



# Pratiques managériales et accompagnement RH des collaborateurs, un cadre pour anticiper et gérer les difficultés

Atelier 1 - 5 octobre 2018

Anne-Catherine Baslé – consultante en organisation  
Véronique Vié – conseillère en évolution professionnelle



# Introduction

- Facteurs et déclencheurs des conflits
  - > ... à partir d'une situation concrète
  - > Quelles ressources mobiliser ?
  - > Débriefing
- Comment agir ?
  - > Observer et analyser la situation de manière globale
  - > Et le manager dans tout ça ?
  - > Un plan d'action à adapter



# *Cas concret*





## *Cas concret*

- Sur le temps du midi, une dizaine d'agents - ATSEM, animateurs, agents de restauration, agents d'entretien - travaillent au service des enfants.
- Régulièrement, des conflits éclatent :
  - > les uns ne veulent pas travailler avec les autres,
  - > Les autres critiquent les uns sur leur façon de travailler
  - > D'autres encore rechignent à intégrer de nouvelles manières de faire
  - > Enfin certains s'isolent et ne se parlent plus



# Cas concret

- Pour aborder ce cas concret, nous allons mettre en scène cette situation, autour d'un dialogue :
  - > Un DGS qui s'interroge sur la situation et les manières d'y remédier,
  - > Un(e) référent(e) RH qui contribue à l'analyse
- En tant qu'observateur, nous vous proposons de repérer :
  - > **Les sources de conflits**, les symptômes, les indices (ex. un agent en demande de reconnaissance financière/responsabilité assumée)
  - > **Les freins à l'intervention** (ex. ça va passer...)





# Cas concret

Les sources de conflits	Les freins à l'intervention



# Cas concret

- Qu'avez-vous pu observer ?
- Qu'est-ce qui pour vous est source de conflit ?
- Connaissez-vous d'autres signes avant-coureurs ?



# Quelles situations rencontrées ?

Ex... :

Des injonctions contradictoires

Un besoin d'arbitrage (égalité/équité), de courage parfois

Prise en considération suite à une absence de la collectivité (arrêt, maladie...)

Des maladresses

Des jalousies entre collègues

Des difficultés de positionnement au sein de l'organisation

Un besoin de reconnaissance et de motivation

Ex... :

Une incompréhension sur le contenu et les objectifs du poste

Un manager pas préparé ou peu légitimé

Ex... :

Des conflits de valeur, de projet

Ex... :

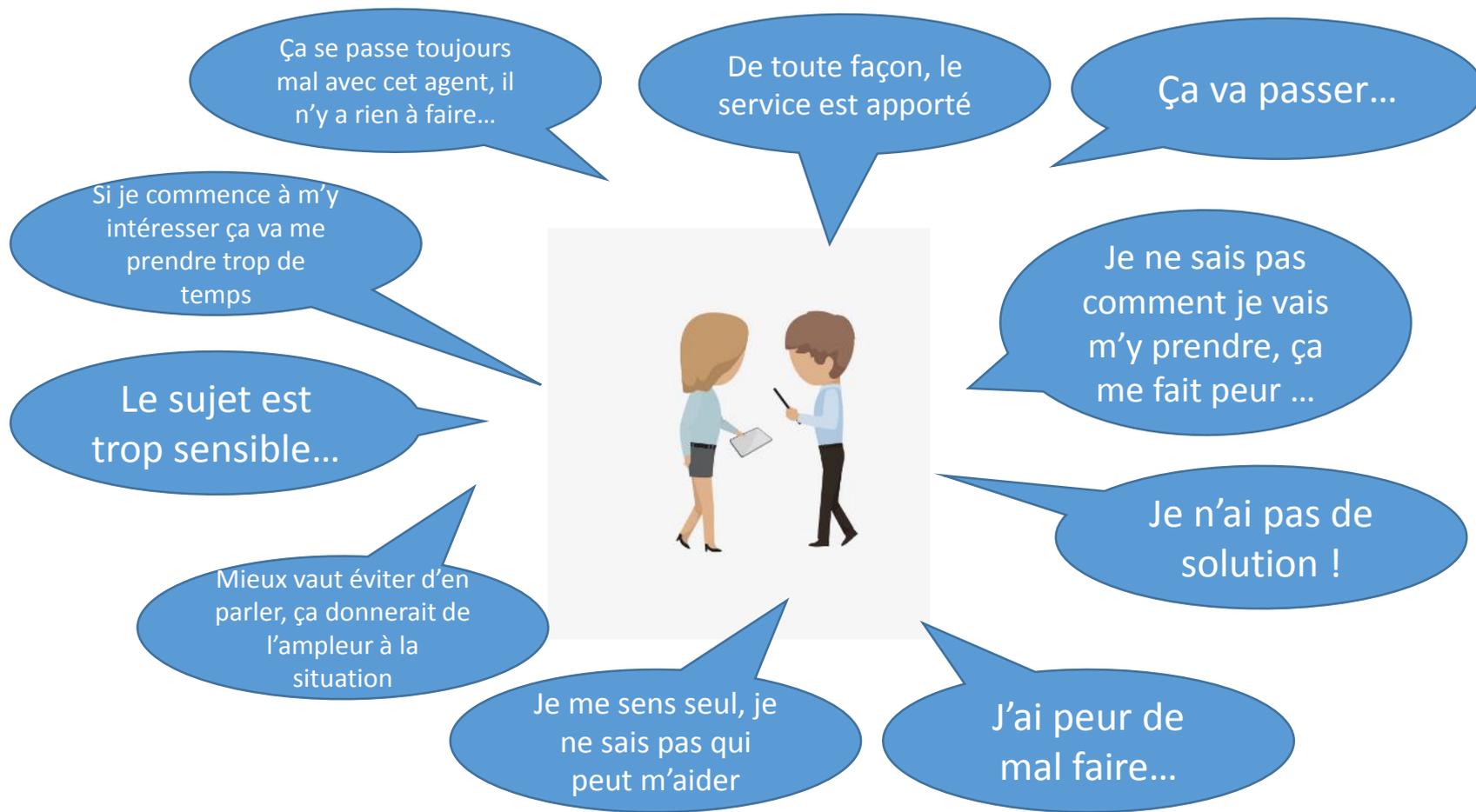
Un besoin de monter en compétences / poste

