

CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

DÉLIBÉRATION n° 2018/07/17-19

Le **conseil d'administration**, en sa séance du 17 juillet 2018, sous la présidence d'Yvon BERLAND, Président,

Vu le Code de l'Éducation,

Vu les statuts modifiés d'Aix-Marseille Université,

Vu l'avis du comité technique en date du 10 juillet 2018 portant sur l'objet de la présente délibération,

DÉCIDE :

OBJET : Charte du management responsable

Le conseil d'administration approuve la charte du management responsable telle que détaillée dans le document annexé à la présente délibération.

Cette délibération est adoptée.

Membres en exercice : 35

Quorum : 18

Présents et représentés : 35

Fait à Marseille, le 17 juillet 2018


Yvon BERLAND
Président d'Aix-Marseille Université



PRESENTATION DE LA CHARTE

Aix-Marseille Université inscrit son action dans le cadre d'un service public de l'enseignement supérieur et de la recherche de qualité, soucieux de ses «usagers» internes, étudiants et personnels. Cette qualité du service rendu découle pour une grande partie de l'objectif de la qualité de vie au travail de tous ceux qui y contribuent. En 2017, l'université s'est engagée dans un plan d'amélioration continu de la qualité de vie au travail. Ce plan a été élaboré conjointement par les services et par les organisations syndicales représentatives du CHSCT. La présente charte est l'un des nombreux éléments de ce plan.

Dans les outils au service de la qualité de vie au travail, la définition d'un modèle managérial est cruciale. En effet, le « manager », l'encadrant, le responsable, a un rôle majeur dans l'organisation du travail et l'animation du service dont il a la charge. Le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail le rappelle :

« Dès lors qu'il a la responsabilité d'une équipe de personnels, son rôle est essentiel à leur égard. C'est le manager, qui, dans le cadre du projet d'établissement, fixe les objectifs collectifs dont découlent les objectifs individuels ; c'est lui qui donne le sens du travail conduit par l'équipe qu'il encadre ; c'est lui qui régule l'activité en fonction des pics et événements internes au service ; c'est lui qui régule les interactions entre les agents du service, ainsi qu'entre les agents et les bénéficiaires du service rendu ; c'est lui qui recherche les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs fixés ; c'est lui qui anime le collectif de travail ; c'est lui qui s'assure de la circulation de l'information,... ».

Ce plan a ainsi fixé comme effets attendus pour cette charte de :

- Renforcer le système de prévention en promouvant un modèle managérial adapté apte à préserver la sécurité et la santé mentale et physique de chacun,
- Aider les nouveaux managers à leur prise de fonction.

La définition du modèle managérial propre à AMU vise ainsi à :

- Fédérer et harmoniser les pratiques managériales au sein de l'établissement,
- Constituer un socle de connaissances et de compétences pour aboutir à une culture commune et partagée du management.

Se doter d'une charte du management responsable, c'est affirmer la volonté de faire évoluer les comportements pour mettre le bien-être au travail et la prévention au cœur du fonctionnement de chaque service, en ce qu'il est le vecteur de l'équilibre entre l'individu et le collectif. La charte définit des axes de progrès et donc la feuille de route qui permettra aux encadrants de mieux orienter leurs pratiques managériales et à l'ensemble des agents de s'appuyer sur des principes relationnels écrits et partagés.

La charte du management responsable s'articule autour de valeurs qui structurent le modèle et se déclinent en pratiques professionnelles :

- Les valeurs constituent le fondement de l'action, notamment managériale ; elles sont ce qui lui donne un sens.
- Les pratiques professionnelles concrétisent ces valeurs et permettent leur mise en œuvre.

Les huit valeurs identifiées sont traduites en pratiques professionnelles, présentées dans le document en annexe, elles-mêmes assorties de quelques exemples (non exhaustifs) destinés à éclairer la réflexion personnelle de chaque encadrant sur son rôle.

Dans le cadre de la charte s'inscrivent également un certain nombre de postures à prendre dans le management, pour se mettre en capacité de mener son action dans le sens des valeurs portées par l'établissement.

Il convient de préciser que la charte est un document interne visant à définir un modèle managérial et ne se substitue pas aux principes définis par les textes en vigueur : égalité de tous devant la loi, principes de neutralité de la sphère publique, droits et obligations des fonctionnaires, continuité du service public, ...

I - LES VALEURS

Le modèle de management responsable porté par AMU s'articule autour de 8 valeurs, qu'il appartient à chaque manager d'intégrer dans le fonctionnement de l'équipe qu'il encadre :

Le sens de la responsabilité

C'est la capacité du manager à faire assumer, grâce à son juste positionnement managérial, les missions de service public assignées à la structure qu'il encadre par l'ensemble des agents qui y sont affectés.

L'équité

C'est la mise en œuvre du principe de traitement juste et adapté vis-à-vis de ses collaborateurs. Si le principe constitutionnel d'égalité (égalité de tous devant la loi), comme le principe de neutralité s'appliquent de plein droit au service public, ils n'impliquent pas l'interdiction de différencier le traitement des situations individuelles. En revanche, les personnes se trouvant dans des situations identiques doivent être traitées de manière identique.

L'intégrité et l'éthique

C'est la capacité du manager à conduire son action avec probité, de manière désintéressée et sans viser son seul intérêt personnel. C'est également son attention à veiller au respect de ces mêmes engagements par tous les membres de l'équipe encadrée.

La loyauté

C'est l'attitude du manager qui consiste à porter la stratégie et les décisions prises, à se conformer aux instructions qui lui sont données (sauf si l'ordre est manifestement illégal) dans sa pratique professionnelle.

