

www.naudrh.com



Revue des médias

Premier semestre 2008

Contact :

Brigitte Richez

mail : brigitte.richez@yahoo.fr



Pratiques de management

pages 3 à 16

- Organisation du travail, de l'imaginaire au réel
- Favoriser le bien-être de ses collaborateurs
- Faire progresser son équipe

Expériences des Collectivités

pages 17 à 18

- Les rendez-vous managériaux de Nantes-Métropole
- Les journées de Management de la ville de Saint Etienne

Vos breves

page 19

- Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

Documents téléchargeables

page 20

- La e-formation



PRATIQUES DE MANAGEMENT

Organisation Travail : du prescrit au réel, le grand écart

Entre ce qui est demandé et le travail effectué, il y a souvent un écart difficile à mesurer, mais presque toujours à l'origine d'incompréhensions et de surprises.

Témoignages de managers.

Bien connaître le cadre institutionnel, être en capacité de saisir l'évolution de la demande sociale, présenter des compétences techniques (procédures, outils) et maîtriser la méthodologie de management de projet : capacité d'anticipation, adaptation, autonomie, etc.

Voilà la fiche de recrutement type du manager de la fonction publique territoriale. Ensuite, c'est souvent lors de l'entretien que les objectifs se précisent et que le cadre se voit expliquer ce qu'on attend de lui. Malgré cette entrée en matière, entre la fiche de poste, les objectifs individuels et la réalité du travail au quotidien, il peut y avoir une différence importante. « Il y a tout ce qu'on ne vous précise pas et tout ce que l'on découvre au fur et à mesure de sa prise de fonction », rappelle Gérard Ruelle, DGS du conseil régional de Champagne-Ardenne. Avec plusieurs postes de direction à son actif, le manager sait bien que l'écart entre la théorie et la pratique est souvent au rendez-vous. Pour Valérie Boussard, chercheuse (*), c'est même inévitable. « Si détaillée soit-elle, la fiche de poste s'appuie sur des indicateurs et la fixation d'objectifs qui ne peuvent rendre compte de la complexité du travail. Le cadre se retrouve seul face aux arbitrages qu'il doit prendre. »

L'héritage.

Le manager, à son arrivée, hérite d'un contexte qui va fortement influencer sa marge de manœuvre. Car on lui dépeint rarement l'histoire des services dont il va prendre la direction et les traditions de fonctionnement de la collectivité. Gérard Ruelle se souvient ainsi d'une de ses prises de fonction. La commune en question avait mis en place une politique de recrutement de personnes en grandes difficultés, le manager s'est donc très vite retrouvé à devoir composer avec cette situation. « J'ai dû notamment mettre en place une politique de prévention contre l'alcoolisme et recruter un médecin à mi-temps pour traiter des nombreux cas personnels les plus lourds. Notre collaboration à cette prise en charge a directement impacté mes missions et mon emploi du temps. »

Pour Olivier Cousin, chargé de recherche à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS), c'est typiquement ce genre de mesure, cette part de travail « invisible » (lire l'encadré ci-contre) que le manager doit intégrer dans son quotidien. « Elle vient perturber son organisation et rendre plus difficile la réalisation et l'évaluation de ses objectifs. » Une position que Laurence Chenkier a vécue. DGS dans la commune de Saint-Didier-au-Mont-d'Or (Rhône), elle assure avoir eu des difficultés lors de sa prise de fonction, à évaluer son rôle auprès de sa hiérarchie. « En théorie, je devais intervenir en priorité auprès du maire. en pratique, je me suis vite rendu compte que je devais également répondre aux instructions des adjoints.

J'ai rapidement été débordée par les demandes des uns et des autres. » Pour assurer au mieux ses missions, la directrice a dû progressivement identifier les liens qui s'opéraient entre les différents adjoints et « faire en sorte que les dossiers ne soient pas constitués sans que j'en sois informée. Car je suis quand même le garant de la règle de droit et du respect des procédures ». Pour s'organiser au mieux, le cadre territorial doit donc rapidement connaître et assumer le contexte et l'histoire du milieu où il va devoir évoluer.

Les rapports humains.

