



# LES PRINCIPES DU MANAGEMENT CROISÉ

“ Le développement des compétences managériales constitue un enjeu essentiel pour enrichir les ressources humaines du SCA et conduire la transformation du service. Compte tenu de la diversité du personnel à encadrer, chaque cadre doit être capable de mobiliser au mieux de ses performances les civils et les militaires sous sa responsabilité [...] Au regard de cet enjeu, le « management croisé » aura vocation à constituer la compétence socle de tous les cadres du service. ”

Extrait du document : Ensemble, consolidons la politique RH du SCA

## PERFORMANCE DU SERVICE

### L'engagement opérationnel et la résilience des armées

Le manager<sup>1</sup> du SCA doit avoir le souci constant de la bonne préparation de ses équipes militaires et de l'implication de son personnel civil, notamment pour faire face en tout lieu et en toutes circonstances aux exigences du soutien des engagements opérationnels. Il met en place un ensemble de dispositifs permettant cette préparation opérationnelle et la mise en condition avant projection. Il s'investit personnellement dans ces activités et dans le suivi individuel des militaires qui lui sont subordonnés.

### Le sens du service au soutenu

Soutenir les armées pour que celles-ci soient en capacité de faire face aux menaces : telle est la mission du SCA. Ainsi, le manager du SCA doit donner à son équipe le sens de son action au quotidien, particulièrement dans un environnement en évolution, susceptible d'entraîner parfois une perte de repères. Un dialogue renforcé « souteneurs-soutenus » régulier permettra une connaissance mutuelle des missions et contraintes de chacun.

### Le soutien au quotidien

La performance du soutien au quotidien se mesure par l'atteinte de la meilleure qualité de service possible avec la meilleure productivité collective de chaque équipe de travail au sein du SCA, sous contrainte forte de ressources. La productivité collective de chaque équipe, qui repose sur la définition partagée d'objectifs collectifs, est de la pleine responsabilité de chaque manager du SCA.

<sup>1</sup> Le terme générique de manager correspond à tout militaire ou civil du service exerçant une autorité sur un ou plusieurs subordonnés

## ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

### Manager par objectifs et par la confiance

Dans une perspective d'efficacité et de valorisation des compétences, il convient de responsabiliser les agents et de leur accorder une réelle autonomie. L'encadrant du SCA doit savoir manager par objectifs et favoriser l'initiative. Cela implique la reconnaissance d'un droit à l'erreur encadré. Cette relation de confiance apporte agilité, souplesse, réactivité et qualité de service. Une telle démarche impose une adaptation de l'organisation du travail.

### Transversalité et collaboration

L'organisation du travail par les managers doit privilégier la transversalité et la collaboration des agents au sein des équipes et entre les équipes. Le contrôle de l'activité et la prise de décision ne doivent pas être alourdis ou ralentis par le recours systématique à de multiples strates hiérarchiques. De même, la collaboration entre les équipes doit être encouragée. Cela implique de centrer l'activité sur les objectifs et la compétence d'agents responsabilisés.

### Créativité et innovation

L'exigence du service et l'efficacité dans les missions en tout temps et en tous lieux imposent de s'adapter aux circonstances et de répondre aux nouvelles difficultés. Le manager doit susciter, encourager et pratiquer lui-même la recherche de solutions nouvelles et innovantes. Il doit savoir remettre en question les habitudes et inventer les outils et méthodes qui serviront au mieux les intérêts de la mission en répondant aux contraintes et difficultés pesant sur les équipes.

## ÉPANOUISSEMENT DU PERSONNEL

### Mixités

La bonne gestion des mixités, de l'égalité professionnelle et de la diversité constitue un enjeu fort pour le ministère mais également un impératif pour le SCA. Service aux mixités fortes, le SCA emploie civils comme militaires, hommes et femmes, de toutes générations. Pour être attractif, fidéliser son personnel et créer les conditions d'une dynamique efficace, chacun a le devoir de respecter et faire respecter les principes de non-discrimination et de considération individuelle. Les agents du service doivent pouvoir s'y épanouir personnellement et professionnellement, grâce à la conjugaison de leurs forces et de leurs talents.

### QVT (qualité de vie au travail)

La qualité de vie au travail se traduit par de bonnes conditions d'exercice de l'activité au quotidien, mais également par un réel équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, hors engagement opérationnel. Une QVT adaptée permet de maintenir le personnel dans des conditions physiques et psychologiques lui permettant de donner le meilleur de lui-même dans l'exercice de son activité et d'entretenir sa motivation. Il revient aux managers et chefs d'organisme d'installer et d'entretenir cet état d'esprit, marqueur identitaire du service.

### Connaissance de ses équipes

Le SCA emploie autant de militaires que de civils. Pour faire travailler ensemble et en harmonie ces deux populations, les managers doivent connaître les principaux aspects des différents statuts et encadrer le personnel en conséquence. Ils s'emploieront aussi à connaître les membres de leur équipe pour mieux les comprendre en tant qu'individus et mieux les intégrer à la dynamique collective. Les managers accorderont une attention toute particulière au développement de leurs collaborateurs.



# MISE EN ŒUVRE DU MANAGEMENT CROISÉ

La mise en œuvre du management croisé relève notamment de la responsabilité du chef d'organisme. Il doit la promouvoir auprès des managers sous sa responsabilité, créer les conditions pour leur permettre d'en comprendre et d'en appliquer les principes et les évaluer en conséquence. Cette mise en œuvre est également la responsabilité de chaque manager qui, prenant connaissance de ses attendus, doit savoir identifier ses axes d'effort, se former et s'informer sur les aspects du management croisé qui ne lui sont pas familiers, les traduire en actes et en faire la réalité quotidienne de son travail.