Le respect

C'est la capacité du manager à la prise en compte de chacun, à l'intégration de la diversité et de la différence, à l'ouverture à l'autre.

La solidarité

C'est la capacité du manager à créer et animer l'esprit d'équipe de la structure qu'il encadre. C'est également le reflet de son engagement personnel au sein de cette équipe.

La confiance

C'est l'aptitude du manager à organiser le travail de manière à responsabiliser chacun.

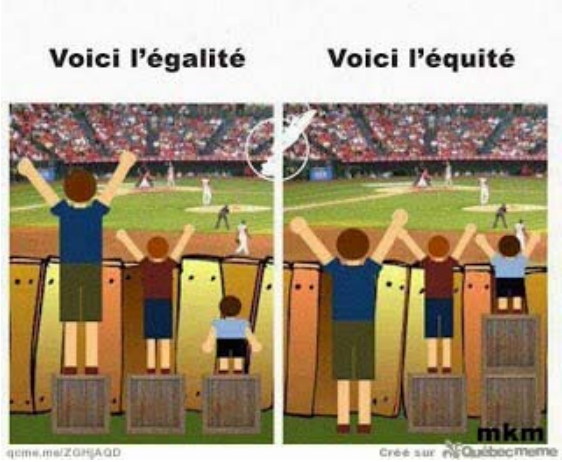
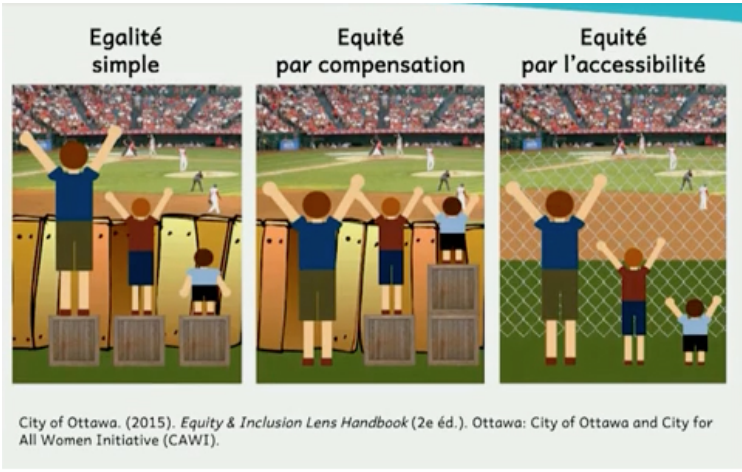
La transparence

C'est la capacité du manager à donner en permanence à ses collaborateurs le sens de l'action, les règles de fonctionnement.

II – LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Ces valeurs sont traduites en bonnes pratiques à suivre dans l'exercice de la fonction d'encadrement de chaque manager.

Cette traduction suppose que l'encadrant n'est pas seulement l'expert, le « sachant » dans le domaine concerné, mais qu'il intègre dans sa pratique professionnelle quotidienne le temps nécessaire à son rôle de responsable d'une équipe.

8 ensembles de valeurs	
	des comportements managériaux qui les déclinent
	des exemples de ces comportements
L'équité	
	<ul style="list-style-type: none"> Étayer et justifier une décision à partir de règles claires et connues, ne pas déroger sauf si la différence de traitement se fait en vertu de l'application du principe de l'équité
	Lorsque se présente la possibilité de "ponts" pour la pose de congés, j'arbitre les demandes de mes collaborateurs en établissant un planning général du service. Cela permet de trouver des compromis pour assurer une présence continue dans le service sur la base du "tour de rôle". Les collaborateurs n'ayant pas bénéficié du premier "pont" peuvent ainsi bénéficier du second, et ainsi de suite.
	<ul style="list-style-type: none"> Tenir compte des décisions déjà prises dans des configurations identiques que ce soit au sein du service ou d'autres directions
	J'informe systématiquement mes collaborateurs des nouvelles mesures RH prises par l'établissement et les applique lorsque le cas de figure se présente dans le service.
	<ul style="list-style-type: none"> Se référer aux mêmes règles pour chaque agent de son équipe, qu'il soit fonctionnel, opérationnel, homme ou femme...
	Avant toute décision de management à caractère individuel à l'égard de mes collaborateurs, je fais l'effort de l'environner en consultant les règles RH qui s'appliquent.
	<ul style="list-style-type: none"> Prendre des décisions en tenant compte des précédents et des conséquences à venir
	Pour toute situation inédite je fais une recherche personnelle sur le plan réglementaire, et j'interroge par ailleurs mon supérieur hiérarchique et/ou la Direction des Ressources Humaines.
	<ul style="list-style-type: none"> Essayer de rééquilibrer les charges de travail, de répartir en fonction des compétences de chacun, donner les mêmes moyens, ne pas demander toujours aux mêmes personnes, services
	La participation de mes collaborateurs aux projets transverses de la direction et/ou de l'établissement s'organise en fonction des compétences requises, et sur la base d'un tour de rôle.
	<ul style="list-style-type: none"> Rassembler des informations et développer des outils ad hoc pour se donner plus de chance d'être équitable
	Je mets en place des tableaux de bord de l'activité du service dont les indicateurs me permettent d'avoir une évaluation du volume des activités traitées par chacun de mes collaborateurs. Par ailleurs, au cours des réunions de service, de laboratoire, de département, je prends soin de toujours réserver un temps d'expression de chacun des collaborateurs sur ses missions et tâches traitées et en cours, ce qui alimente également ma vision du travail de chacun.
	<ul style="list-style-type: none"> Distinguer clairement les notions d'équité et d'égalité
Les pratiques	le pouvoir des images, des dessins ...
	
