



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE



Renouer avec la dynamique collective

Conférence et table ronde

21 octobre 2022



*Renouer avec la
dynamique collective*



Introduction

Chantal PETARD-VOISIN

Présidente du CDG 35



Conférence

Sandra CHELELEKIAN

« Enjeux et leviers d'une dynamique collective »

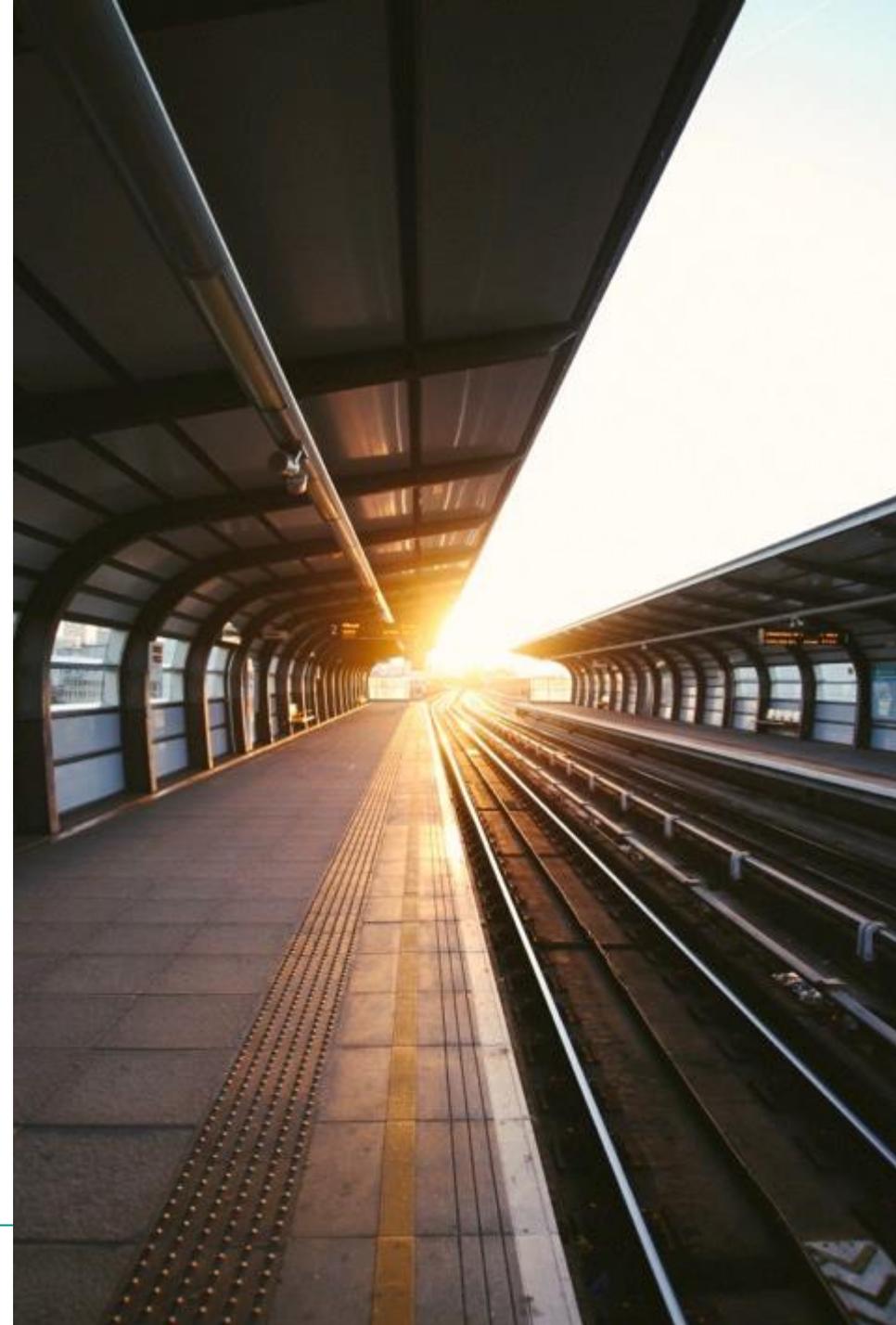
Comment adapter les pratiques managériales pour retrouver une dynamique positive, développer la confiance et la cohésion autour d'un projet commun ?

« Nous essayons de nous
entourer **d'un** maximum de
certitudes,

mais vivre, c'est naviguer dans
une mer d'incertitudes,

à travers des îlots et des
archipels de certitudes sur
lesquels on se ravitaile... »

Edgar Morin



Composer avec l'incertitude

Un contexte qui nous amène à changer de paradigme

INTRODUCTION



Incertitude et changements qui préexistaient (nouvelles générations, nouvelles attentes citoyennes, baisses de dotations...)