Il devra aussi tenir compte d'un autre aspect non moins important : les rapports humains. Car, comme le rappelle Patrice Girot, DGS de la communauté d'agglomération de la vallée de Montmorency : « la plupart du temps, les problèmes ne se trouvent pas dans les dossiers, mais dans la gestion des rapports humains, les logiques de rapport de force, de relationnel, la place de chacun ». Prendre la tête d'un service, c'est en effet appréhender non seulement une organisation et une histoire mais aussi des individualités, des caractères et des manières de faire. Ainsi, Gérard Ruelle constate que s'il est censé normalement s'occuper en priorité de la gestion interne, il passe quand même beaucoup de temps à répondre aux attentes des administrés. Une évolution liée, pense-t-il, au rôle du DGS. « Nous sommes de plus en plus sur le terrain et présents dans les conseils de quartier, nous intervenons dans les journaux locaux. Nous sommes donc très vite identifiés par le public comme des interlocuteurs privilégiés. »

Et les imprévus.

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel dépend finalement des singularités de chaque commune. Et si les collectivités ne sont pas soumises à une logique de marché, elles affrontent pourtant des éléments externes, difficiles à contrôler, qui peuvent modifier l'action du manager. Il y a d'abord les changements d'orientation politique, puis l'évolution des équipes ou encore la variation entre les projets.

Face à ces mutations, les objectifs évoluent souvent. Parfois, les managers doivent également faire face à l'imprévu. Or, ce dernier n'est, par essence, jamais spécifié dans la fiche de poste. Ainsi, Patrice Girot ne s'attendait pas à devoir gérer l'interface lors du changement de majorité de sa collectivité. « Pendant deux ans, j'ai assuré la transition sans être déchargé de mes fonctions. Ce n'est pas moi qui me suis adapté au profil de poste, mais celui-ci qui s'est accommodé de ma situation. »

Les moyens.

Outre les compétences et les situations qu'un manager doit assumer, un point essentiel est rarement précisé dans la prise de poste : l'étendue des moyens. Pour Valérie Boussard, « il y a une très nette différence entre l'obligation de résultat et l'obligation de moyen. La première est précisément spécifiée, la seconde souvent omise.

Le manager doit obtenir des résultats, mais la façon dont il procédera et les moyens mis à sa disposition ne sont jamais indiqués ».

Lorsque Laurence Chenkier a pris ses fonctions, elle a été confrontée au manque d'effectif auquel elle allait faire face. « J'ai dû assumer des tâches traditionnellement considérées comme des tâches d'exécution : rédiger et taper des courriers, trouver un système de traitement de l'information à distance et faire des recherches juridiques mineures. » Autant de besoins liés au contexte de fonctionnement de la commune et que la manager ne pouvait prévoir. Charge à elle, finalement, ainsi qu'aux autres managers, de définir et d'organiser leurs actions en tenant compte des obstacles et des contraintes propres à leur environnement.

Une part invisible

Olivier Cousin, chargé de recherche à l'École des hautes études en sciences sociales, observe que les écarts sont liés à deux aspects.- Le travail demandé aux salariés est toujours susceptible d'évoluer en raison d'éléments internes (réorganisation d'un service, évolution des objectifs dans le temps, etc.) ou externes (évolution du marché et de l'activité économique).- Chaque activité, tous secteurs confondus, comprend une part de travail invisible. Cela peut être le temps passé à consulter et gérer son courrier et sa messagerie électronique, les moments de réunion, la gestion de conflit interpersonnel dans une équipe, etc. Toutes ces actions représentent une part de travail qui n'est pas prise en compte dans les fiches de postes et qui n'est jamais comptabilisée dans les évaluations des salariés. Or, tous ces actes «

invisibles » peuvent avoir des conséquences importantes comme le manque de performance, des objectifs non remplis ou du stress.

Les points clés

Le travail réel

C'est le travail au sens premier du terme, tel qu'il se réalise concrètement. C'est le quotidien de l'action.

Le travail prescrit

C'est tout ce qui est défini par avance dans l'entreprise et donné au salarié pour organiser, réaliser et régler son travail. C'est ce qui précise les dimensions institutionnelles dans lesquelles le travail réel s'inscrit..

Témoignage Gérard Ruelle, DGS du conseil régional de Champagne-Ardenne

« Le décalage se découvre dès la prise de poste » « Concernant les fonctions que j'ai occupées en tant que directeur général des services, on ne m'a présenté qu'une seule fois un profil de poste structuré et rédigé. Cela dit, dans tous les cas, les écarts se découvrent dès la prise de poste. Il y a d'abord l'histoire de la commune : comment s'organise la transmission des informations, quelles sont les personnes qui ont de l'influence au sein de la collectivité, comment se présentent les relations interpersonnelles.