	
	<ul style="list-style-type: none"> Etre le garant de la lutte contre toute discrimination en sanctionnant immédiatement toute action, comportement ou paroles inacceptables et/ou discriminatoires
	Je porte un soin tout particulier aux termes employés dans les mails professionnels échangés entre mes collaborateurs et réagis sans attendre à tout propos dont j'aurais connaissance qui serait de nature sexiste ou raciste :
	- en convoquant immédiatement l'auteur pour lui faire mesurer le caractère inacceptable de ses écrits et lui faire part de ma décision d'en référer à mon supérieur hiérarchique ainsi qu'à la DRH pour toutes suites à donner, y compris sur le plan disciplinaire;
	- en adressant un mail à tous les membres du service, du laboratoire, du département pour faire part de ma réprobation au regard de ces propos et des suites qui en découlent;
	- en informant mon supérieur hiérarchique;
	- en informant la DRH pour toutes suites à donner.
	<ul style="list-style-type: none"> Accueillir dans notre équipe des agents en difficulté pour leur redonner une chance
Dans le cadre des recrutements opérés, j'adhère pleinement à la politique de l'établissement de reclassement et de maintien dans l'emploi des agents en difficulté de l'université. En amont de cet éventuel accueil au sein du service, du laboratoire, du département, j'aborde le sujet en réunion afin de repérer collégialement tant les freins éventuels à une telle insertion, que les collaborateurs qui seraient volontaires pour assurer un tutorat afin de faciliter son intégration.	
<ul style="list-style-type: none"> Répartir justement le travail entre les membres de l'équipe en procédant à des ajustements sur le rythme ou les moyens 	

	J'identifie les activités dites "à pics et à creux » du service, du laboratoire, du département afin d'évaluer leur impact sur la charge de travail courante des agents qui les gèrent. J'organise ensuite, de façon concertée, la prise en charge collégiale des différents pics, qui peuvent par ailleurs correspondre à certains creux pour d'autres.
	<ul style="list-style-type: none"> • Accorder de l'attention à chaque agent de son équipe
	Je rencontre régulièrement et à tour de rôle mes collaborateurs dans une séance de reporting de leurs activités. Je trouve également le temps de venir les voir sur leur poste de travail.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une voie de progrès pour chaque agent de son équipe, valoriser les différences et les complémentarités
	Je relaie systématiquement auprès de mes collaborateurs toutes les informations relatives à l'organisation des concours et examens professionnels. Je les incite à suivre les préparations aux épreuves. Au cours des réunions de service, de laboratoire ou de département, je réserve régulièrement un temps au cours duquel l'un(e) ou l'autre de mes collaborateurs fait le point sur un dossier, une mission, une tâche qu'il suit plus particulièrement. Cela permet d'une part d'avoir un niveau d'information commun et partagé sur les activités du service, du laboratoire, du département et d'autre part à chacun de mettre en exergue ses activités spécifiques, dans le cadre de l'activité globale du service, du laboratoire ou du département.
	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que chaque agent de son équipe trouve un intérêt dans les missions qui lui sont confiées
	Je fais l'effort de resituer régulièrement, auprès de mes collaborateurs, les tâches, missions et activités qu'ils assurent, dans le contexte plus général des dossiers, activités et missions de l'université. Cela permet de donner du sens et de procurer à chacun de l'intérêt à ses missions.

L'intégrité et l'éthique	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Agir collectivement et individuellement pour garantir la mise en place d'un service public de qualité
	Je forme mes collaborateurs aux attentes des usagers et j'organise en conséquence le fonctionnement du service, du laboratoire ou du département.
	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur des faits et non sur des impressions
	J'analyse l'activité de mon service, de mon laboratoire ou de mon département et le travail de mes agents au regard d'éléments factuels et mesurables. Je recherche plusieurs sources d'informations afin d'objectiver mes actions.
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de probité et faire respecter l'exigence de probité dans les actes de la vie quotidienne (non-utilisation à des fins personnelles des outils et moyens destinés à l'activité professionnelle)
	Je veille à ce que les collaborateurs respectent la confidentialité des données auxquelles ils ont accès ainsi que les informations partagées au sein de l'équipe et à la non consommation des moyens professionnels à fins personnelles. J'assure un suivi de l'utilisation des moyens professionnels de mon service, de mon laboratoire ou de mon département et de leur évolution quantitative. Je sensibilise mes collaborateurs à la non utilisation de la messagerie ou d'internet à des fins non professionnelles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve d'honnêteté intellectuelle, c'est-à-dire donner tous les éléments – favorables et défavorables - d'un dossier soumis à décision
	Quand je soumetts un dossier à une décision, je donne plusieurs solutions avec des éléments de contexte afin de permettre une décision éclairée.
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire cesser immédiatement ou prévenir les situations de conflits d'intérêts (constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif de ses fonctions)
	Je me forme à la thématique des conflits d'intérêt et je sensibilise mes agents notamment les nouveaux arrivants en les éclairant sur les spécificités de l'activité du service, du laboratoire ou du département. En cas de doute, je n'hésite pas à solliciter ma hiérarchie ou la Direction des Ressources Humaines afin d'analyser la situation litigieuse. J'analyse le suivi de l'activité au regard de cette thématique.
<ul style="list-style-type: none"> • En cas de situation potentiellement créatrice de conflits d'intérêts : <ul style="list-style-type: none"> - Le manager placé dans une position hiérarchique, saisit son supérieur hiérarchique ; ce dernier, à la suite de la saisine ou de sa propre initiative, confie, le cas échéant, le traitement du dossier ou l'élaboration de la décision à une autre personne ; - Le manager lorsqu'il a reçu une délégation de signature, s'abstient d'en user ; - Le manager lorsqu'il appartient à une instance collégiale, s'abstient d'y siéger ou, le cas échéant, de délibérer ; - Le manager lorsqu'il exerce des compétences qui lui ont été dévolues en propre, est suppléé par tout délégué, auquel il s'abstient d'adresser des instructions. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Stimuler l'intégrité parmi les membres de son équipe en récompensant l'intégrité et en punissant son manque 	
Je valorise et diffuse les bonnes pratiques et les bons comportements lors de points collectifs ou individuels	