危机

DANGER

OPPORTUNITE

CRISE : « Wei Ji » en chinois

- Violence de la séquence et **effets des crises successives sur l'engagement, les collectifs, la santé mentale...**
- **Les questions que les dirigeants se posent le + :**
 - Est-ce que ce que je ressens est normal ?
 - Est-ce que je fais bien? est-ce que je fais assez?
 - Suis-je à la hauteur alors que je n'ai pas toutes les réponses?
 - Comment continuer à assurer mes missions (garantir la continuité et l'efficacité du SP) dans des conditions aussi dégradées et incertaines?
- **Passer de gestion de crise à nouveau paradigme** et donc développer agilité et résilience, nouveaux savoir-être et compétences



« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent » A.Einstein



Cela nous amène à **DESAPPRENDRE**, à **PENSER autrement**, à nous **COMPORTER autrement**, à **FAIRE autrement** (dans le management, la conception des PP)

LE CHANGEMENT DE PARADIGME

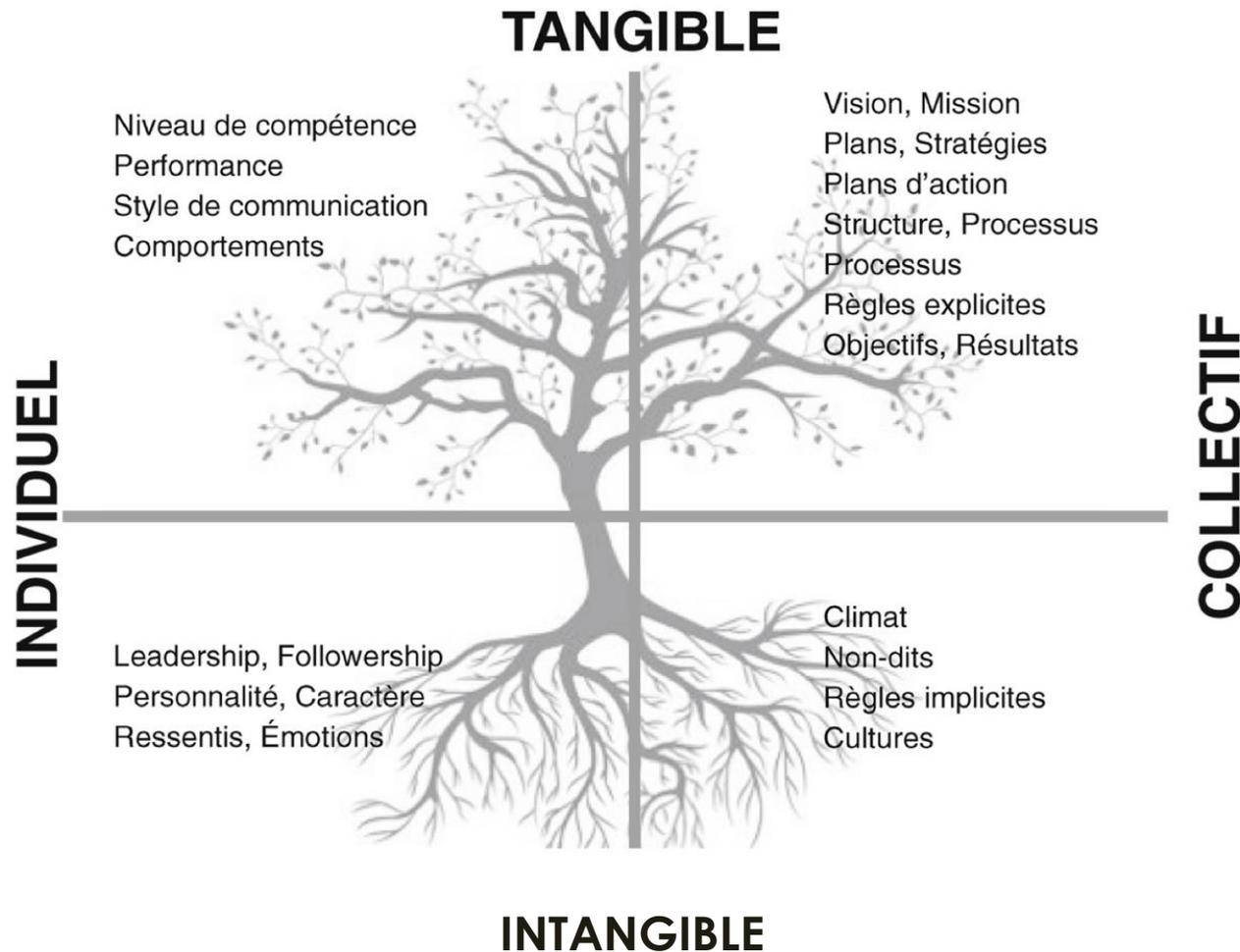


L'impératif de transformation publique au service de la performance **passé** par 2 axes :

- **Un mouvement extérieur** : évolution du lien démocratique et de la conception des politiques publiques « remettre l'utilisateur au centre » (Grand débat, Budget participatif, Design Thinking, ...)
- **Un mouvement intérieur** : le changement de culture en matière de modes de coopération et de management qui implique de changer de regard sur l'homme et son rapport au travail.