Tous ces aspects doivent être identifiés avant de savoir réellement où l'on met les pieds. On ne vous décrit jamais non plus à l'avance les politiques antérieures de recrutement menées par la commune ou les pratiques de dialogue social en interne. Ces données impactent pourtant directement la mise en place de votre mode de management. Enfin, il y a toute la subtilité des relations avec les élus qui appellent une adaptation quotidienne. »

Julie Krassovsky

(*) Valérie Bousard est l'auteur de « Sociologies pour une pratique managériale » (Dunod).

La Gazette des Communes du 12 mai 2008

Favoriser le bien-être de ses collaborateurs

Comment créer du bien-être, ou prévenir le mal-être de ses collaborateurs ? Alors que le secteur privé peine à y répondre, dans les collectivités, les managers se sont saisis de cette question.

Au mois de décembre 2007, l'Ifop rendait publique une enquête menée auprès de 300 DRH et 250 salariés sur la question de la perception du bien-être au travail. Son constat ? Plus d'une entreprise sur deux manque d'actions concrètes pour prévenir le mal-être de ses collaborateurs.

Dans le secteur public, cette thématique est également devenue un sujet de préoccupation.

« Elle n'existait pas il y a encore quatre ou cinq ans, mais certains faits divers, liés à des suicides de salariés, et l'impact des travaux de Marie-France Hirigoyen (*) ont servi de déclencheurs », indique Frédéric Petitbon, directeur général délégué au cabinet IDRH (lire notre dossier Souffrance au travail, « La Gazette » du 14 avril). « Nous sommes très sensibles à cette question : l'administration travaille dans un environnement de plus en plus complexe et évolutif, avec des politiques et des organisations qui doivent s'adapter, souligne Jacques Marsaud, directeur général des services (DGS) du Val-de-Marne.

Nous devons donc prévenir et agir sur les effets déstabilisateurs du changement, source d'inquiétude et de stress. » Comment agir face à cette notion parfois vague qu'est le bien-être ? Chacun y va de sa définition. Selon Patrick Ayache, DGS de Besançon, « c'est lié à la notion de reconnaissance et de respect de son travail, au plaisir d'œuvrer au sein d'une équipe ». Et, ajoute Jacques Marsaud : « le sentiment d'être utile et de pouvoir développer ses compétences ».

L'action des managers.

Le bien-être est ainsi étroitement lié au relationnel que les agents entretiennent avec leur direction, leurs collègues et leurs élus. « Il émerge là où il y a un bon management, il dépend donc de la personnalité et de l'attitude du manager », précise Catherine Frana, consultante pour le cabinet Dyad Hexagone. Une situation que ces derniers semblent avoir comprise et dont ils prennent acte au quotidien. Comme Gilles du Chaffaut, DGS de l'Essonne, qui assure « accompagner son encadrement, donner le maximum d'informations à ses collaborateurs dans un contexte toujours plus contraint, surtout au niveau financier ».

Faire preuve d'écoute, de disponibilité, donner du sens à l'action publique. Autant de bonnes règles de management qui servent à prévenir le stress ou la démobilisation des collaborateurs. Mais pas seulement, comme le rappelle Didier Meyer. Pour le directeur général de l'office HLM du Doubs, « le bien-être tient aussi à l'ambiance de travail, à la qualité des locaux, au

lien entre vie privée et vie professionnelle ». Par essence, il est différent pour chacun. Comment alors repérer les insatisfactions ?

Il n'y a pas de recette miracle, mais il faut faire attention à ne pas lier bien-être et performance, et inversement. En outre, le manager ne peut pas se fixer comme seul objectif d'avoir des collaborateurs heureux. Parfois, les raisons du mal-être d'un salarié ne sont pas de son ressort. Patrick Ayache se souvient de ce cadre de très bon niveau qui avait décidé de quitter un poste qu'il appréciait car son épouse ne s'acclimatait pas à la région. « Les jeunes cadres ont des motivations différentes des anciens. Ils tiennent beaucoup à leur qualité de vie, par exemple. Aujourd'hui, il faut s'attacher à l'environnement familial lors du recrutement et privilégier le dialogue », confie le DGS.

Sonder les salariés.

Une écoute que Jacques Marsaud utilise également comme moyen de prévention.

