateurs autour du projet de la collectivité

- ➔ Je place les agents en situation d'être force de proposition dans la mise en œuvre des actions et pour mieux s'en approprier le sens.
- ➔ J'associe mes équipes à la co-construction du plan d'actions et à son actualisation ; j'identifie les contributions de chaque agent au plan d'actions, pouvant aller jusqu'à la déclinaison de sa contribution dans sa fiche de poste.
- ➔ Je traduis la politique publique à laquelle je contribue dans le projet d'établissement ou de service avec mes équipes, lors de réunions de cadrage en début d'année.
- ➔ Je rédige des lettres de missions annuelles en fonction des missions de chacun et décline les priorités.
- ➔ Je présente un cadrage des projets, leur contexte, leurs objectifs, les résultats attendus, les actions à mener, le rétro-planning de mise en œuvre et je valorise la progression des projets.

- ➔ Je fais partager la culture de l'optimisation à mes collaborateurs (équilibre politiques publiques / impacts financiers) et je revois les processus qualité avec les services qui évaluent quand cela s'avère nécessaire.
- ➔ J'amène mon équipe sur le terrain pour voir les réalisations concrètes, les projets achevés et ainsi en partager le sens.

### ■ Développer l'écoute des citoyens-usagers pour adapter nos actions

- ➔ Je prends en compte les observations des citoyens (conseils consultatifs, instances de dialogue citoyen...).
- ➔ Je fais des enquêtes d'opinion et suis attentif à la perception du service public (presse, réseaux sociaux, forums...), j'adapte ma communication en conséquence.
- ➔ Je réponds aux courriers des citoyens et mets en place des permanences.

# Coopérer

avec nos partenaires  
internes et externes



# 3

## Coopérer avec nos partenaires internes et externes

(associations, institutions...)

### ■ Favoriser la transversalité avec mes partenaires

- ➔ J'identifie les fonctions transversales dans les fiches de poste de mes collaborateurs pour favoriser le travail partenarial (sécurité, handicap...), ou j'identifie des postes à fonction transversale distincts de leur rattachement hiérarchique (auquel cas je participe au recrutement).
- ➔ Je propose de constituer des équipes pour piloter des actions en mode projet, ou des réunions de travail pour le suivi des dossiers quotidiens.
- ➔ J'identifie des référents de projets au sein de ma direction pour le suivi des projets externes à la direction, dont les missions sont d'assurer la consolidation des informations, le reporting et l'alerte sur les projets, en lien avec les autres membres de l'équipe.
- ➔ Je mobilise les réseaux des pôles de proximité pour accéder aux communes concernées par un projet.
- ➔ J'active les réseaux partenariaux, créés sur les quartiers, autour de thématiques de partage de savoirs, d'échanges collaboratifs et j'encourage le travail en réseau en interne.

### ■ Travailler ensemble pour l'atteinte d'un objectif commun

- ➔ Je partage avec mes partenaires institutionnels le résultat à atteindre en termes de service rendu aux citoyens-usagers.
- ➔ J'organise un temps d'échange en amont des projets, afin que toutes les parties prenantes prennent connaissance du contexte et des objectifs attendus et qu'elles puissent se les approprier et les croiser avec leurs propres missions. Ce temps d'échange est aussi un temps d'écoute des besoins des parties prenantes et de co-construction de l'action, lors duquel elles peuvent être force de proposition. Dans la mise en œuvre, des points réguliers sur l'état d'avancement permettent de fluidifier les échanges d'information.
- ➔ Je développe l'écoute des directions opérationnelles et l'interconnaissance entre directions opérationnelles et fonctionnelles par la présentation de services (journée sensibilisation à l'évaluation, guide partenariat RH).
- ➔ Je reconnais les compétences des experts de chaque secteur d'activité et je repositionne les fonctions supports (cellule de gestion) en amont des projets,

dans les processus opérationnels (PPI) ou les démarches qualité (politique de l'eau...).

- ➔ J'établis des contrats de partenariats internes mentionnant les objectifs partagés et les indicateurs de suivi, en nommant un référent chargé de les faire vivre (pôles / assainissement, DRH / directions).
- ➔ Je mets à disposition de mes partenaires un organigramme des ressources de ma direction et désigne un responsable chargé des mises à jour.
- ➔ J'utilise les espaces collaboratifs pour co-construire des documents de travail, les différents contributeurs faisant évoluer le document de manière chronologique afin d'assurer partage et traçabilité.