***« La folie, c'est se comporter de la même manière
et s'attendre à un résultat différent »
Albert Einstein***

UN MOUVEMENT INTÉRIEUR... QUI NE SE VOIT PAS



RÉFLEXION SUR LE MANAGEMENT

- **75%** des salariés ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur manager
- En France, seuls **9%*** des salariés se disent activement « engagés » dans leur travail
- **43%** des collaborateurs pensent que leur employeur ne comprend pas leurs attentes et leurs préoccupations*

Principal motif de mal-être au travail chez les fonctionnaires territoriaux est le stress.

- **72%**** considèrent qu'ils subissent une pression excessive de leur hiérarchie.
- Pourtant **75%** se disent heureux dans la FPT.

Les sources de mal-être ne sont pas liées à la mission de SP mais **aux conditions dans lesquelles elle s'exerce.****

Le plaisir représente une « réserve de productivité de 25% pour l'économie française »*.

**Baromètre bien-être au travail 2018. LA Gazette-MNT

* Source Gallup 2020

*Titre d'un article paru dans le Nouvel Economiste, du 13 janvier 2011. Entretien entre Francis Mer, ancien Ministre de l'Economie

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

Cela est scientifiquement prouvé, **le fait d'être « heureux » au travail renforce la performance professionnelle**. Aussi des collaborateurs « heureux » sont :

6x

moins absents

AVANTAGE EMPLOYEUR :
moins de turnover,
d'absences, de burnout

Chercheurs : Bogner, Taylor,
Veenhoven, Spreitzer,
Porath

9x

Plus fidèles

AVANTAGE EMPLOYEUR :
plus de dynamisme,
de loyauté, une meilleure
assertivité

Chercheurs : Spreitzer, Porath,
Seligman

+

Coopératifs

AVANTAGE EMPLOYEUR :
Meilleur climat social
Processus plus fluides
Formations spontanées
Culture projet (silos cassés)

Chercheurs : Donovan,
Kruger, Hicks, Turner, Barsade

55 %

Plus créatifs

AVANTAGE EMPLOYEUR :
Plus de créativité,
d'initiative, d'innovation

Chercheurs Cropanzano et
Wright

L'amélioration du bien-être de chacun est donc une condition pour améliorer la performance collective.

BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC



SYMETRIE DES ATTENTIONS

Parce que, de surcroît, l'amélioration du bien-être a une conséquence positive sur l'usager et la qualité perçue du service public.

Le bien-être des agents entraîne une amélioration du niveau perçu par les usagers de la qualité du service public : plus réactif, plus innovant, plus satisfaisant...

Notion de chaîne vertueuse qui profite à toute la collectivité.

Le bien-être n'est pas une charge, il est un atout de la performance publique.

Le management joue un rôle clé dans son augmentation.

UNE INVITATION À L'APPROCHE APPRÉCIATIVE



L'approche appréciative

- ◆ Plus on a des émotions négatives, plus on active des biais cognitifs négatifs qui font qu'on ne voit que le négatif → Spirale descendante.
- ◆ Il est donc essentiel de voir comment on peut se concentrer sur le positif pour se protéger dans la durée (spirale ascendante). Cela contribue à structurer ses ressources, pour les mobiliser quand ça va mal.