Au conseil général du Val-de-Marne, le directeur a créé un groupe de parole ouvert, chaque mois, aux cadres de tous secteurs et de niveaux de responsabilités différents. « Il s'agit d'un lieu de dialogue et d'échange de bonnes pratiques, animé par la directrice des ressources humaines. Chacun est libre de parler de ce qu'il veut. »

Repérer le mal-être de certains salariés réside aussi dans la faculté d'établir un diagnostic de la situation. Et c'est souvent là que l'action des entreprises pêche, comme le conclut l'étude menée par l'Ifop. Celle-ci met en cause l'absence d'expertise en interne et la connaissance insuffisante des solutions de prévention disponibles.

Depuis quelques années cependant, les collectivités ont su mettre en place, avec les services sociaux et les psychologues, des dispositifs d'écoute pour intervenir sur les cas les plus sérieux. Certaines sont allées plus loin en décidant de sonder leurs salariés. Comme à Besançon où, en 2006, la direction a mené une vaste enquête de satisfaction. De façon anonyme, chaque agent a ainsi donné son avis sur son management et répondu pour la première fois à la question inédite « êtes-vous heureux dans votre service ? » (lire l'encadré).

Propositions d'évolution.

Si l'idée paraît novatrice, elle intrigue un peu Anne-Marie Cariou. Consultante psychologue chez Stimulus, celle-ci s'interroge, en effet, sur l'efficacité de telles enquêtes. « Heureux au travail, comment répondre à cette question ? Il faudrait y ajouter plein d'autres questions factuelles. Je me méfie un peu des questionnaires bricolés à la va-vite sans réelle rigueur scientifique. Consulter les salariés est une bonne démarche, encore faut-il être rigoureux dans le recueil des données. »

Pour être vraiment efficace, l'enquête doit déboucher sur des propositions d'évolution. Ainsi, Besançon a pu identifier le déficit d'écoute reproché par les agents. « De là est né un dispositif que l'on a baptisé "c'est mon idée". Les salariés soumettent leurs propositions par intranet ou via un formulaire dédié. Les demandes sont centralisées par la direction de la qualité et l'on y

accède dans la mesure de nos possibilités », explique Patrick Ayache. Le conseil général de l'Essonne et l'office HLM du Doubs ont eux aussi mené des enquêtes de satisfaction. Même si ces consultations ne débouchent pas forcément sur des mesures radicales, « elles permettent de mesurer le climat social », assure Frédéric Petitbon, de IDRH. « C'est une première démarche qui doit être restituée à chaque service pour servir de point de départ à des améliorations au niveau micro, sinon elle ne sert à rien. »

« Lutter contre la démotivation et gommer les mécontentements »

Didier Meyer, directeur général de l'office HLM du Doubs « Créer du bien-être revient à lutter contre la démotivation et gommer les mécontentements. Il s'agit en fait davantage de lutter contre les causes du mal-être que d'œuvrer pour le bien-être. Pour l'aborder, il faut donc prendre en compte les dimensions collective et individuelle.

Au niveau du collectif, nous avons mis en place, au sein de l'office HLM du Doubs, une enquête annuelle de satisfaction qui interroge tous les salariés. Au niveau individuel, ce thème est présent dans mes entretiens avec mes collaborateurs. Je ne l'aborde pas nécessairement sous cette dénomination, mais à travers plusieurs aspects : l'atteinte des objectifs, la formation. Et, surtout, je laisse les collaborateurs faire des suggestions. Je les invite alors à évoquer les phrases ou les comportements qui peuvent les blesser au quotidien. »

Les points clés

Donner du sens

Définir les objectifs en les replaçant dans leur contexte, en précisant leurs apports pour la collectivité, le public, etc...

Apporter son soutien

Rester disponible.

Assurer le suivi

Vérifier l'état d'avancement du travail de vos collaborateurs en dialoguant avec eux.

Besançon s'enquiert du « bonheur » de ses agents

En 2006, Besançon lance une consultation de l'ensemble des agents sur la satisfaction interne, qui intègre pour la première fois la notion de « bonheur » au travail « C'était peut-être osé d'user de ce terme, mais je me suis dit qu'il fallait poser la question de façon claire », estime Patrick Ayache, DGS de la ville.