Des incompatibilités de personnalités

Une distorsion entre l'engagement demandé et les moyens associés

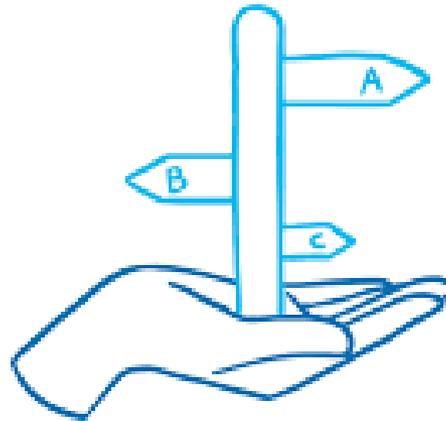
Ex... :

# Qu'est-ce qui limite l'action face au conflit?





# Comment agir ?



Quelques pistes pour un plan d'actions



# Comment agir ?



**D'abord OBSERVER !**



# Observer et analyser la situation de manière globale

Le questionnaire d'auto évaluation proposé ci-dessous peut permettre à une collectivité souhaitant entreprendre une démarche GPEEC, d'identifier ces marges de progrès.

	OUI	NON
1. Il existe un projet municipal et des projets de service définis dans ma collectivité / sur mon territoire		
2. Une vision prospective est donnée aux projets		
3. Les agents sont informés des projets de la collectivité et de l'EPIC, des projets de service		
4. Les emplois et compétences nécessaires pour mener ces futurs projets sont identifiés		
5. Des fiches de postes sont clairement définies		
6. Un organigramme existe et est clairement identifié		
7. Les responsables de service favorisent le départ en formation des agents en fonction des objectifs du service		
8. L'entretien professionnel individuel est mis en place dans ma collectivité		
9. L'accueil et l'intégration de nouveaux agents sont accompagnés (livret d'accueil, entretien)		
10. Il existe une fonction Ressources Humaines clairement identifiée au sein de la structure qui dispose de moyens (temps, compétence) pour mener à bien ses missions		
11. Il existe des outils de recueil et d'analyse des données relatives aux RH (bilan social, pyramide des âges, turn over, absentéisme)		
12. Les compétences souhaitées sur un poste sont identifiées, formalisées et connues de l'agent		
13. Un plan de formation est formalisé dans ma collectivité / sur mon territoire		
14. Les besoins en formation sont déterminés par les orientations en prenant en compte à la fois les projets de la collectivité et les attentes des agents		
15. Les dispositifs (DIF, VAE, bilan de compétences) sont communiqués et valorisés au sein de la structure		
16. La mobilité interne est encouragée		
17. Il existe des mesures concernant la prévention des risques professionnels (DU,...)		
18. La collectivité exerce une veille sur l'évolution de ses métiers		
19. Le management en « mode projet » prévaut dans ma collectivité		
20. La direction attend de ses responsables de service qu'ils développent des compétences en pédagogie et soient des développeurs de talents.		