Découverte de David Cooperrider

→ Thèse dans un hôpital

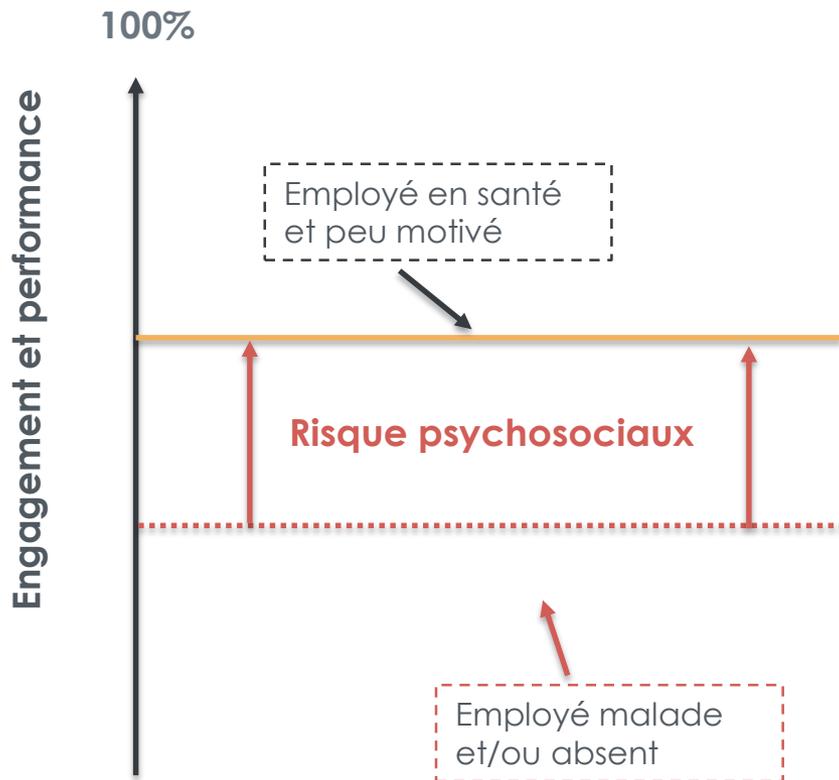
1. Les gens répondent aux questions qu'on leur pose.
2. Si on leur pose des questions positives, ils apportent des réponses positives et racontent des histoires positives.
3. Quand ils racontent ces histoires, ils vivent des émotions positives.
4. Quand ils vivent des émotions positives, ils deviennent créatifs et ont de nouveaux désirs.
5. Ils développent l'envie de construire et de faire vivre leurs souhaits.

Il s'agit donc d'un renversement de tendance, d'un changement profond de paradigme dans l'approche « résolution ».

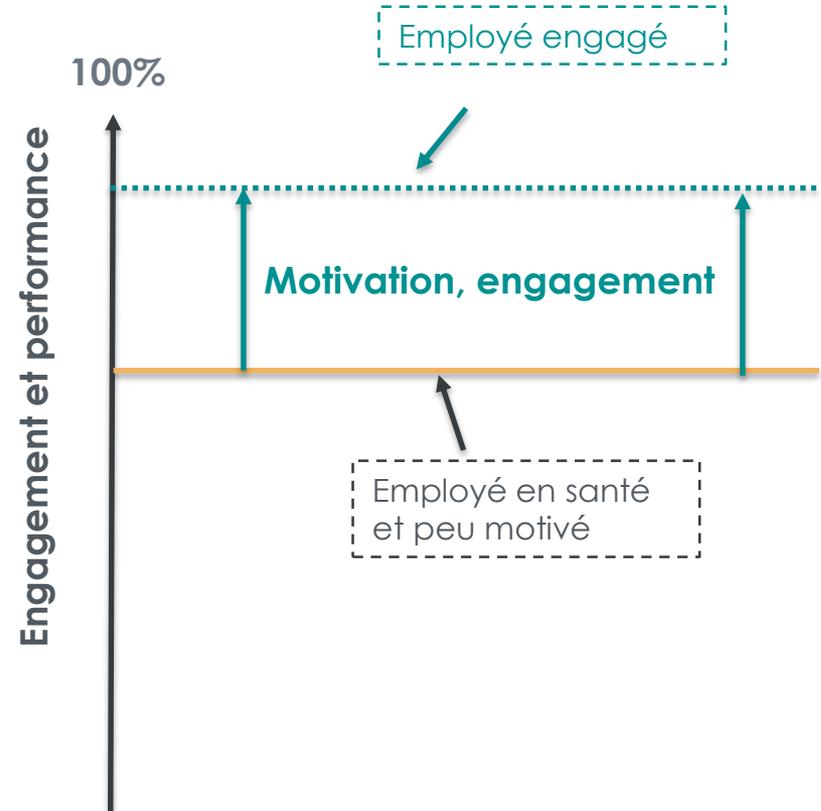
EXEMPLE DE CHANGEMENT DE PARADIGME ISSU DES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE



Diminuer l'absentéisme



Augmenter l'engagement



En se concentrant uniquement sur les risques psychosociaux, les organisations laissent de côté une composante essentielle de la productivité des salariés.

A large teal-colored circle is positioned on the left side of the slide, partially cut off by the edge.

En tant que Dirigeant-e
qu'est-ce qui dépend de
moi?