Extraits.« - Au quotidien : avez-vous le sentiment de travailler utilement ? Mon responsable sait-il m'accorder du temps quand j'en ai besoin ? - Ressources humaines : êtes-vous satisfait de l'accès à la formation ? du recrutement de remplaçants ? etc.- Environnement et conditions de travail : comment jugez-vous votre lieu de travail ? Dans votre secteur, les réunions vous semblent-elles suffisantes ? Etes-vous heureux d'occuper votre poste actuel ? De travailler dans votre service, à la mairie ou au CCAS ? »

Julie Krassovsky

(*) Psychiatre, psychanalyste et psycho-thérapeute, auteure de « Le harcèlement moral », collection « Documents et essais », Pocket 2006.

La Gazette des Communes du 21.04.2008



Faire progresser son équipe, un vrai challenge

Il revient aux managers de prendre en main l'évolution de leurs collaborateurs et, donc, de repérer leur potentiel. Autre objectif : concilier les aspirations des agents et les besoins de la collectivité.

Chef d'orchestre, coach. les managers d'aujourd'hui endossent de multiples casquettes. A la clé ? La progression de leurs collaborateurs.

Fini le temps où ils attendaient l'entretien annuel pour consigner les souhaits et les besoins de leur équipe, compilaient le tout dans un support formel et l'adressaient aux RH.

Désormais, « les organisations attendent d'eux qu'ils démontrent leur capacité à développer celles des autres. C'est même devenu un critère de recrutement », assure Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos.

La question se pose-t-elle, dans les mêmes termes, au sein de la fonction publique territoriale ?

Pour Yannis Wendling, consultant chez IDRH, cela ne fait pas de doute. « Le thème de la progression est très présent dans l'esprit des managers face aux nouveaux enjeux des collectivités (départs en retraite, réorganisation, mutations).

Mais c'est leur capacité à y répondre qui est inégalement répartie. » En effet, chaque collectivité met en place sa propre politique de formation et de suivi du personnel. A charge, pour le manager, de composer avec son environnement et de prendre en main l'évolution de ses agents.

Investissement.

Certains, comme Martine Bocquet, directrice du sport à la ville du Havre, endossent ce rôle avec conviction. « Il faut prendre en compte les demandes des agents, mais il faut aussi parfois aller au-devant de leurs envies, éveiller leur intérêt par rapport à leur métier en leur proposant régulièrement des formations dans leur domaine de compétence », souligne-t-elle. Etre attentif aux besoins de ses collaborateurs est une chose mais, au quotidien, les directeurs doivent aussi faire face aux réticences de certains. « Les salariés font souvent des efforts au début de leur carrière, mais ils ne les maintiennent pas, se relâchent dans leur progression ou,

pire, estiment que tout est acquis », prévient Chantal Buhagar, formatrice et consultante au sein du cabinet Canooë.

C'est alors aux managers d'éveiller l'intérêt de leurs troupes. Entre accompagnement et responsabilisation, ces derniers multiplient donc les obligations : repérer le potentiel de leurs collaborateurs, identifier leurs savoir-faire, leurs lacunes et leurs aspirations. Pour s'y atteler, encore faut-il accepter d'y consacrer une partie de son emploi du temps !

Fort de son expérience au CNFPT, attentif à l'ambiance de travail de son service, Jean-Claude Placiard, délégué départemental à la solidarité au conseil général de l'Oise, s'investit auprès de ses collaborateurs. « Je n'attends pas la fin de l'année pour réaliser mes entretiens individuels sur le thème de "comment mieux travailler ensemble". J'ai des rendez-vous à trois mois avec l'ensemble des cadres pour discuter de leur position au fur et à mesure. » Connaître ses collaborateurs, aborder régulièrement avec eux la question de leur évolution est, en effet, un préalable nécessaire.

Reconnaissance.

Pour Yannis Wendling, « la progression de chacun est aussi liée à la capacité du manager à réaliser un diagnostic. Il doit faire la part des choses entre les savoir-faire clés qu'il faut conserver pour la collectivité et ceux dont la commune peut se passer ».

Autrement dit, harmoniser les aspirations individuelles avec les besoins de la commune. Pour y arriver, Jean-Claude Placiard applique une méthode rigoureuse. Il dispose, pour chaque cadre, d'une grille de compétences (détaillant la progression de chacun dans son domaine) qu'il a créée à partir de ses fiches de poste. « Lorsque l'un de mes directeurs doit avoir une vision stratégique, j'observe si, au quotidien, il l'exerce et je le note sur ma grille de compétences, indique-t-il.