La loyauté	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Agir collectivement et individuellement pour garantir la mise en place d'un service public de qualité
	Je rappelle régulièrement que toutes les activités de l'établissement s'effectuent au bénéfice de la recherche et de l'enseignement et que nous participons tous à un bon usage des fonds publics.
	Je dois être exemplaire dans mon comportement et dans l'application des procédures et des textes réglementaires. Je ne dois pas parler des informations confidentielles dont je dispose aux personnes qui n'ont pas à les partager avec moi, qu'ils soient personnels du service, du laboratoire, du département ou d'autres services ou étrangères à l'établissement.
	Je précise à mes collaborateurs le niveau de confidentialité des informations que je partage avec eux.

	<ul style="list-style-type: none"> Respecter et appliquer les obligations réglementaires liées à l'institution ; appliquer un devoir de réserve et de confidentialité
	<ul style="list-style-type: none"> Respecter les décisions prises, qu'elles soient concertées ou imposées dans la mesure où elles respectent la législation. A ce titre, identifier, poser et gérer les conséquences éventuelles d'un arbitrage défavorable en étant pleinement solidaire et partie prenante de la décision prise et en ne se désolidarisant pas de la décision
	Je reste fidèle aux engagements pris vis-à-vis de mes collaborateurs comme de ma hiérarchie. Je ne dois pas me cacher derrière un « ce n'est pas de ma faute » et ne doit pas être pris en défaut de mensonge ou de tromperie par mes collaborateurs même si la décision ou l'arbitrage pris n'est pas celui que j'aurai souhaité.
	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve d'honnêteté intellectuelle, c'est-à-dire donner tous les éléments – favorables et défavorables - d'un dossier soumis à arbitrage
	<ul style="list-style-type: none"> Repérer les personnels qui peuvent être en situation de souffrance et agir pour les aider à améliorer la situation
	Se montrer vigilant et sensible aux signaux faibles (changement d'humeur, d'habitudes, ...) et orienter si nécessaire les agents vers les acteurs compétents
	<ul style="list-style-type: none"> Etre fiable dans les actions, fidèle par rapport aux engagements pris, à la fois vis-à-vis de sa hiérarchie et de ses collaborateurs
	Je ne change pas d'avis ou de priorité en fonction de mon interlocuteur.
	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir une décision, être solidaire d'un collègue ou d'un collaborateur notamment en situation difficile
	Je soutiens la décision prise par un collègue ou un collaborateur en public même si ce n'est pas celle que j'aurai prise moi-même. Lorsqu'un collègue ou un collaborateur est en difficulté pour traiter un dossier je lui apporte une aide bienveillante, je décale les délais, je revoie l'organisation avec les collaborateurs pour soulager cette personne momentanément.

Le respect	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Porter intérêt au travail d'autrui et aux contraintes liées à son environnement
	Je m'assure de bien connaître l'ensemble des processus et des situations de travail et notamment celles dans lesquelles l'action d'un personnel dépend d'une action conduite antérieurement par un autre agent ; je maîtrise l'utilisation d'un logiciel dédié pour en connaître les limites ; j'intègre les contraintes de temps des autres structures avec lesquels il y a interaction et je fais en sorte de respecter les délais demandés...
	<ul style="list-style-type: none"> Faire confiance et déléguer
	Je mets en place une organisation du travail qui permette de responsabiliser les agents en veillant, chaque fois que c'est possible, à leur laisser une part d'autonomie dans les modalités de prise en charge de leurs missions et la réalisation de leurs activités. Je propose une répartition par dossier complet, par population complète, par sujet, plutôt qu'un émiettement entre plusieurs personnels. Je ne fais pas "à la place de" parce que cela ira plus vite. Je m'attache à former les personnels encadrés de manière à leur permettre de développer les compétences nécessaires. Je rappelle que la délégation n'exclut pas le contrôle, placé au juste niveau.
	<ul style="list-style-type: none"> Etre courtois et veiller au respect des règles de courtoisie au sein de l'équipe
	Je garde une expression mesurée et maîtrisée même en cas de difficulté ; je veille à ce qu'il en soit de même pour tous les collaborateurs de l'équipe en régulant les interactions entre les agents. Je pense à saluer les personnels, à l'arrivée comme au départ. Je veille à ce que les échanges entre structures se fassent sur un mode collaboratif ; je propose une régulation sans attendre l'émergence d'un éventuel conflit...
	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer et maintenir un climat de confiance par un comportement d'écoute et d'ouverture
	J'organise des points d'avancement d'équipe et des points individuels ; je joue le rôle de référent en cas de difficulté pour aider un agent ; j'accepte le droit à l'erreur (lorsqu'elle est involontaire et qu'elle se produit pour la première fois) et je veille à permettre au personnel concerné d'acquérir les compétences nécessaires pour éviter qu'elle ne se reproduise. Je sais garder la confidentialité sur des sujets personnels. Je suscite la prise d'initiative en ayant posé le cadre au préalable.
	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaître le travail effectué et le valoriser par des actes concrets
	Je pense à remercier les collaborateurs pour le travail réalisé ; j'évoque les succès en réunion d'équipe ; lors des présentations publiques d'un travail, je cite ou je fais intervenir les personnels qui y ont contribué. Je suis attentif(ve) à la qualité des dossiers d'avancement des personnels de mon équipe, je m'informe sur le format attendu et les critères d'évaluation, je prends le temps nécessaire et j'anticipe suffisamment pour parvenir à cette qualité.
	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une approche collective, non individualiste (gestion des emplois du temps...)
	Je fais en sorte de présenter les charges en réunion d'équipe et je vérifie que la répartition du travail proposée permet de les assurer. Je réactualise chaque année les plannings horaires en présentant si nécessaire en réunion d'équipe les difficultés. Je tiens compte des contraintes individuelles très particulières (notamment liées à la santé), mais je rappelle les obligations de service. En cas de difficulté, je propose des axes de régulation collective.
	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer la réciprocité
	Je fais en sorte de savoir mobiliser au moment opportun les collègues d'un agent pour prendre en charge collectivement un pic d'activité. Je veille à ce que ce type d'effort soit partagé et équilibré dans le temps (principe d'équité). La réciprocité s'applique également, de la même manière, entre structures : j'apporte de l'aide / j'attends de l'aide en période de pic ou sur un projet
<ul style="list-style-type: none"> Partager les objectifs et leur mise en œuvre 	