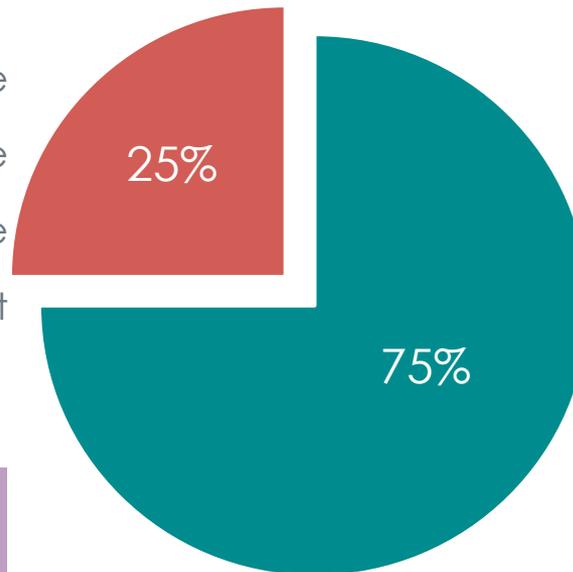
DÉVELOPPER SA BOUSSOLE INTÉRIEURE POUR AGIR DANS L'INCERTITUDE



PERFORMANCE*

Quotient intellectuel

Analyse
Logique
Synthèse
Raisonnement



Quotient émotionnel

Intelligence situationnelle
Intelligence relationnelle
Empathie
Motivation
Maîtrise de soi
Tolérance au stress
Flexibilité
Leadership
Capacité d'entraînement

* « L'intelligence émotionnelle », Daniel Goleman

2 axes clés de la performance

- Ce que l'on fait ensemble (**performance opérationnelle**)
- La manière de le faire ensemble (**performance sociale**)

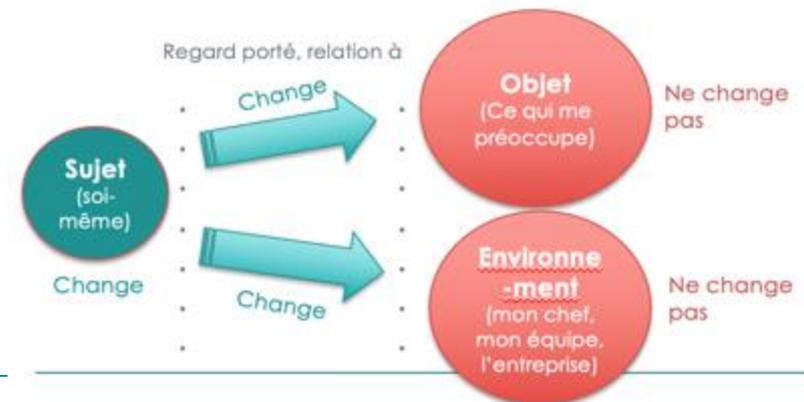
LES DIRIGEANT-E-S NE SONT PAS DES SUPERS HÉROS !

COMMENT ÊTRE À LA « JUSTE PLACE » PARMIS L'ENSEMBLE DES ACTEURS DES CRISES ?



- Vous êtes en **situation de « création de poste »** : caractère inédit, tout est à inventer.
 - Se décomplexer
 - Se donner des autorisations : « qu'est-ce qui me paraît juste » ?
- **Prendre du recul et adopter la « position meta »**
 - Sortir du « match » pour mieux le lire
 - Les neurosciences ont démontré que l'on résolvait les difficultés lorsque l'on est détendu.e
- Dialoguer, demander des avis ou des feedback à vos interlocuteurs (élus, équipes, partenaires institutionnels). Demandez leur **de quoi ils ont besoin**.
- Comprendre quelles sont **ses zones de pouvoir** pour concentrer son énergie au « bon endroit », discerner ses leviers, accepter et lâcher prise.

« Donnez moi la force d'accepter ce qui ne peut être changé, le courage de changer ce qui peut l'être et la sagesse de distinguer l'un de l'autre »
Marc Aurèle



LES DIRIGEANT-E-S NE SONT PAS DES SUPERS HÉROS ! MAIS ILS DOIVENT MARCHER SUR LEURS 2 JAMBES...



« JUSTE » EXIGENCE	INDULGENCE
La notion de « courage ordinaire » de Cynthia Fleury*	Les crises successive imposent un deuil de la « toute-puissance »
Authenticité	Notion d'humilité
Réhabiliter le leadership	Sortir de la culpabilité
Prendre ses responsabilités	Oser montrer sa vulnérabilité

On ne vous demande pas de tout savoir mais d'agir en responsabilité, avec du courage et du bon sens.

