



ATELIER 1

DÉFINITION ET DÉCLINAISON DU PROJET MANAGÉRIAL DANS LES GRANDES COLLECTIVITÉS



Avec la participation active de :

Sabine CHAUVELON – Responsable du Pôle Prospective et Développement des Compétences - Ville d'Angers et Angers Loire Métropole (49)

Anne COLLIN – DRH - Département de La Mayenne (53)

Sylvie GRELLIER SUDRE - Conseillère formation / domaines management et risques psychosociaux- CNFPT

Christophe RICHARD – Directeur Général des Services – CDG44

Benoit SCHAEFFER – Responsable pilotage social et managérial – Conseil Régional des Pays de la Loire (44)

Animation : **Antoine LEBEAU**

Christian BERGERE - Adjoint au Directeur – CDG49

Introduction par Christophe RICHARD – Directeur Général des Services – Centre de gestion de Loire-Atlantique.

Cet atelier a été organisé en privilégiant la logique de taille des collectivités présentes afin de faciliter les échanges qui se veulent pratiques et transposables.

Le mode d'animation se veut facilitateur de ces échanges car il y a dans la salle des « contributeurs » qui seront sollicités pour alimenter les propos mais vous êtes tous potentiellement contributeurs. Vous avez formulé des « questions » et des « bonnes pratiques ». Vous avez donc tous des expériences à partager ou à questionner.

J'ai travaillé dans ma carrière dans plusieurs grosses collectivités. Depuis 1994, j'ai toujours en-

tendu parler de la recette idéale pour faire un management de qualité. Le travail revient toujours sur le métier car la bonne solution n'existe pas car les contextes, les exigences évoluent. Les élus évoluent également et sont et seront probablement beaucoup plus présents dans leurs collectivités. Tout cela va donc permettre de nourrir les échanges de cet atelier.

Les questions-clé posées par les participants:

- Quels sont les leviers et les outils favorisant la reconnaissance du rôle des cadres et particulièrement les cadres de proximité ?
- Quel accompagnement des nouveaux managers : mentorat ? Réseau interne ? Formation ? Suivi régulier et rencontre de la RH ? Accompagnement à la prise de poste ?
- Comment mieux outiller les encadrants pour les impliquer davantage dans la gestion RH ?
- Comment accompagner le management de proximité : préparer à la mission ? accompagner ? former ?
- Quel rôle des référents handicap, des agents chargés de fonction d'inspection ?

Les témoignages des contributeurs :

Sabine CHAUVELON – Responsable du Pôle Prospective et Développement des Compétences Ville d'Angers et Angers Loire Métropole (49)

A l'origine du projet managérial « Oser Manager Autrement Demain », il y a l'arrivée d'une nouvelle direction générale et une démarche de relecture des politiques publiques, dans un contexte de ressources aujourd'hui contraintes. Pour conduire les changements et amener des comportements nouveaux, il fallait redéfinir le management.

L'impulsion a d'abord été donnée par les élus. Un état des lieux de la collectivité a été établi en lien avec le projet politique.

Puis, 200 cadres ont été associés pour élaborer ensemble une feuille de route avec la Direction Générale. Pour animer ce projet, la collectivité s'est appuyée presque exclusivement sur les ressources internes de la collectivité.

Un référentiel de management a été produit. C'est un cadre qui laisse à chacun la liberté de l'incarner sans imposer. La démarche a produit des occasions de travail en transversalité, en collectif... Des bonnes pratiques de management ont été « troquées ».

Le but est maintenant d'incarner et de s'approprier le référentiel pour le déployer aux cadres de proximité puis à l'ensemble des agents. Il faut se donner les moyens de replacer le management dans les pratiques quotidiennes.