### ■ Formuler une commande de manière appropriée

- ➔ Je formule ma commande de manière orale ou écrite en fonction de sa complexité afin de garantir un engagement réciproque.
- ➔ Je propose une formalisation conjointe de nos modes de fonctionnement (qui fait quoi, quand et comment).

➔ Je fais l'état de la charge de travail nécessaire dans le cadre du partenariat.

➔ J'intègre les contraintes temporelles de mes partenaires autant que les miennes.

### ■ Agir de façon solidaire, prendre le temps d'écouter les autres, d'identifier et de comprendre leurs besoins

- ➔ Je dis à mes partenaires que je leur fais confiance.
- ➔ Je pratique l'écoute active (reformulation).

# Favoriser

le développement de chacun  
dans le respect de la diversité



# 4 Favoriser le développement de chacun dans le respect de la diversité

Contribuer à la valorisation des agents par la reconnaissance, l'équité, le soutien aux équipes, la confiance, le dialogue et la solidarité

## ■ Écouter, accompagner et renforcer les capacités de chacun

- Je confie des responsabilités aux agents dans le respect des capacités et du temps de chacun et de manière équilibrée entre les membres de l'équipe.
- Je favorise la diversité des missions.
- J'évoque les ressources à mobiliser par mes collaborateurs pour atteindre le résultat de leur travail.
- Je vais sur le terrain écouter mes collaborateurs et je crée les occasions pour favoriser des rencontres.
- Je fais preuve d'empathie et d'humour.
- Je veille à être d'humeur égale et agréable quels que soient mes soucis.
- Je suis attentif aux «non dits» ou aux signaux lancés par mes collaborateurs.
- Je peux rédiger un document contractuel destiné à définir des priorités dans le respect des contraintes de gestion.
- Je soutiens les agents dans leurs missions et incite les autres membres de l'équipe à en faire autant.

## ■ Agir avec équité et poser les règles au sein de l'équipe, avoir le courage de rappeler aux collaborateurs leurs responsabilités

- Je rappelle à chacun les objectifs que je lui ai fixés et mes attentes.

- Je pose le cadre de la ligne managériale, rappelle les règles et la marge d'autonomie de chacun.
- Je formalise par écrit les remarques répétées lors de comportements inadaptés.
- Je ne cautionne pas l'inertie ni le manque d'initiative.
- Je m'assure du respect de la ponctualité.
- Je sollicite les personnes ressources (RH) pour aider mes collaborateurs dans leur parcours professionnel.
- Je suis attentif à ce que les agents ne se qualifient pas d'experts dans un champ qui n'est pas le leur et qu'ils sollicitent les compétences requises.

## ■ Favoriser un cadre de travail propice au développement de tous

- Je fais en sorte, quand c'est opportun, que les personnes extérieures au service puissent saluer mes collaborateurs.
- Je fais la médiation entre mon équipe et ma hiérarchie à l'occasion de visites spontanées ou organisées et j'en profite pour faciliter des présentations mutuelles.
- J'organise des séances de présentation avec mon équipe, les élus, les directeurs et les prestataires.
- Je prête attention aux changements d'ambiance.
- Je crée des moments de convivialité ou je soutiens des initiatives prises dans ce sens.

- J'incite mon équipe à maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, je respecte et m'adapte aux temps partiels.
- Je m'informe des relais existants en cas de besoin de soutien aux agents ou aux pairs, puis fais appel à des collègues experts ou aux services spécialisés.
- J'oriente et je m'assure de la prise en charge par la médecine du travail ou le service social en cas de difficulté repérée.
- J'améliore les conditions de travail de mon équipe (locaux, matériel et mobilier adaptés).

## ■ Faire progresser chacun dans son parcours professionnel

- Je m'assure et accompagne chacun de mes collaborateurs vers une évolution ou progression professionnelle (formations adaptées, mobilité, délégation, préparation à des concours et examens).
- Je forme les agents ou je demande pour eux des formations.
- J'incite les managers sous ma responsabilité à participer à des groupes d'échanges de pratiques.
- Je favorise le partage de connaissances entre collègues notamment lors de retour de formation.
- J'accorde un temps d'immersion à mes collaborateurs pour travailler dans d'autres services, sous forme d'un parcours personnalisé, en particulier lors de leur prise de poste.