* Or, 53% des cadres publics interrogés dans le baromètre national estiment que les valeurs managériales formalisées dans leur collectivité ne sont pas incarnées au quotidien

INTERROGER NOS CROYANCES

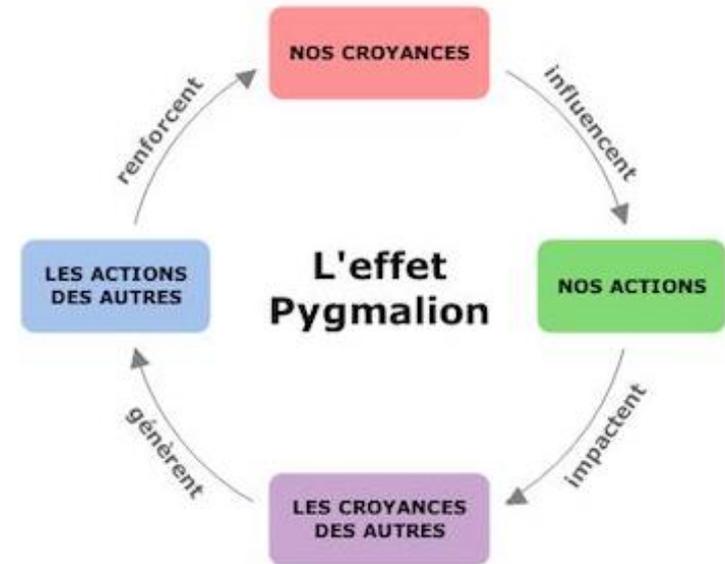
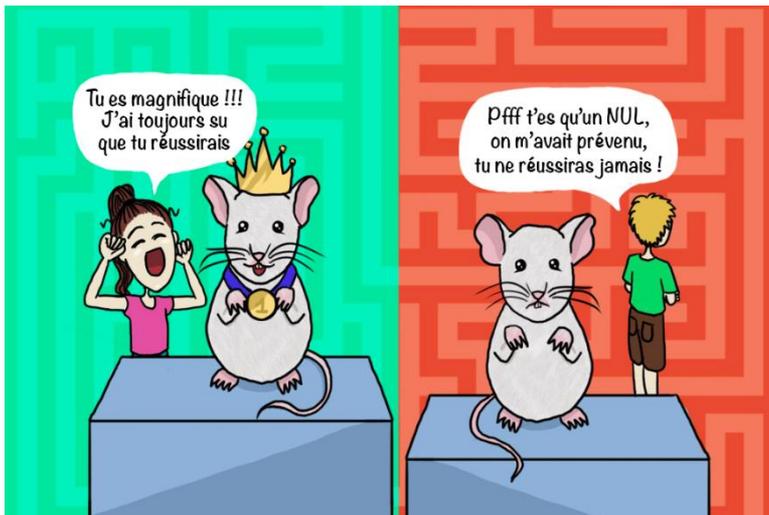
LA CARTE N'EST PAS LE TERRITOIRE!



2 expériences célèbres,
probantes en tendance :

- Sur les rats de laboratoire
- Sur les enfants

Théorisé par Robert Rosenthal et Lenore Jacobson



Le schéma ainsi suivi se rapproche des « prophéties auto-réalisatrices ».

Nous sommes également « victimes » des croyances des autres à notre égard.

LA POSTURE MANAGÉRIALE : LE LEADERSHIP EN QUESTION?



