



ATELIER 2

DYNAMIQUE DE MANAGEMENT DANS LES CONTEXTES DE FUSION



Avec la participation active de :

Jacques BERNARD - Directeur Général des Services - CDG85

Audrey DUBOIS - conseillère formation management au CNFPT

Marie-Noëlle NEVEUX - Directrice des Ressources Humaines -
Communauté de communes des Coëvrons (53)

Sylviane SOURISSEAU-GUINEBERTEAU - Maire - Brissac Loire Aubance (49)

Animation : **Hélène GIRAUD** - Consultante en organisation - CDG44

Marina BEAUPEU - Responsable du service emploi au CDG85

Dans notre région, tous les territoires ont été impactés par les recompositions du paysage. Certains plus que d'autres, comme dans les Mauges où les créations de grandes communes nouvelles ont été particulièrement nombreuses. Comment, dans ce contexte fait de changements rapides et d'incertitudes persistantes, imaginer et faire vivre un management dynamique, qui anticipe, qui organise, qui accompagne, qui rassure, qui encourage ?

NB : On utilisera le terme de « regroupement » plutôt que « fusion ».

Les questions-clé posées par les participants

- Quelles sont les clés de la réussite d'un projet de fusion ?
- Quelle place avez-vous donné à la communication ?
- Quelles sont les étapes-clé de la communication autour du projet de fusion ?

- Comment annoncer un projet de fusion aux équipes ? Et quand informer de la décision de fusion ?
- Quels outils avez-vous mis en place ?

Comment faire adhérer les agents au projet et créer une culture commune ?

- Comment réunir élus et agents pour un partage sur le projet commun et l'expression des questions et attentes respectives ?
- Comment rassurer les agents sur leur avenir dans la nouvelle collectivité ? (quand elle n'est pas encore créée)
- Comment fédérer l'ensemble des agents autour d'un projet de fusion ?
- Comment aller chercher les agents totalement réticents au changement qui s'enferment, s'isolent, se coupent de l'équipe ?
- Quelles raisons objectives et subjectives pour aller ou ne pas aller vers une fusion (volets RH et management) ?
- Comment concilier deux cultures de travail dans le cadre d'une fusion de deux entités ? Comment créer une identité / un sentiment d'appartenance à la commune nouvelle au sein de la population alors qu'elle sera tentée de considérer qu'une commune, c'est un bourg et un clocher ?

Comment piloter les réorganisations ?

- Comment faire pour que chacun trouve sa place dans la nouvelle organisation ?
- Face à une absence de projet de territoire, face à une partie de l'équipe qui a fonctionné en « électron libre », quelles sont les outils à mettre en place pour susciter une cohérence au sein d'une équipe qui est loin d'en être une ?
- Comment éviter la crainte de la mise en concurrence entre agents et installer une dynamique de groupe nécessaire au portage de projet ?
- Comment gérer la répartition des agents lors d'une fusion ?
- La fusion nécessite une refonte de l'organisation et souvent de l'organigramme. Existe-t-il des outils ou des cellules d'accompagnement pour les DGS ou DRH en charge du pilotage de la fusion ?
- Comment motiver les agents qui prennent de nouvelles responsabilités lors qu'on est contraint par le statut ?
- Par quel moyen peut-on modifier le management de personnes qui avaient des habitudes de management centralisé, avec une circulation faible de l'information ?
- La fusion et le mouvement de mutualisation vont-ils amener les agents à se spécialiser de plus en plus ? Cela va-t-il permettre une plus grande professionnalisation et des compétences renforcées ?

Renouveler la fonction RH et managériale

- Comment associer les managers aux pratiques RH ?
- Comment partager la fonction RH dans une nouvelle entité ?
- Quelles actions avez-vous mises en place auprès des managers à l'occasion de la fusion et notamment lors de la réorganisation de services et de potentiels changements ?
- Comment réintroduire la dimension managériale suite à une réorganisation « technique » ?
- Comment accompagner les équipes dans un contexte d'évolutions perpétuelles ?
-

Les témoignages des contributeurs :

Sylviane Sourisseau-Guineberteau – Maire de Brissac Loire Aubance (commune de 11 000 habitants créée au 15 décembre 2016)

Il faut surtout retenir qu'il n'y a pas de modèle unique : ni d'organisation, ni de rythme de changement, ni de management, ni de choix politiques. L'histoire de chaque commune, l'histoire des partenariats, le paysage, les hommes et femmes aux responsabilités, la dynamique associative, le contexte départemental, les territoires limitrophes... chaque situation appelle des choix spécifiques.