Anne COLLIN – DRH - Département de La Mayenne (53)

Nous avons constaté une nécessité de structurer les grandes orientations des politiques départementales et nous avons la volonté de proposer des schémas directeurs sur les fonctions supports, et notamment la RH. Différents projets ont été identifiés collectivement, avec les expériences de chacun et en associant les managers de l'institution ainsi que, de manière étroite, les équipes de la DRH (notamment les chefs de service).

Nous avons pu structurer les grandes orientations de la politique RH et fixer un cap jusqu'à la fin du mandat (2021).

Nous avons adopté un plan de développement des ressources humaines en juin 2016, plan qui

comporte 5 axes, dont un relatif au management « Développer une culture managériale partagée et responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs ».

Le message du « partage de la fonction RH » par les cadres n'est pas évident à l'ensemble des niveaux de la collectivité. Les cadres savent également qu'ils peuvent remonter des infos à la RH.

Benoit SCHAEFFER – Responsable pilotage social et managérial - Région Pays de la Loire

Le projet émane de la direction générale. Des chefs de projet managérial sont en fonction depuis un an. L'objectif est d'instaurer un travail en transversalité et d'accompagner l'encadrement, pour mieux partager la fonction RH et gagner la confiance de l'encadrement.

Le projet est encore en construction :

- Un volet concerne le siège administratif de la région : l'ensemble des agents a été invité et sensibilisé à la question managériale.
- Un volet concerne les lycées. On y retrouve la difficulté liée à la double autorité (hiérarchique relevant de la région et fonctionnelle relevant du lycée), qui s'accompagne également d'un éloignement géographique.

Sylvie GRELLIER SUDRE - CNFPT-

Le CNFPT propose des formations en inter permettant d'accompagner les collectivités dans leurs projets managériaux. Nous avons également développé divers outils à destination des agents des collectivités et notamment des cadres : méthodes d'apprentissage permettant plus d'interactions, de l'autoformation, une individualisation des parcours, un accès plus rapide à la formation et un apprentissage collaboratif. Il existe également des réseaux qui se sont mis en place et permettent des échanges collectifs sur des sujets professionnels.

Ce qui ressort des échanges

L'importance de soigner les recrutements de cadres en interne.

Pour un agent allant assurer une fonction d'encadrement :

- besoin de définir un projet professionnel
- vérifier les capacités au-delà des compétences qui sont pour partie à acquérir
- vérifier la représentation de la fonction et l'adéquation avec les attentes de la collectivité
- constat que le service public est en constante évolution et que les métiers, les fonctions évoluent.

Une piste à explorer : l'holocratie

Principe : « Le moins d'intermédiaire possible ». La multiplication des strates déresponsabilise la hiérarchie. Une expérience « sans agent de maîtrise » dans un service propreté est évoquée : chacun a ses responsabilités et l'organisation du travail est construite avec les agents de terrain.

Chaque cadre de proximité choisit un coach et trouve des ressources pour l'accompagner au-delà de la formation. Le coach aide à la formulation des besoins des cadres de proximité.

Comment répondre aux besoins des encadrants de proximité ?

Ce sont les parents pauvres de la formation. Il faut mieux anticiper leurs besoins.

La montée en compétences peut se faire par la formation mais il faut aussi réfléchir différemment : innover, créer pour l'avenir, et peut-être associer la chaîne hiérarchique, faire appel au volontariat des cadres de direction pour être tuteur...

La place des risques psycho sociaux et du bien être au travail dans les projets managériaux :

Des travaux sont menés sur la « déconnexion » des cadres et sur les changements de rythme du travail en cohérence avec les rythmes de la vie privée.

On revient sur l'importance de définir ensemble les critères de qualité du travail dans une équipe, un service... Accorder la confiance à tous les agents (A, B, C) pour développer la compréhension du rôle de chacun.

Les indicateurs RPS sont multiples. Le plus difficile est de prévenir en l'absence de signaux faibles.

Le rôle des référents handicap dans le management peut être un bon interlocuteur des agents en difficultés avec les RH.