Les managers trouveront ci-dessous quelques exemples d'actions de mise en œuvre, des références à des aides documentaires, ainsi que des acteurs vers lesquels ils pourront se tourner pour les assister dans leur travail.

## PERFORMANCE DU SERVICE

### L'engagement opérationnel et la résilience des armées

EXEMPLES : mise en place d'un programme annuel de préparation aux engagements opérationnels pour l'ensemble de l'équipe militaire ; en veillant à sanctuariser les séquences de mise en condition avant projection ; investissement personnel du manager (visite sur site, présence à la séance de qualification finale, ...)

AIDES : directive permanente du 24 mars 2021 de préparation opérationnelle du SCA

CONTACTS : EMO SCA, bureau ou référent PSAO

### Le sens du service au soutenu

EXEMPLES : entretenir un dialogue permanent « soutenus-soutenus » : visites des formations soutenues comme celles des organismes du SCA, opérations du type « vis ma vie » en vue de mieux se comprendre, challenges sportifs entre les formations soutenues et les organismes du service, activités militaires et sociales communes, etc. Organiser au moins une fois par an une activité croisée au profit de son équipe.

AIDES : chef d'organisme

CONTACTS : Centre interarmées du soutien

### Le soutien au quotidien

EXEMPLES : définition partagée d'objectifs collectifs annuels, latitude laissée au manager d'organiser le travail de son équipe de façon optimale. Formation de l'équipe, récompense et valorisation (lettres de félicitations et autres témoignages de satisfaction ; moments de cohésion, ...). Faire le point avec son équipe au moins deux fois par an (résultats au vu des objectifs collectifs, actions correctrices).

AIDES : directives QSR nationale et locales (contrats de service)

CONTACTS : DivEX, SD performance-synthèse, SDE (pour les récompenses)

## ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

### Manager par objectifs et par la confiance

EXEMPLES : objectifs d'équipe en lien avec la performance du service (3 max.) ; réduction des strates hiérarchiques dans les organismes (3 niveaux) ; articulation des équipes autour de 2 rôles : manager (pilotage, motivation, appui des équipes) et un conseiller expert (conseil sur dossiers complexes et montée en compétence des équipes). Responsabilisation individuelle des agents : chacun porte lui-même le résultat de son travail à la validation de l'autorité en charge. Droit à l'initiative, droit à l'erreur, ... Évaluation des managers sur la base de l'atteinte des objectifs par son équipe.

AIDES : rapport « les compétences managériales en 2025 »

CONTACTS : ARH, ICA

### Transversalité et collaboration

EXEMPLES : créer des occasions pour des échanges directs entre les équipes dont le travail a une incidence sur celui d'autres ou qui en dépend, même partiellement. Être soi-même à l'écoute des idées de ses collaborateurs, mener des réflexions en commun sur des difficultés à résoudre ou sur des orientations à prendre pour mener à bien un projet. Favoriser également le travail en commun au sein de l'équipe. Créer une émulation collective.

AIDES : rapport « les compétences managériales en 2025 »

CONTACTS : ARH, ICA

### Créativité et innovation

EXEMPLES : identifier les difficultés récurrentes dans le travail et mener des réflexions pour trouver de nouvelles solutions (simplification) ; s'appuyer sur la mixité (générationnelle notamment) pour susciter des solutions innovantes, avoir des points de vue différents ; expérimenter ; multiplier les occasions pour les collaborateurs de s'ouvrir à de nouveaux horizons, d'apprendre de nouvelles connaissances et savoir-faire (formations, coaching, certifications, visites d'organismes extérieurs, MOOCs, etc...).

AIDES : rapport « les compétences managériales en 2025 »

CONTACTS : -ARH ICA

## ÉPANOUISSEMENT DU PERSONNEL

### Mixités

EXEMPLES : soutien de l'action des référents ; actions de sensibilisation (information des nouveaux arrivants ; affichage) ; tolérance zéro à l'égard des discriminations (discipline) ; compréhension des écarts générationnels et de leurs spécificités ; traitement équitable des PC et PM ; création d'équipes mixtes (statut, sexe et âge), organisation de rencontres et tables rondes pour permettre l'échange et la remontée de difficultés ; enquêtes sur le ressenti des personnels.

AIDES : plan mixité, plan égalité professionnelle entre les femmes et les hommes civils, documentation de la CT des référents

CONTACTS : ICA, référents « mixité-égalité »

### QVT (qualité de vie au travail)

EXEMPLES : enquête QVT auprès des agents (état des lieux) ; engager une démarche QVT (voir kit) ; équilibre vie professionnelle / vie privée : régulation des horaires de travail (horaires variables) et des congés, régulation des modes de travail (télétravail, travail nomade ou déporté), prise en compte de la parentalité (voir courrier, annexe et guide sur le sujet) ; management bienveillant et adapté ainsi que les autres aspects du management croisé ; parcours d'accompagnement renforcé des nouveaux arrivants ; suivi appuyé des RPS ; ...

AIDES : kit QVT, guide parentalité, courrier DCSCA du 28 juin 2021 et son annexe, relatif à l'accompagnement de la parentalité au SCA.

CONTACTS : référent national QVT, ARH

### Connaissance de ses équipes

EXEMPLES : se former aux spécificités des différents statuts, notamment l'évaluation/notation et la discipline ; développer sa capacité d'écoute ; ménager des moments d'échange avec les membres de l'équipe durant lesquels on ne parle pas du travail (s'intéresser à leurs loisirs, passions, personnalité, ...) ; publier un catalogue des savoir-faire non professionnels des membres de son équipe pour permettre les échanges et l'entraide ; saluer ses collaborateurs chaque matin et s'enquérir de leur état d'esprit, leur santé ; être présent au quotidien sans être envahissant.

AIDES : -

CONTACTS : Bureaux RH de commandement, ARH.