## ■ Donner des signes de reconnaissance individuels et collectifs

- Je salue mes collaborateurs régulièrement
- J'encourage et je félicite les agents lorsque je pense que leur travail est réussi et qu'ils ont fourni un effort ou accompli une tâche difficile.
- Je propose et aide mes collaborateurs à valoriser leurs activités auprès de services extérieurs.
- Je valorise mes collaborateurs lors d'événement publics, devant la presse ou lorsque leur contribution a permis à la collectivité d'être reconnue.
- Je ne m'approprie pas leur travail. Je maintiens l'identité de la personne qui a produit une note ou un document.
- Je m'engage à traiter les dossiers dans les délais que j'ai fixés à mes collaborateurs.
- Je convie l'ensemble des agents à des réunions de présentation des plans d'actions (en utilisant un langage accessible à tous) et fais présenter les actions par les agents qui les ont menées.
- J'accorde du respect aux autres collègues, quel que soit mon niveau de responsabilité et d'expertise.

# Innovover

être créatif,  
force de propositions





# Innover être créatif, force de propositions

## ■ Favoriser un environnement propice à l'innovation

- ➔ Je recherche les nouvelles pratiques via les réseaux, internet... et je partage mes informations, même de manière informelle, avec les collègues.
- ➔ Je cherche des informations auprès de mes collègues experts sur les outils technologiques favorisant la performance (outils collaboratifs, logiciels, billetterie), ainsi que sur les formations ou l'accompagnement adaptés à leur utilisation.
- ➔ Je travaille avec des chercheurs et universitaires pour tirer les réflexions vers le haut et anticiper les évolutions.
- ➔ Je reste en veille sur les réalisations d'autres collectivités ou dans d'autres secteurs d'activités (benchmark) et renforce la culture du benchmarking en favorisant la participation régulière des agents, de tous niveaux, à divers réseaux professionnels nationaux voire européens.
- ➔ Je m'inscris dans des réseaux professionnels et me propose de faire des stages dans d'autres organisations.
- ➔ Je favorise l'émergence d'idées nouvelles ; j'adopte une posture de bienveillance

par rapport aux collaborateurs lorsqu'ils expriment des propositions, puis je les valorise et je les récompense (participation à des salons ou voyages d'études).

- ➔ J'intègre le droit à l'erreur.
- ➔ J'intègre la valeur innovation au moment des recrutements et lors des évaluations.
- ➔ Je développe et soutiens des projets qui ne sont pas dans le plan de charge de l'équipe.
- ➔ J'utilise des modes d'expression (théâtre, vidéo, photo) et d'animation créative d'équipes adaptés à mes objectifs.
- ➔ Je me donne du temps pour participer à des formations au management, aux techniques de créativité et à des groupes d'échanges de pratiques.
- ➔ Je m'appuie sur les innovations proposées à l'occasion des *Rendez-vous des cadres* (jeux du management) ou lors des cycles de management.

## ■ Réinterroger les pratiques existantes. Mettre en commun les expériences de nos collectivités

- ➔ Je fais régulièrement un diagnostic du fonctionnement existant.
- ➔ Je consolide l'existant (d'une équipe, d'un projet, d'un service) et je le fais évoluer (optimisation interne) avant de lancer de nouvelles idées.
- ➔ J'accompagne la mise en œuvre des nouvelles pratiques.
- ➔ Je participe à des groupes d'échanges de pratiques (ateliers de co-développement).

- ➔ Je sollicite mes partenaires pour susciter des propositions (appels à projets).
- ➔ J'exploite d'autres formes de collaboration et de financement des projets avec des partenaires extérieurs (mécénat d'entreprises...).
- ➔ Je réinterroge des pratiques d'animation de réunion, quitte à parfois bousculer les équipes.
- ➔ Je crée un contexte favorable à la créativité pour mettre en œuvre les axes managériaux précités.
- ➔ Je mets en place une communauté de pratiques que j'anime.

## ■ Oser expérimenter de nouvelles pratiques

- ➔ Je propose des projets nouveaux sans attendre de commande de ma hiérarchie.
- ➔ Je distingue une démarche d'expérimentation d'un projet classique car les enjeux ne sont pas les mêmes.
- ➔ Je mets en place des circuits de présentation et d'arbitrage dédiés aux expérimentations et / ou aux projets innovants, en favorisant l'expression d'idées simples.



# Piloter

dans un environnement complexe,  
dans une logique de performance



# Piloter dans un environnement complexe, dans une logique de performance

Aider à la prise de décisions et à leur mise en œuvre

## ■ Analyser l'environnement et les acteurs qui le composent et intégrer les enjeux des différents acteurs d'un projet

- Je prends en compte l'environnement et le contexte des politiques publiques dans leur mise en œuvre.
- Je reste en veille, j'ai une vision prospective de la politique publique que j'anime.
- Je me renseigne sur mes partenaires (leurs objectifs, leurs moyens), en allant chercher des informations auprès de mes collègues experts.