A Brissac Loire Aubance, l'adhésion des communes s'est faite progressivement autour de la notion de bassin de vie, du territoire vécu par les habitants. Les 1ères réunions pour préparer la création de la commune nouvelle ont été ouvertes à toutes les communes potentiellement concernées, sur un territoire assez large. Des groupes de travail par thématiques ont démarré et les communes ont progressivement fait leur choix de participer au projet. Le projet a entraîné beaucoup de communes avec lesquelles les habitudes de travail étaient anciennes : communauté de communes avec des compétences intégrées très importantes : sport..., de partenariats, un réseau de secrétaires de mairie...

Le changement de culture est très important. Il faut pouvoir garder la convivialité des petites communes mais avec une équipe et un territoire plus vaste. Il faut pouvoir accepter en tant qu'élus de ne pas maîtriser toute l'information (ce n'est plus possible). De passer d'élus de proximité à élus « stratégiques ». Il faut faire évoluer les modalités du service et les métiers mais rester tous très exigeants sur la qualité de l'accueil, l'échelle humaine.

Depuis 2014, beaucoup de nouveaux élus sont arrivés aux responsabilités sans expérience municipale. Il a fallu apprendre ce qu'était leur équipe municipale, leur commune, la communauté de communes, le pays, l'espace métropolitain, déconstruire parfois leur image des fonctionnaires. Puis il a fallu désapprendre après la loi Notre et intégrer toutes les recompositions territoriales. Puis il a fallu encaisser les baisses de dotations

L'essentiel aujourd'hui est que chacun trouve sa place dans la commune nouvelle. Des temps forts « fondateurs » ont été organisés pour les élus :

1. Se mettre d'accord sur le nom de la commune et sur la gouvernance (heureusement pas de conflits à Brissac Loire Aubance)
2. Participer à un projet commun fort : championnat d'Europe des Montgolfières en août dernier
3. Chaque Maire délégué est devenu adjoint, chacun a son domaine de compétence
4. 2 séminaires des élus ont eu lieu en 2017 pour se connaître, se dire les choses et se projeter ensemble dans une ambiance conviviale

Passer de communes entre 200 et 3000 habitants à une commune de 11 000 habitants, vaste comme Paris exige de construire une nouvelle organisation : mettre en place un comité technique, passer d'un travail de comptabilité à un travail de pilotage des finances, centraliser une fonction administrative auparavant éclatée sur différents lieux.

Il ne faut pas négliger la réflexion sur les opportunités offertes aux agents des communes à l'occasion de ce projet : évolution professionnelle, accès aux formations, possibilité de valorisation des rémunérations à travers le RIFSEEP, montée en expertise, mobilité géographique possible pour un même métier (ex : personnel des écoles). Et rester vigilants : ne pas épuiser le personnel par tous les changements successifs à moyens presque constants, savoir ralentir. En ce moment : un audit RH est en cours pour prendre le temps de définir une organisation cible après un 1er schéma provisoire de démarrage.

Ce que nous avons retenu comme principes à Brissac :

- les choix se font dans l'intérêt des habitants (pas uniquement pour raisons d'alliance ou d'opportunités financières).
- il vaut mieux laisser mûrir d'abord le projet politique. Sans clarté sur le sens, le cap, on met les agents en difficulté.
- ne pas s'arrêter sur un schéma d'organisation « bloqué » : droit à l'erreur, au réajustement
- ne pas se précipiter, laisser mûrir, tenir compte des arguments des agents de terrain

Marie-Noëlle Neveux – DRH de la communauté de communes des Coëvrons

En 2013, plusieurs communautés de communes ont fusionné. En 2016, les élus ont voulu créer des services fonctionnels communs à cette nouvelle communauté de communes et à quelques communes du territoire dont la ville centre Evron.

De 200 agents répartis dans les différentes structures, on est passé à 350 agents (dont 50 encadrants) gérés par la DRH.

Au moment de la fusion en 2013, même si la coordination du plan de communication auprès des agents avait bien été anticipée, on pensait que les agents ne seraient pas vraiment impactés par la fusion (leurs métiers et leur fonctionnement n'étaient pas remis en cause, seulement la gestion des RH). Or, les impacts ont été réels. Il a fallu rattraper l'accompagnement au changement.

Au moment de la mutualisation en 2016, nous avons tiré des leçons de cette expérience. Avec le soutien du CNFPT, nous avons investi fortement sur la formation : cycles qualifiants finances, et conseil de gestion, formations obligatoires pour les cadres : entretien et fiches de poste, soutien d'un formateur pour structurer le comité de direction...