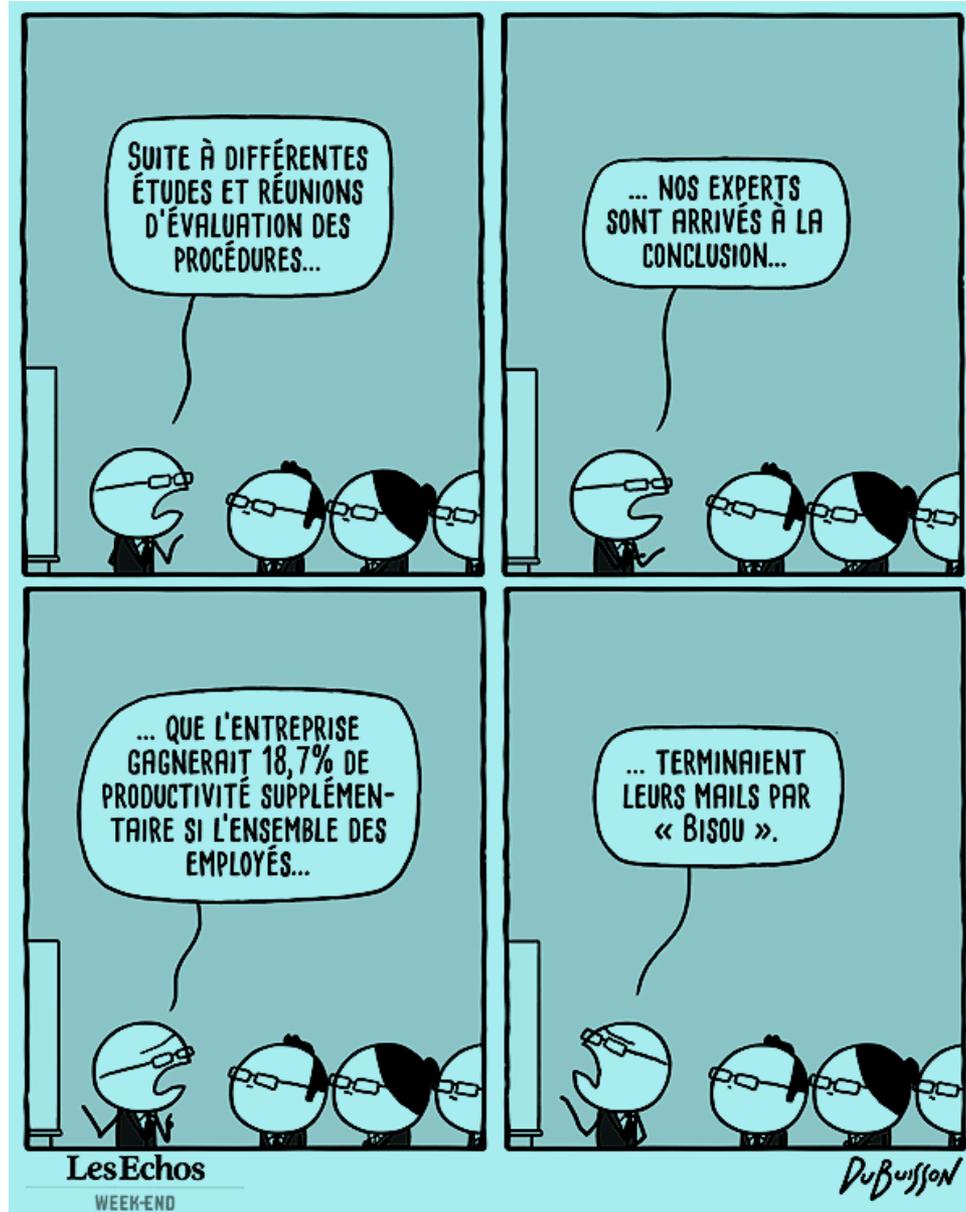
CHAQUE INDIVIDU EST PORTEUR D'UN LEADERSHIP. LA QUESTION EST :
QUELLE AUTORISATION VOUS DONNEZ-VOUS POUR L'EXERCER ?



QUELQUES BONNES PRATIQUES

- **Se mettre en réseau** : associations professionnelles, formations, journées d'études, initiatives type « Ripostes créatives » ...
- **Partager son vécu, ses questionnements** à l'extérieur plutôt qu'à l'intérieur (groupes de co-développement, analyse de pratiques)
- **Apprendre à demander de l'aide** à un pair, un proche, un coach
- **Travailler sur soi** : mieux se connaître, prendre du recul, développer sa pratique réflexive pour gagner en confiance en soi et en performance
- **Prendre du temps** pour soi - ne pas négliger les congés, les espaces de récupération et de ressourcement
- **Vous donner la priorité** : « on ne peut donner que ce que l'on a ! »
- Lire et partager des ressources documentaires, **s'inscrire dans une logique de progression continue**, de réactualisation de son potentiel et de ses connaissances





A large teal-colored circle is positioned on the left side of the slide, partially cut off by the edge.

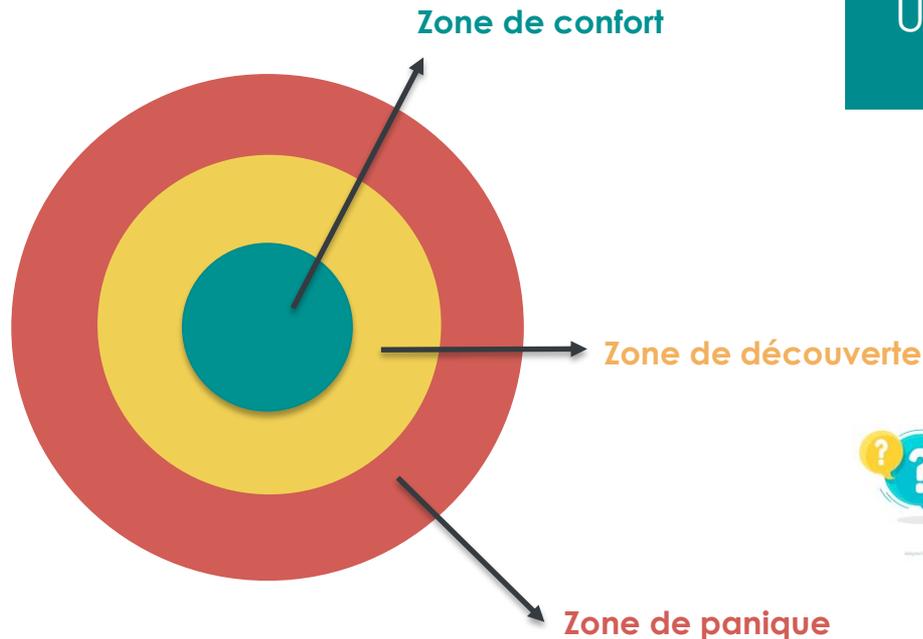
En tant que Dirigeant-e quelles conditions puis-je créer ...