De même, si un cadre est amené à gérer régulièrement des conflits, je regarde s'il s'en sort et, dans le cas contraire, j'envisage des solutions à lui proposer. » Rester au plus près de ses troupes, faire preuve de disponibilité et d'ouverture aident à identifier les besoins de ses collaborateurs.

Directeur général des services de La Londe-les-Maures (Var), Sylvain Chevallier assure jouer sur deux tableaux. « Mon premier outil est la reconnaissance. C'est la meilleure façon de porter de l'intérêt à un collaborateur. Le second est la responsabilisation. Lorsqu'un projet particulier se profile, je saisis l'occasion pour former le cadre qui en a besoin, afin qu'il s'en saisisse plus facilement. Autant que possible, j'essaie aussi de répondre favorablement à toute demande d'une action de formation, même si celle-ci n'est pas complètement en adéquation avec le rôle de la personne. »

Cadre restreint.

En effet, outre l'acquisition de compétences, la progression des agents est aussi synonyme d'évolution de carrière. Or, enfermée dans un cadre statutaire contraignant, la progression de carrière de certains collaborateurs stagne bien souvent. « Dans les petites collectivités comme la mienne, les opportunités de changer de poste sont rares. Nous sommes limités non seulement par la taille de la commune, mais aussi par le budget et par les textes », reconnaît Sylvain Chevallier. Un contexte qui vient mettre à mal les efforts de ces managers pour faciliter l'accès de leurs collaborateurs à de nouvelles fonctions.

Perspectives.

Dans certaines communes, cependant, une réflexion se met en place pour offrir davantage de perspectives aux cadres de la fonction publique. « La question de l'évolution doit être évoquée de façon régulière, et pas seulement lors de l'entretien annuel d'évaluation. Il faut préparer la formation du personnel bien en amont et pas juste lorsqu'un poste se libère. Nous commençons à envisager ce processus avec la direction générale », assure Estelle Havard, responsable des ressources humaines au conseil général du Val-de-Marne. Le changement est en marche !

Les points clés

Clarifier

Lister les compétences à améliorer en fonction des orientations stratégiques de la collectivité.
Définir les objectifs et les moyens à mettre en place pour chaque collaborateur.

Associer

Choisir, en concertation, les compétences à mettre en valeur lors de l'entretien annuel d'évaluation.

Coacher

Accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs mais, en cas de problème, préférer la suggestion et le questionnement.

Suivre

Savoir doser la fréquence des entretiens de suivi en fonction du degré d'autonomie des cadres.

« Je suis attaché à la notion de bien-traitance »

AVIS D'EXPERT

Jean-Claude Placiard, conseil général de l'Oise (*) « Je suis attaché à plusieurs principes. D'abord, la notion de bien-traitance entre les collaborateurs : elle signifie qu'ils sont coresponsables, ils ne sont pas là pour s'enfoncer les uns les autres, mais pour s'épauler si nécessaire.

La culture de progrès est aussi très importante : faire évoluer ses collaborateurs, c'est avant tout leur faire savoir quel est l'intérêt de ce qu'ils font pour les usagers, quel est le sens de leur travail au quotidien.

Puis la notion de valorisation : ne pas hésiter à remercier officiellement par oral, ou par écrit, un collaborateur. Enfin, la progression individuelle ne sert à rien si le collectif n'évolue pas également. Au sein de ma collectivité, les directions disposent de chargés de mission qui, tout en ayant une mission précise, jouent aussi un rôle de personnes ressources pour nous alerter sur les changements de procédures, de textes de lois, etc. »« Ne pas hésiter à remercier officiellement par oral, ou par écrit, un collaborateur. »Jean-Claude Placiard, délégué départemental à la solidarité au conseil général de l'Oise

(*) Délégué départemental à la solidarité.

« Tenir compte de l'évolution des compétences »

Avis d'expert

Yannis Wendling, consultant chez IDRH« La question du développement des compétences est de plus en plus présente dans les collectivités territoriales. C'est nouveau. Car pendant longtemps, on s'est davantage focalisé sur le développement des services que sur celui des personnes. *

Nombre de collectivités se sont ainsi retrouvées avec du personnel démotivé, présentant des difficultés d'adaptation en raison d'un déficit de compétences par rapport aux nouveaux enjeux d'efficience et de qualité. Aujourd'hui, les besoins de redéploiement en raison des départs en retraite, les réorganisations de service et la recherche d'une plus grande efficacité obligent à envisager des formations de professionnalisation. Cette exigence est désormais présente dans l'esprit de tous les managers. Reste une nouvelle difficulté : concilier et équilibrer les demandes individuelles de droit à la formation (DIF) et les réponses à apporter aux besoins de la collectivité. »

Julie Krassovsky

(*) Délégué départemental à la solidarité.