## ■ Porter les décisions de la collectivité et les traduire opérationnellement ; faire preuve de discernement : prioriser, relativiser, temporiser, décider et alerter si nécessaire

- J'organise la mise en œuvre des décisions prises.
- J'anticipe sur les conditions de réussite d'un projet.

- Je limite les effets néfastes de l'urgence perçue en prenant le temps de diffuser des informations et de décider avec du recul.
- J'alerte ma hiérarchie si je pressens qu'une décision est inadaptée et présente un risque dans la mise en œuvre.
- J'utilise le rapport d'activités en lien avec le plan d'actions pour insister sur le respect du budget et de la performance.
- Je veille à l'optimisation des moyens alloués aux actions.

## ■ Être garant de l'objectif à atteindre et assurer des moyens adaptés à la mise en œuvre pour l'atteinte d'un résultat

- Je réinterroge la commande pour obtenir des orientations claires, si elle présente des difficultés, en faisant des propositions.
- Je fais cohabiter l'animation d'équipes et le management de projets.
- Je me mets d'accord avec mon équipe sur la manière d'atteindre les résultats.

- J'actualise mon plan d'actions régulièrement.
- Je construis des tableaux de bords, des bilans (de fréquentation), des indicateurs d'activités, budgétaires et en ressources humaines.
- Dans le suivi d'actions en mode projet, j'identifie les jalons et les étapes du projet ; je confie le pilotage du projet à un seul chef de projet, je m'assure qu'il a les moyens de le mener et je l'accompagne.

## ■ Être force de propositions en amont de la décision

- Je propose des outils d'aide à la décision pour faciliter les prises de décisions collectives par les élus.
- Je propose différentes solutions avec argumentation (avantages, risques, coût, pérennité...).
- J'identifie les instances de décisions dans lesquelles sont présentés mes projets.
- Je fournis des informations issues de benchmark, je réalise des analyses multicritères pour l'élaboration de scénarios.

## ■ Accepter qu'il y ait plusieurs visions possibles d'une même réalité

- J'évite d'avoir des a priori, je distingue les faits, des opinions et des perceptions.
- J'évalue les actions menées auprès de clients internes (enquêtes, questionnaires...) et les impacts des actions issues des plans d'actions.
- Je favorise l'auto-évaluation de l'efficacité de l'équipe.
- Je suis attentif au maintien du coût des activités.
- À l'occasion de négociation de subventions, j'apporte mon expertise pour sensibiliser mes partenaires aux impacts financiers afférents.

## Quel accompagnement dans mes pratiques managériales ?

---

### Le Lab'cadres

Il s'agit de séances périodiques de partage d'expériences entre cadres autour des 6 axes managériaux

#### Objectifs

- S'approprier les bonnes pratiques identifiées dans le guide
- Confronter ses pratiques et découvrir celles des autres cadres
- Progresser individuellement dans ses propres pratiques
- Contribuer collectivement à la consolidation du guide

#### Le format

Séances à la carte réunissant 12 participants maximum

Durée de 2 h 30 à 3 h 00 chacune

Animation par des consultants d'un cabinet externe s'appuyant sur les retours d'expériences des participants et leurs échanges de pratiques, des apports méthodologiques, des outils, des appuis aux participants pour identifier leurs pistes de progrès et les mettre en pratique.

Appel à des universitaires et/ou chercheurs autant que de besoin.

#### Participer

La newsletter des cadres vous tiendra régulièrement informés des séances proposées et de la thématique du Lab, vous pourrez alors vous inscrire.

#### Renseignements

Jean-René Pouderoux

Mission animation de la démarche managériale : 02 40 99 32 60

---

### Les formations au management

Vous souhaitez entamer une formation spécifique au management, contactez le Centre de services partagés RH – service emploi, formation : 02 52 10 80 20



#### Pour en savoir plus

Intranantes > Nantes s'engage > Appui managérial  
Intranet > Agir ensemble > Appui managérial

### Remerciements

aux membres du comité de suivi, co-animé par Flore Thalouarn et Jean-René Pouderoux, pour leur contribution :  
Benôit Bellamy, Joëlle Kerivin, Bénédicte Levionnais, Brigitte Lorient, Audrey Perroteau, Nathalie Robin.



**Direction générale du secrétariat général**

02 40 99 52 23