# Observer et analyser la situation de manière globale

- **Vous avez entre : OUI : 14 et plus :**

Votre collectivité a une approche globale. Elle anticipe les changements à venir en matière d'emploi et de compétences. Des actions et des outils sont mis en place pour aider le pilotage de la collectivité et le développement des compétences des agents.

- **OUI : Entre 8 et 13**

Des premières démarches et quelques outils ont été élaborés pour développer les compétences des agents. Des compléments sont à apporter. Le projet GPEEC devra se faire par étape en créant les outils nécessaires pour favoriser le développement des compétences par la formalisation d'une démarche.

- **OUI : Moins de 8**

Votre collectivité n'a pas encore eu le temps ni peut-être les moyens de travailler sur la gestion des Ressources Humaines. Si le projet le nécessite, la mise en place d'une GPEEC devra se faire progressivement, par étapes, afin de construire des méthodes et des outils adaptés aux besoins de votre collectivité.



# Comment agir ?

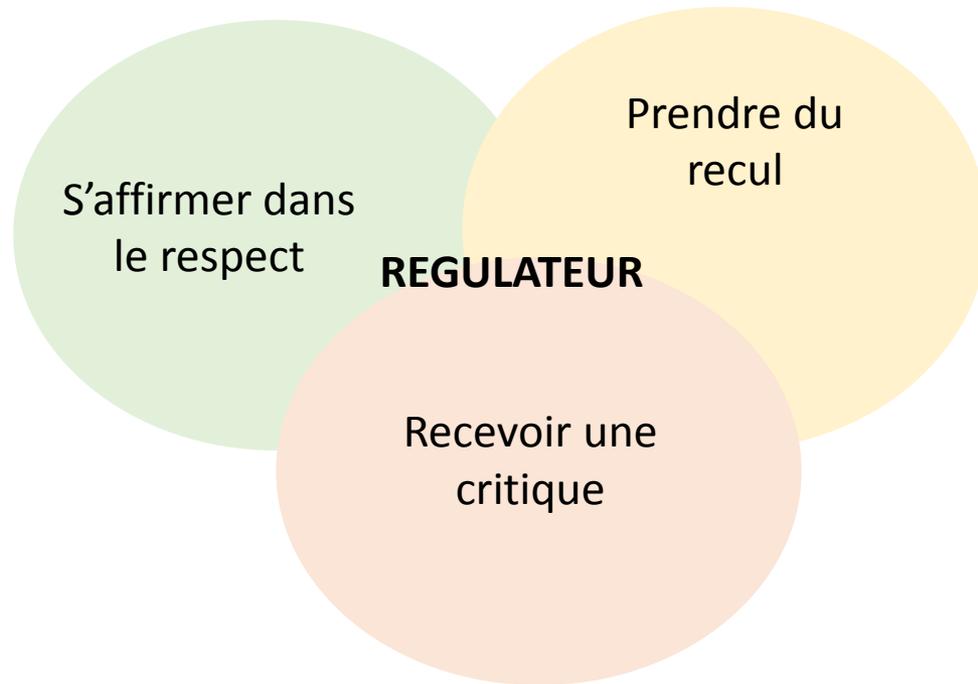


Et le manager dans tout ça ?



# Et le manager dans tout cela ?

- Rôle de régulateur et de représentant de la collectivité :  
la nécessité d'une cohérence entre pratiques managériales et politique RH de la collectivité





# S'affirmer dans le respect

3 écueils en situation relationnelle tendue ou bloquée :

- l'agressivité : multiples facettes qui se traduisent par un comportement impulsif, une grande réactivité, une attitude fermée ou la colère...
- la passivité : qui consiste à ne pas décider, ne pas se manifester et laisser le cas échéant la situation se détériorer ;
- la manipulation : qui se traduit par la séduction ou la flatterie.

**Au contraire, être assertif** (capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres) permet :

- de savoir dire non, refuser une demande ;
- dire ce qui contrarie ses principes ;
- d'exprimer ses attentes en formulant des demandes claires et en étant direct avec les collaborateurs ;



# Prendre du recul

Comment agir ? 4 étapes : décrire, exprimer, chercher des solutions, conclure.