	Je m'astreins à ce que les objectifs soient définis chaque année ; la présentation des objectifs est réalisée à intervalles réguliers sur un rythme adapté à la nature des activités de ma structure (par exemple le début de l'année universitaire pour un service administratif). Je fais en sorte que ces objectifs soient précis et reliés à la stratégie de la structure de rattachement afin de contribuer au sens donné au travail. J'ai été formé à la définition des objectifs afin de m'assurer qu'ils soient réalisables, mesurables, etc... Des points réguliers sur le niveau de réalisation sont effectués en réunion d'équipe. Un point global est fait avant la définition des objectifs de la période suivante, comme la fin de l'année universitaire.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer la culture d'entraide : demander, écouter, donner de l'aide et partager spontanément les moyens pour une action ponctuelle ou une urgence
	Je m'assure en permanence de la bonne régulation de la charge de travail entre les agents. Mon attitude (ouverture, attention, connaissance du travail effectué) permet la mise en place de processus d'entraide par le collectif ; je veille à l'équité entre les personnels et je valorise ce type de collaborations.
	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager à donner une réponse quelle qu'en soit la nature
	Je fais en sorte d'être garant du fait que toute question d'un usager trouvera une réponse dans un délai raisonnable ; je m'engage à donner une réponse à la question d'un personnel ; je veille à ce que moi-même ou la personne compétente au sein de sa structure apporte la réponse attendue à un collègue d'une autre structure ; je suis responsable de toutes les réponses à apporter à des demandes de ma hiérarchie dans le délai fixé. J'ai pleinement conscience que cet engagement de réponse s'inscrit dans la perspective d'un service public de qualité et dans le développement de la confiance entre tous les interlocuteurs internes et externes d'une structure.