La Gazette des Communes du 31 mars 2008



Comment rester soi-même en toutes circonstances

Formateur en développement personnel, Stéphane Hoppenot travaille sur l'affirmation de soi au CNFPT. Il détaille les limites de ce genre de stage.

Qu'est-ce qu'un agent « affirmé » ?

C'est une personne qui, si elle est cadre, n'aura pas peur de se confronter à sa hiérarchie, d'affirmer ses convictions. Elle ne sera ni dans le repli ni dans l'évitement. Elle fera preuve d'autorité sans être autoritaire, et sera elle-même sans appréhension. Il s'agit d'une qualité rare dans la fonction publique territoriale.

Des stages, comme ceux que vous animez, peuvent-ils, pour autant, aider les personnes à s'affirmer ?

En quatre ou cinq jours, oui, car il s'agit d'un travail de transformation qui s'appuie sur les ressources de la personne. Mais pour que ces changements perdurent, il faut ensuite saisir toutes les occasions possibles de s'entraîner, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, par exemple en prenant la parole en réunion.

Quel est le contenu de ces stages ?

Des mises en situation amènent l'agent à « utiliser » son émotionnel, à en faire un allié, plus qu'à le subir. Ce ne sont pas des recettes, mais des confrontations avec ses propres difficultés lors d'improvisations qui le pousseront à « lâcher prise ». C'est un peu déstabilisant, mais cela permet d'avancer. Il faut déconstruire, sans excès, pour bâtir de nouveaux équilibres.

Concevez-vous que les stages de « développement personnel » puissent être perçus comme inutiles voire dangereux ?

Dangereux, oui, si le formateur n'a pas effectué un travail sur lui ni fait ses preuves. Inutiles ? Non, et je pense qu'il en faudrait davantage. Les élus ont besoin d'agents affirmés. C'est comme cela que l'on aura une fonction publique performante. Certains supérieurs refusent aux agents de participer à de tels stages : cela montre qu'ils ont peu confiance dans la capacité de changement des individus. D'ailleurs, ce sont souvent eux qui en auraient besoin.

Propos recueillis par Bruno Leprat

Management

Gazette n°1933 - 12/05/2008 -



EXPERIENCES DES COLLECTIVITES

Des rencontres de « l'esprit métropolitain » à Nantes métropole

Douze fois par an les agents de la communauté urbaine Nantes métropole sont réunis avec la direction générale pour les rendez-vous managériaux de « l'esprit métropolitain ». La démarche initiée par Nantes métropole vise notamment à développer un esprit collectif en favorisant la participation et la créativité de l'ensemble des agents de l'établissement. Ces rencontres entrent dans le cadre d'une logique d'administration de projets et s'inscrivent dans les quatre valeurs de la collectivité : ambition, professionnalisme, solidarité et proximité.

Les rencontres de « l'esprit métropolitain » permettent également aux différentes équipes de mieux se connaître, tant au niveau humain qu'en ce qui concerne les métiers exercés et les projets portés.

Une matinée par mois, plus de 200 agents (la structure en compte 2500) de Nantes métropole de différents métiers et niveaux de responsabilité se réunissent avec l'équipe de la direction générale. La démarche est participative et permet aux services invités de présenter leurs modes d'organisation, leurs missions et leurs projets.

Les agents définissent eux-mêmes le mode de présentation de leurs actions. La plupart d'entre eux portent leur choix sur le multimédia (vidéo, powerpoint ...), même si certains optent pour des scènes (parfois humoristiques) destinées à expliquer leurs interventions sur le terrain. L'un des objectifs consiste en l'information et les rencontres sont immédiatement relayées sur l'intranet de l'établissement pour diffusion à l'ensemble des agents.

Le dispositif constitue une démarche de management structurante qui associe tous les échelons de la structure (de la direction générale aux agents) autour d'un projet commun. Il offre la possibilité d'échanges directs entre les agents et l'équipe de direction générale et permet de mieux mesurer le travail au quotidien, les projets, les enjeux sociaux ...