- **Décrire les faits** : il s'agit de présenter la situation avec des faits concrets et observables. La description doit rester simple, sans exagération. Et surtout, elle doit être objective (ex : « je constate que ... »).
- **Exprimer son sentiment ou ressenti personnel** : utiliser de préférence la première personne pour s'exprimer et assumer la responsabilité de ses propos. Il s'agit d'exprimer calmement pourquoi la demande du collaborateur ou son comportement n'est pas recevable.
- **Solution** : il est conseillé de proposer ou de discuter d'une solution qui respecterait les intérêts de chacun. Cette étape est importante car elle permet de ne pas clore brutalement le sujet tout en ouvrant la possibilité de trouver une solution acceptable.
- **Conclure en restant constructif** : mettre en avant les conséquences positives que cette solution apporte aux deux parties.

S'assurer que l'interlocuteur est disponible et prêt à écouter.

L'échange doit se dérouler lors d'un entretien bilatéral, éviter de mettre l'interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.



# Recevoir une critique

- ATTENTION : Ne pas confondre la critique d'une idée et l'attaque personnelle. De même le différend n'est pas nécessairement un conflit.
- DEVELOPPER L'OUVERTURE AU DIALOGUE :
  - > Rester calme et percevoir la critique comme une information et non comme une remise en cause de sa personnalité. Il est important d'être en mesure de répondre sereinement aux critiques.
  - > Savoir garder son sang-froid et prendre du recul. Devant une critique, il ne faut surtout pas céder à la première impulsion quelle qu'elle soit.
  - > Poser des questions, chercher des précisions pour mieux cerner la critique et le cas échéant corriger la perception de l'interlocuteur.

Cette démarche indique à l'interlocuteur la volonté de comprendre son point de vue et démontre une capacité à dialoguer.

Pour adopter plus facilement une posture d'assertivité en tant qu'encadrant :

- Développer sa **confiance en soi** et ne pas avoir peur d'affirmer clairement ses idées ;
- Être à l'aise dans une **relation interpersonnelle** ;
- Développer une **communication ouverte et bienveillante**.



# Comment agir ?



Quelques pistes de plan d'action



# Un plan d'action à adapter

- Développer une structure sécurisante pour tous

Objectifs	Outils
Préciser et mettre en cohérence les responsabilités	L'organigramme
Rendre lisible les tâches et les responsabilités de chacun	Les fiches de postes
Formaliser les procédures RH	Le règlement intérieur Guide des procédures internes Intranet Journal interne



# Un plan d'action à adapter

- Identifier les axes stratégiques pour permettre un discours transparent

Objectifs	Outils
Identifier la stratégie d'un service	La feuille de route du service
Identifier la stratégie d'une politique RH	La feuille de route RH
Partager la stratégie à tous les niveaux	Contrat prévisionnel d'objectifs et de moyens (CPOM) Séminaire d'encadrants Supports ludiques qui traduisent la stratégie en langage clair et compréhensible par tous



# Un plan d'action à adapter

- Adapter les ressources au projet de la collectivité

Objectifs	Outils
Adapter les propositions RH faites aux agents	La formation La mobilité professionnelle Le coaching L'accompagnement au parcours professionnel
Adapter les ressources financières	Analyse financière coût/service
Développer les compétences managériales	Formation de manager Echanges de pratiques internes Réseaux professionnels Animation d'équipe de cadres Coaching individuel et/ou collectif



# Un plan d'action à adapter

- Développer les relations de qualité au travail

Objectifs	Outils
Développer les compétences relationnelles	La formation individuelle ou collective Moments de convivialité, facteur de cohésion
Favoriser une communication bienveillante	Technique de communication Médiation
Soigner l'intégration des nouveaux recrutés	Guide d'accueil Coaching d'intégration
Soigner la reprise de poste d'un agent	Entretien de reprise Bilan de réintégration Dispositif de médiation : agent/employeur/CDG35 Coaching de reprise



# Contacts



Service Métiers Emplois Compétences : [metiers@cdg35.fr](mailto:metiers@cdg35.fr)

Service Conseil & Développement : [conseil-developpement@cdg35.fr](mailto:conseil-developpement@cdg35.fr)

## VOS INTERLOCUTEURS

Anne-Catherine BASLÉ: [anne-catherine.basle@cdg35.fr](mailto:anne-catherine.basle@cdg35.fr)

Véronique VIÉ : [veronique.vie@cdg35.fr](mailto:veronique.vie@cdg35.fr)

**Téléphone : 02 99 23 31 00**