La solidarité	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des réflexes de coopération, travailler et faire travailler son équipe avec les autres structures
	J'encourage les échanges et les pratiques transversales au sein de mon équipe. Pour ce faire, j'impulse des thématiques impliquant des logiques de coopération et j'accompagne mon équipe dans la prise en compte du regard de l'autre. Je propose à mes collaborateurs d'intervenir dans des séminaires ou des réunions d'autres structures et propose de la même façon à d'autres structures d'intervenir au sein de mon équipe lors de moments d'échanges collectifs.
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire partager des objectifs communs, apporter un soutien à l'atteinte des résultats et communiquer sur les succès, les initiatives et les progrès des équipes
	Je veille à construire collectivement la vision de mon service, laboratoire, département, sur la base des orientations de l'établissement. J'organise un moment d'échanges participatifs à minima une fois par an et je présente le projet de ma structure à l'ensemble des agents de ma structure. In fine, j'organise une réunion l'année suivante pour présenter le bilan des objectifs de l'année écoulée et les perspectives se dégageant pour l'année à venir. Je n'hésite pas à valoriser la progression de l'équipe de même que toute initiative innovante, utile et efficace.
	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir le souci de faire progresser chaque collaborateur au service d'une réussite collective et lui permettre de s'épanouir dans son travail
	J'identifie précisément les axes de progression et le potentiel de chacun de mes collaborateurs. Pour cela, je m'appuie notamment sur l'entretien professionnel individuel mais surtout sur l'accompagnement quotidien que j'exerce au titre de mon encadrement. Je prends en compte les aspirations professionnelles et le bien-être au travail de chacun et cherche à concilier ces aspects avec le bon fonctionnement de ma structure et par conséquent l'amélioration continue du service public.
	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les règles communes à commencer par les droits et obligations régissant le service public. L'action, la décision, l'arbitrage se fait d'abord au regard de l'intérêt collectif
	Je veille tout particulièrement au respect des droits et obligations incombant à chaque agent public (neutralité, discrétion professionnelle, obéissance hiérarchique, devoir de réserve, information du public, etc.). J'acculture autant que nécessaire mes collaborateurs aux fondements et aux enjeux propres au service public (continuité, neutralité, égalité).
	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les résultats positifs ou négatifs, les compliments ou les difficultés en équipe
	J'assume la responsabilité du fonctionnement du service, laboratoire, département dont j'ai la charge. En conséquence, j'adopte une posture managériale bienveillante vis-à-vis de mes collaborateurs. En cela, j'anticipe les éventuelles pressions organisationnelles et j'identifie, en cas de difficultés, des pistes d'amélioration de fonctionnement. Je valorise tout résultat positif et témoigne quotidiennement de la reconnaissance aux collaborateurs (en individuel comme lors d'échanges collectifs).
	<ul style="list-style-type: none"> • Echanger entre collaborateurs et collègues
	Je mets en place des espaces d'échanges et de discussions sous diverses formes (points bilatéraux, réunion de service, séminaire, etc.). J'encourage mes collaborateurs à représenter le service, laboratoire, département lors de réunions externes et j'informe mes collègues de la possibilité d'intervenir au sein de leurs réunions si nécessaires. De la même manière, j'invite certains collègues à venir présenter des sujets à l'occasion de mes réunions de service, laboratoire, département.
	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les orientations de l'établissement et s'impliquer dans leur mise en œuvre
	J'envisage les objectifs fixés au service, laboratoire, département comme la résultante opérationnelle d'orientations fixées par l'établissement. Je veille donc à bien appréhender les enjeux de l'établissement, si nécessaire en échangeant en amont avec mon supérieur hiérarchique. J'échange ensuite avec mes collaborateurs pour traduire ces orientations en axes de travail concrets et opérationnels. Cette démarche de sens doit concourir à une mise en œuvre efficace et continue, laquelle sera mesurée au travers d'objectifs individuels.
	<ul style="list-style-type: none"> • Partager le sentiment et la volonté d'être associés dans un projet commun
	Je veille à informer régulièrement mes collaborateurs des projets de l'établissement. Je me montre pédagogique et j'explique à chacun en quoi ses missions concourent au projet global de l'établissement.

	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en commun les talents individuels et le sens du collectif dans la conduite des opérations et des actions
	Je suis avec attention l'évolution professionnelle (compétences détenues et axes de progression) de mes collaborateurs. Ceci doit me permettre d'avoir un regard précis sur les talents à disposition et donc d'inscrire utilement chaque agent dans le projet collectif. J'encourage le fonctionnement en mode projet sur des thématiques transverses pour faciliter les échanges entre structures.

Le sens de la responsabilité	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Prendre une décision et l'assumer
	Avant de prendre une décision, je veille à associer mes collaborateurs puis j'explique la prise de décision finale. L'arbitrage final vaut positionnement définitif, il convient d'assumer les choix opérés par une transparence non-équivoque et une communication gérée en amont comme en aval (d'où l'association des parties prenantes dès la phase préparatoire à la décision).
	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à la sécurité et à la préservation de la santé physique et mentale de chacun
	Je suis vigilant à ce que mon action ne mette pas en jeu la santé de mes collaborateurs, je veille notamment à ce que les objectifs posés soient réalisables.
	<ul style="list-style-type: none"> Respecter ses engagements
	Lorsque je prends un engagement vis-à-vis d'un collaborateur, celui-ci revêt un caractère absolument indispensable auquel je suis tenu de m'astreindre notamment eu égard à mon devoir d'exemplarité. Si des circonstances particulières et/ou exceptionnelles remettent en cause un engagement, je reçois le ou les collaborateur(s) en entretien et j'échange en toute transparence sur le contexte le justifiant.
	<ul style="list-style-type: none"> Définir les missions et les objectifs de chacun et proposer les moyens associés, en visant l'amélioration du service rendu aux usagers ou à nos interlocuteurs en interne.
	Je veille à l'existence de fiches de postes formalisées détaillant les missions exercées par mes collaborateurs. Lors de l'entretien professionnel individuel, j'échange avec mon collaborateur sur les missions exercées et j'actualise, si nécessaire, la fiche de poste. Je détermine également les objectifs de l'année, si possible conjointement. Je veille à répondre précisément sur les moyens associés (formation, points réguliers, accompagnement managérial, etc.).
	<ul style="list-style-type: none"> Fixer des objectifs réalistes, définir les moyens et les faire partager à l'équipe. Contrôler la mise en œuvre
	Lors de l'entretien professionnel annuel et plus globalement tout à au long de l'année, dans le cadre de l'appréciation globale de la charge de travail de mes collaborateurs, je veille à fixer des objectifs répondant à la logique SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel). J'organise annuellement un temps d'échange collectif avec l'ensemble de mon équipe quant à la déclinaison à opérer des objectifs de l'établissement. J'accompagne mes collaborateurs tout au long de l'année dans la réalisation de leurs objectifs et je m'appuie sur des points individuels avec le collaborateur pour contrôler la mise en œuvre et en préciser certains aspects si nécessaires.
	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un retour régulier à chacun sur la qualité de son travail, ses axes de progrès ; proposer les formations adaptées
	Je veille à ce que l'entretien professionnel individuel ne soit pas un moment de surprise pour mes collaborateurs. A ce titre, j'informer et échange quotidiennement sur la qualité du travail et les éventuels axes de progression. Je pense à valoriser tout succès et réussite, et n'hésite pas à féliciter un agent méritant. En cas de difficulté, je me positionne en accompagnement en proposant des actions sécurisantes de nature à améliorer le service rendu (formation, accompagnement de proximité, discussion sur l'organisation du travail, la détermination des priorités, et.). J'adopte une posture de bienveillance en cherchant à conjuguer développement des compétences de mes collaborateurs et efficacité du service public.
	<ul style="list-style-type: none"> Responsabiliser chacun, en posant des règles et en recherchant le niveau de délégation et les mécanismes de contrôle les plus adaptés.
	L'un des objectifs prioritaires en tant que manager est de donner du sens et d'expliquer à chaque collaborateur son rôle au sein du service public. Pour cela, je cherche continuellement à développer l'autonomie et la force de propositions des agents que j'encadre. J'associe et responsabilise mon collectif dans la détermination des processus métiers compte tenu d'un principe majeur de prise en compte des attentes de l'utilisateur.
	<ul style="list-style-type: none"> Rendre compte à la chaîne hiérarchique et faire rendre compte aux équipes en développant leur autonomie
	Je détermine avec mon supérieur hiérarchique, le niveau de précision attendu dans le rendre compte. Je veille à informer mon supérieur hiérarchique direct des sujets signalés ou que j'estime devoir être rapportés. Je prépare en amont les points avec ma hiérarchie ce qui nécessite également un rendre compte efficace et pertinent de la part de mes collaborateurs. J'échanges donc, dès ma prise de poste (ou la leur si elle est postérieure), sur le niveau de rendu attendu et je veille à interroger, autant que possible, mes collaborateurs sur les solutions qu'ils envisagent eux-mêmes face aux différentes problématiques auxquelles ils sont confrontés.
<ul style="list-style-type: none"> Oser dire, quitte à ce que les dires déplaisent, en expliquant son point de vue 	
Je me positionne systématiquement sur le terrain factuel et ne porte pas de jugement e valeur. Ce faisant, je verbalise objectivement tout élément, positif ou négatif, à évoquer avec un collaborateur et je m'astreins à ne pas faire œuvre de complaisance.	
<ul style="list-style-type: none"> Attacher la même priorité à un projet transversal qu'à un projet propre à son secteur d'activité 	
Je détermine mes priorités et celles de mes collaborateurs en fonction de l'urgence et de l'importance des projets pour l'établissement et non pas uniquement en raison de mon secteur d'activité.	
<ul style="list-style-type: none"> Encourager l'innovation et les suggestions. Faire preuve de capacité d'adaptation 	
Je me tiens régulièrement informé des évolutions propres à mon métier et plus globalement des sujets en lien avec la modernisation des services publics. J'encourage le changement, le recours à des pratiques de benchmark et je reconnais un droit à l'erreur dans le cadre d'un projet innovant.	