Depuis 2016, nous animons des groupes de travail avec services fonctionnels, encadrants, agents volontaires. Nous expérimentons et continuons d'évoluer au fur et à mesure. Les projets fédérateurs type « document unique » donnent aux équipes des occasions de travailler ensemble sur des préoccupations importantes type Qualité de Vie au travail.

Audrey Dubois, conseillère formation management au CNFPT

Le CNFPT accompagne de nombreuses collectivités du territoire qui vivent ces mutations. Nous proposons différentes offres de formation pour soutenir les encadrants : les aider à trouver leur place, les faire monter en compétence.

Ces dispositifs sont d'autant plus efficaces qu'ils ont été préparés dans la collectivité. Plus les élus et les directions générales sont au clair sur ce qu'ils veulent en terme de portage managérial, en terme de services de proximité, en terme de priorité de développement de compétences, plus les formations portent leurs fruits.

Nous pouvons aussi vous aider à clarifier vos besoins en amont du projet.

Ce qui ressort des échanges

La priorité : un cap et une gouvernance définis par une équipe d'élus

Ce qui a pour effet de faire évoluer les missions du DGS, qui, de fait, prend de plus en plus en charge des missions de « directeur de cabinet ».

Pour fédérer et faire adhérer les équipes

- Planifier des temps de rencontre réguliers pour tous : en réunions, sur le terrain, en individuels.
- Associer les agents à la préparation des décisions (permet l'appropriation)
- Regarder de près les appétences et les compétences des agents qui peuvent avoir des compétences intéressantes pour la nouvelle collectivité.
- Se forcer à la discussion, sortir du contexte communal.
- Création de temps collectifs pour construire et s'approprier la politique RH (cafés RH, petits-déjeuners).

La communication (sous toutes ses formes) est le fil rouge des projets de regroupement.

- Les premiers destinataires à cibler : la population. Si elle n'est pas convaincue, le projet ne suit pas.
- Ensuite, le DGS pilote la communication vers les agents : lettre d'information régulière, réseau social interne, réunions générales ou thématiques.

Quelques pratiques en cours dans les collectivités

- Baugé en Anjou (49) a construit un réseau social professionnel pour partager au fil de l'eau les informations et a travaillé à partir d'un coaching d'équipe.
- Une commune de Vendée a pris le temps, avant les changements de postes, d'identifier avec les agents leurs compétences personnelles, qu'ils développent dans le cadre familial ou associatif.
- La commune des Hauts d'Anjou s'appuie sur des agents « coordinateurs » qui font le relais entre les instances du projet de fusion et leurs collègues. Un comité directeur par mois est consacré à une question managériale ou organisationnelle transversale.
- Corsept (44) a institué des bilans semestriels partagés pour faire le point sur les changements.

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

- Dans tout processus centralisateur, on constate un éloignement des responsables. Comment maintenir ou restaurer des relations de proximité ?
- Quels outils, en complément de ceux existants, pourraient proposer les centres de gestion qui sembleraient utiles dans des contextes de fusion ?
- L'outil numérique dans le management est-il nécessaire ou contingent ? Apporte-t-il une plus-value dans un contexte de fusion ? Présente-t-il des risques ? Lesquels ?

Liste des collectivités/structures présentes dans cet atelier :

Association des Maires et Présidents de Communautés de Maine et Loire
CDG de Seine-Maritime
CNFPT Délégation Pays de La Loire
Communauté de Communes des Coëvrons
Communauté de Communes des Vallées de la Braye et de L'Anille
Communauté de Communes du Pays de Meslay Grez
Communauté de Communes du Pays de Mortagne
Communauté de Communes du Pays Fléchois
Communauté de Communes du Sud Estuaire
Communauté de Communes Sèvre e Loire
Commune de Baugé en Anjou

Commune de Beaufort-en-Anjou
Commune de Denée
Commune de Doué-en-Anjou
Commune de Longuenée en Anjou
Commune de Mazé-Milon
Commune de Saint Julien de Concelles
Commune de Saint Laurent sur Sèvre
Commune de Saint-Mars-la-Jaille
Commune de Savenay
Commune du Cellier
Conseil Départemental de Maine-et-Loire
Etudiant MACT d'Angers
Syndicat Interco CFDT 85
Syndicat Intercommunal Arts Et Musiques
Syndicat Interco CFDT 53
Syndicat Mixte Loire et Goulaine
CDG44, 53, 72 et 85