Les rencontres permettent aux agents de découvrir leurs collègues et de s'exprimer. Elles révèlent parfois des problèmes en amont et peuvent susciter des réponses correctives de la structure (intervention du directeur général des services, accompagnement spécifique ...).

Contact : <http://www.nantesmetropole.fr/>

Bulletin Rh de la Lettre du Cadre Territorial (14/05/2008)

La ville de Saint-Etienne organise chaque année des journées du management pour l'ensemble des cadres de la collectivité.

Afin de développer la transversalité ou le management par projet, la collectivité s'appuie sur une implication de plus en plus en grande des cadres au travers des rencontres annuelles du management qui constituent un temps fort de la mobilisation de l'encadrement.

Le maire participe à ces journées annuelles du management auxquelles sont conviés tous les cadres en position de management, qu'ils soient ou non sur un poste de catégorie A. Une équipe projet de quelques personnes (direction générale, ressources humaines et communication) travaille régulièrement sur le thème.

Les sujets des rencontres sont choisis chaque année en fonction des besoins exprimés par les cadres, au sein des groupes de travail thématiques qui se réunissent au cours de l'année et produisent des analyses et des préconisations sur différents sujets. Ce sont les cadres qui présentent à leurs collègues, lors des rencontres, les pistes de réflexions et d'actions élaborées.

Les rencontres comportent des ateliers et des moments conviviaux et des intervenants extérieurs sont accueillis en fonction des thèmes abordés, (cadres des collectivités voisines, philosophes, professeurs d'universités ...).

Depuis les premières rencontres en 2004, la collectivité a pu développer un mode de fonctionnement qui repose davantage sur le dialogue entre les cadres et instaurer une vision partagée des enjeux du management dans la structure.

De nombreux projets ont vu le jour à l'issue des échanges et des travaux menés avec les cadres : parcours de formation pour l'encadrement de proximité, création d'une charte éthique managériale, mise en œuvre d'outils de pilotage de gestion... La synthèse des réflexions des rencontres est accessible à tous les agents sur le site intranet de la ville.

Au-delà des rencontres annuelles, des petits-déjeuners du management sont organisés tout au long de l'année et animés par le directeur général des services. Ils permettent de faire remonter à la direction générale les préoccupations des cadres intégrés à la démarche managériale.

Contact :

Philippe OURSIN - Directeur général adjoint chargé de la modernisation des services de la ville - Tél. 04 77 48 63 07.

La Lettre RH du Cadre Territorial du 24 avril 2008



VOS BRÈVES

Santé

Un rapport, remis au ministre du travail le 12 mars et reproduit en extraits, propose la constitution d'un indicateur global du stress au travail tiré d'une enquête psychosociale, le codage des questionnaires pouvant être réalisé par les services de santé au travail, le développement d'indicateurs spécifiques, le lancement d'expériences pilotes dans les services publics, la conduite d'une analyse rigoureuse des suicides au travail, le lancement de campagnes d'information, la formation et l'information de tous les acteurs concernés, notamment, par la création d'un portail internet.

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

Liaisons sociales, 11 avril 2008. - 6 p.

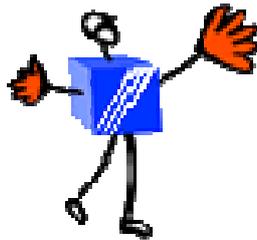
Congé maladie... d'amour

La firme japonaise "Hime & Company" n'est pas une entreprise comme les autres. Soucieuse du bien être de ses collaborateurs, Miki Hiradate son président avait offert l'an passé offert 2 matinées à ses salariés afin de pouvoir profiter des soldes. Il offre désormais des jours de congés lorsque l'un de ses 6 salariés connaîtra une rupture sentimentale.

"Autour de la vingtaine, les jeunes femmes peuvent rapidement trouver un nouvel amoureux mais c'est plus compliqué pour les trentenaires, dont les ruptures sentimentales ont tendance à s'avérer plus difficiles", a déclaré Miki Hiradate à Reuters.

La société est à Tokyo.

123 travail du 30 janvier 2008



VOS DOSSIERS EN LIGNE

La e-formation dans les Collectivités Territoriales

<http://www.lagazettedescommunes.com/actualite/pdf/eformation.pdf>

Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes

http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708131491/chap3_Thevenet.pdf

Maurice Thévenet- Editions Organisations-