La confiance	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Relier en permanence de façon claire les orientations stratégiques à nos actions au quotidien
	Je décline les objectifs du service, laboratoire, département en objectifs individuels et j'anime des réunions d'équipes qui ne sont pas centrées uniquement sur l'activité opérationnelle mais qui permettent à mes collaborateurs de prendre de la hauteur sur les orientations stratégiques.
	<ul style="list-style-type: none"> Développer des réflexes de coopération, travailler et faire travailler son équipe avec l'environnement
	J'encourage le décloisonnement des activités en initiant ou développant des relations avec d'autres structures afin de rechercher d'autres compétences ou pratiques professionnelles.
	<ul style="list-style-type: none"> Faire partager des objectifs communs, apporter un soutien à l'atteinte des résultats et communiquer sur les succès, les initiatives et les progrès des équipes
	Je veille à attribuer des missions dans le cadre d'objectifs communs à tous avec une mise en place de point d'étapes réguliers et une restitution des résultats par les acteurs eux-mêmes.
	<ul style="list-style-type: none"> Développer la capacité à déléguer, en sachant adapter le niveau de délégation aux aptitudes et compétences de chacun
	Je fais travailler de manière différenciée, adaptée et en autonomie mes agents en donnant des objectifs précis de réalisation, de marges de manœuvre mais également des indicateurs de suivi.
	<ul style="list-style-type: none"> Avoir le souci de faire progresser chaque collaborateur au service d'une réussite collective et lui permettre de s'épanouir dans son travail
	Je développe les compétences de mes collaborateurs afin de contribuer à la réalisation des objectifs du service, laboratoire, département.
	<ul style="list-style-type: none"> Faire confiance et être solidaire des conséquences des décisions.
	Je délègue la réalisation d'actions mais pas la responsabilité. J'analyse les erreurs éventuelles et propose de nouvelles actions de régulation.
	<ul style="list-style-type: none"> Accepter le droit à l'erreur et en faire une source de progrès des collaborateurs et de l'équipe
	J'analyse chaque erreur et je mets en place des mesures individuelles et collectives afin qu'elle ne se reproduise plus (formation des collaborateurs, mise en place d'alertes dans la procédure, ...)