Il est impératif de ne pas oublier de penser aux « managés » afin de ne pas se déconnecter de leurs attentes.

Quelques pratiques en cours dans les collectivités :

- St Sébastien sur Loire a réalisé un guide managérial (à partir d'une démarche en co-construction) pour affirmer des valeurs applicables dans le management et les décliner en actions. Une convention a été établie avec une psychologue du travail pour des accompagnements type coaching individuel ou collectif à l'initiative des managers.

- **Le Mans Métropole** institue des échanges de pratiques entre pairs : pour sortir les agents de leur potentiel isolement en les confrontant à l'expérience de collègues de même niveau.

- **Nantes Métropole** généralise les entretiens de «ré-accueil» après une période d'absence. Objet : permettre de retrouver sa place dans un collectif de travail et faire le point sur les conditions du retour.

- **La Ville d'Angers** pratique les réunions de service avec animation tournante. Certains services utilisent des cartes pour aider la prise de décisions ou la priorisation des actions à engager.

- **La commune d'Arnage (72)** diffuse un kit pratique pour les managers sur des sujets RH récurrents ou sensibles. Ex : accompagner le retour d'un collaborateur après une longue absence.

- **La commune de la Baule (44)** suit depuis 2011 (date de lancement d'une démarche RPS) 105 actions. Chacune est formalisée par une fiche. En particulier : accueil et formation de tous les nouveaux managers, formation, tutorat, coaching avec une psychologue.

Les questions qui restent à explorer au-delà de la CRET :

La question du manager de proximité

- Comment apprécier ses besoins ?
- Quelle est la bonne taille de l'encadrement de proximité ? Quel bon niveau de proximité ?

- Quels sont les leviers favorisant la reconnaissance du rôle des cadres de proximité ? (avancement, promotion, régime indemnitaire, mobilité interne...)

Les risques psycho-sociaux

- Peut-on penser que les risques psycho-sociaux découlent davantage des mutualisations de services et de personnels que de ce qui existait avant ?
- Quand les agents mettent la reconnaissance dans la qualité du travail et que cela n'est pas la commande...comment gérer les RPS ?
- Quels sont les outils utilisés pour mesurer les RPS ? (Association des encadrants ?)
- Quels accompagnements pour aider le manager à gérer les RPS ? (formations, médecine de prévention, psychologue du travail ?)
- Comment faire naître et partager nos expériences réussies en matière de lutte contre les RPS ? On parle trop souvent des situations difficiles, on parle peu de réussites là où la qualité du travail et du service ont été retrouvées.
- Comment faire pour que la présentation des RPS soit l'affaire de tous ? Quel rôle de l'agent, du manager et de la direction ?
- Combien de collectivités travaillent sur le droit à la déconnexion ?»

Les métiers en support ou garde-fous des managers

- Quelle place pour le référent handicap dans le projet managérial ?
- L'agent chargé de la fonction d'inspection peut-il et doit-il être un régulateur de mauvaise pratique managériale ?
- Comment allier activités de service et participation à des réseaux professionnels permettant des échanges, du développement de compétences ?

Liste des collectivités/structures présentes dans cet atelier :

CCAS La Baule-Escoublac
 CFDT Interco 53
 CNFPT - INSET
 CNFPT Région Pays de la Loire
 Commune d'Allonnes
 Commune d'Arnage
 Commune de Saint Sébastien Sur Loire
 Commune de Saint-Barthelemy-D'Anjou
 Commune d'Orvault
 Communauté de Communes du Mont des Avaloirs
 Conseil Départemental de La Mayenne
 Conseil Régional des Pays de la Loire
 Fédération Autonome de la FPT
 Laval Agglomération
 Nantes Métropole
 Plateforme Régionale Rh SGAR
 SDIS 44
 Syndicat Interco CFDT 85
 Ville - Le Mans Métropole
 Ville d'Angers/Angers Loire Métropole
 CDG44, 49, 53