La transparence	
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Aller au contact du terrain, s'informer sur la vie et les travaux des autres structures, des différentes structures de l'Université
	Régulièrement et saisissant le prétexte d'une demande d'information ou de collaboration avec une autre structure, plutôt que d'adresser un mail ou de téléphoner, je choisis de prendre RDV et de me rendre sur place dans les locaux de la structure que je souhaite solliciter, ce qui me permet en général de découvrir et de m'ouvrir à "autre chose" que le sujet pour lequel je me déplace. Par ailleurs, j'invite régulièrement le responsable d'une autre structure à ma réunion de service, laboratoire, département, afin qu'il présente ses activités et domaines professionnels à l'ensemble de mes collaborateurs.
	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier le dialogue : donner un temps de parole à tous, prendre le temps d'écouter et reformuler pour assurer la bonne compréhension mutuelle
	Je conclus systématiquement ma réunion de service, laboratoire, département, par un "tour de table" au cours duquel chacun est invité à s'exprimer : sur ses activités en cours, sur les thèmes abordés lors de la réunion ou même un point de la vie du service, laboratoire, département, qu'il souhaite aborder. Les mots d'ordre, connus de tous les participants, pour ce temps d'exposé qui peut donner lieu à discussions sont la bienveillance et l'écoute, ce qui facilite l'expression de chacun.
	<ul style="list-style-type: none"> Donner les règles de fonctionnement à l'arrivée de tout nouvel agent et les rappeler régulièrement
	L'accueil d'un nouveau collaborateur au sein du service, laboratoire, département, s'effectue toujours en deux temps : - un temps d'échange avec son supérieur hiérarchique qui va lui exposer / lui rappeler les missions de l'établissement et le rôle du service, laboratoire, département, dans ce contexte ainsi que les règles générales de fonctionnement. - un second temps consacré à une visite de l'ensemble des locaux avec le nouveau collaborateur, ce qui permet de le présenter à l'ensemble des membres de la structure.
	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de la bonne circulation de l'information
	Lors de la réunion de service, laboratoire, département, que j'anime, je fais systématiquement un retour d'information des réunions auxquelles j'ai moi-même participé sur les projets ou dossiers de la direction ou de l'établissement. Par ailleurs, je réserve toujours un temps d'expression de chacun des collaborateurs sur ses missions et tâches traitées et en cours, ce qui alimente également la vision du travail de chacun.
	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer les liens entre les objectifs collectifs du service, laboratoire, département et la stratégie de l'établissement
	Je fais l'effort de re-situer régulièrement, auprès de mes collaborateurs, les tâches, missions et activités du service qu'ils assurent, dans le contexte plus général des dossiers, activités et missions de l'université. Cela permet de donner du sens et de procurer à chacun de l'intérêt à ses missions.
	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer les liens entre les objectifs collectifs du service, laboratoire, département et les objectifs individuels de l'agent
	Je fais l'effort de re-situer régulièrement, auprès de mes collaborateurs, les tâches, missions et activités du service qu'ils assurent, dans le contexte plus général des dossiers, activités et missions de l'université. Cela permet de donner du sens et de procurer à chacun de l'intérêt à ses missions.

Les postures à privilégier par chaque manager dans son action sont celles qui faciliteront la mise en œuvre des pratiques managériales déclinant les valeurs. Il est naturellement impossible de les lister toutes, au risque d'en omettre. On en citera quelques-unes, qui paraissent essentielles à un déploiement effectif des valeurs portées par la charte.

Etre exemplaire : s'appliquer à soi-même et en premier lieu les règles définies pour la communauté.

Etre courageux : oser dire ce qui ne va pas aussi bien que ce qui va ; ne pas hésiter à rappeler les règles de fonctionnement pour assurer la bonne régulation et ne pas générer d'inéquité de traitement. Faire part des risques identifiés.

Etre accessible : faire en sorte que chaque agent ait la conviction qu'il peut échanger avec son manager chaque fois que c'est nécessaire. Organiser son temps pour rester disponible.

Etre à l'écoute : développer une attitude permettant d'être en lien constant avec son équipe et de percevoir les éventuelles difficultés. Savoir donner la parole à chacun.

Etre bienveillant : considérer que chaque agent a un droit à la confiance a priori, tant qu'il respecte lui-même les règles fixées et les valeurs de l'établissement.

Etre juste : pratiquer un traitement équitable au quotidien ; prendre ses décisions en les fondant sur les faits et non sur les impressions.

Etre curieux : se tenir informé des évolutions, aussi bien internes qu'externes, pour identifier des sources d'innovation possibles au sein de son service, qu'elles soient liées au champ d'activité, à l'organisation du travail ou au management.

IV – MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE

La charte du management responsable d'AMU a été volontairement conçue pour définir les principes structurant le modèle managérial et tout à la fois proposer des actions concrètes à tout encadrant. Pour atteindre les objectifs visés, il convient donc d'y intégrer les modalités d'appropriation par chaque personne exerçant un rôle d'encadrement au sein de l'établissement.

- La charte sera remise, expliquée et signée par chaque nouvel encadrant BIATSS lors de son accueil par la DRH campus de rattachement. Un échange sur la charte sera organisé par et avec le supérieur hiérarchique du nouvel arrivant sur le modèle managérial porté par la charte. Pour un nouvel encadrant enseignant, les attendus seront présentés par le responsable de la structure (Doyen ou directeur de composante, directeur de laboratoire, etc.).
- Pour les encadrants (BIATSS ou enseignant), l'entretien professionnel individuel des personnels BIATSS intégrera l'évaluation des attentes définies dans la charte quant à l'exercice de la fonction managériale.
- La formation au management que devra suivre tout agent étant amené pour la première fois à exercer des fonctions d'encadrement intégrera une partie théorique et pratique autour des valeurs, pratiques et postures portées par le présent document.
- L'établissement, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité de vie au travail, mettra en place les dispositifs d'accompagnement utiles pour renforcer les compétences managériales de ses encadrants et pour leur apporter le soutien nécessaire dans la mise en œuvre des principes portés par cette charte.