...pour renouer avec la dynamique positive, développer la confiance et la cohésion autour d'un projet commun?

LES FACTEURS D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS



CRÉER-DÉVELOPPER UN CLIMAT DE CONFIANCE AU SEIN DE SON ÉQUIPE



Une idée simple « on ne peut donner que ce que l'on a »

La théorie des cercles

- Comprendre son positionnement et ce qui y mène
- Viser la zone de découverte pour soi, ses collaborateurs



Le saviez-vous?

Selon certaines études, si un salarié est amené à fixer lui-même ses objectifs, ceux-ci seront dans la grande majorité des cas plus ambitieux que ceux posés par le N+1*

* « Reinventing organizations » Frédéric Laloux - NB : expérience avec les salaires idem.

Double dimension de la confiance

- Relationnelle (fiabilité, loyauté, savoir-être)
- Technique (compétences, savoir-faire)

Or, on a tendance à ne fonctionner « officiellement » que sur une dimension : celle de l'expertise !



GÉNÉRER IMPLICATION ET AUTONOMIE



« Si tu m'imposes, je m'oppose,
Si tu m'impliques, je m'applique »



- Autonomie comme levier de motivation intrinsèque
- Autonomie comme solution pertinente (**métaphore du cheval**)

Motivation Extrinsèque / Intrinsèque



Motivation dépend des récompenses et des sanctions



Intérêt pour l'action elle-même, ce qu'elle apporte

Nos conseils

- Travailler son assertivité
- Privilégier le sens : expliquer pourquoi plutôt que comment?

PRATIQUER LA RECONNAISSANCE ET LE FEEDBACK



Les signes de reconnaissance sont centraux et indispensables pour le bien-être de chacun, à fortiori après une période de crise. Ils permettent de :

- Renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs/collègues (et de soi-même)
- Induire des modifications inconscientes de comportement
- Améliorer durablement le climat de travail
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe

Il existe **4 niveaux de reconnaissance au travail** sur lesquels vous pouvez travailler.



RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS

En temps normal : respect des objectifs, niveau de production atteint, avancée des projets...

En temps de crise: souligner toutes les évolutions positives et célébrer les réussites



RECONNAISSANCE DES PRATIQUES

En temps normal : moyens développés pour réaliser le travail (compétences, ressources, savoirs faire et savoirs être)

En temps de crise: souligner l'acquisition de nouvelles compétences (numérique, autonomie, créativité, initiatives, formations...)



RECONNAISSANCE DES EFFORTS

En temps normal : remerciements, compliments sur les efforts fournis, indépendamment du résultat

En temps de crise: félicitations sur l'adaptabilité déployée pour maintenir l'activité, le niveau d'engagement et d'investissement



RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

En temps normal: reconnaître chaque collaborateur dans sa singularité : individu porteur d'une identité et d'une expertise unique

En temps de crise: écoute du vécu, accueil des émotions, attention portée à chacun, reconnaissance et considération

PARTAGER MON ENVIE DE FAIRE DIFFÉREMMENT AVEC MON ÉQUIPE ET LES OBJECTIFS À ATTEINDRE ENSEMBLE



« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry



PARTAGER MON ENVIE DE FAIRE DIFFÉREMMENT AVEC MON ÉQUIPE ET LES OBJECTIFS À ATTEINDRE ENSEMBLE



Le sens corrélé à la **résilience** : je dépasse mieux l'épreuve, la difficulté ou l'échec si j'ai du sens.

Le sens corrélé à l'**autonomie** : comme je sais ce que l'on vise, je peux prendre des initiatives



DÉVELOPPER DES ESPACES ET PROCESSUS FAVORISANT LA COOPÉRATION ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Les groupes les plus intelligents se caractérisent par...

Facteur C =

Anita Wooley, 2011

De nombreux tours de parole

Chacun peut s'exprimer de manière distribuée et équitable

+

Une sensibilité sociale ou de l'intelligence émotionnelle des individus

Capacité de comprendre ce qu'autrui pense ou ressent en observant les regards, les attitudes ou expressions

+

La proportion de femmes dans les groupes

A SAVOIR

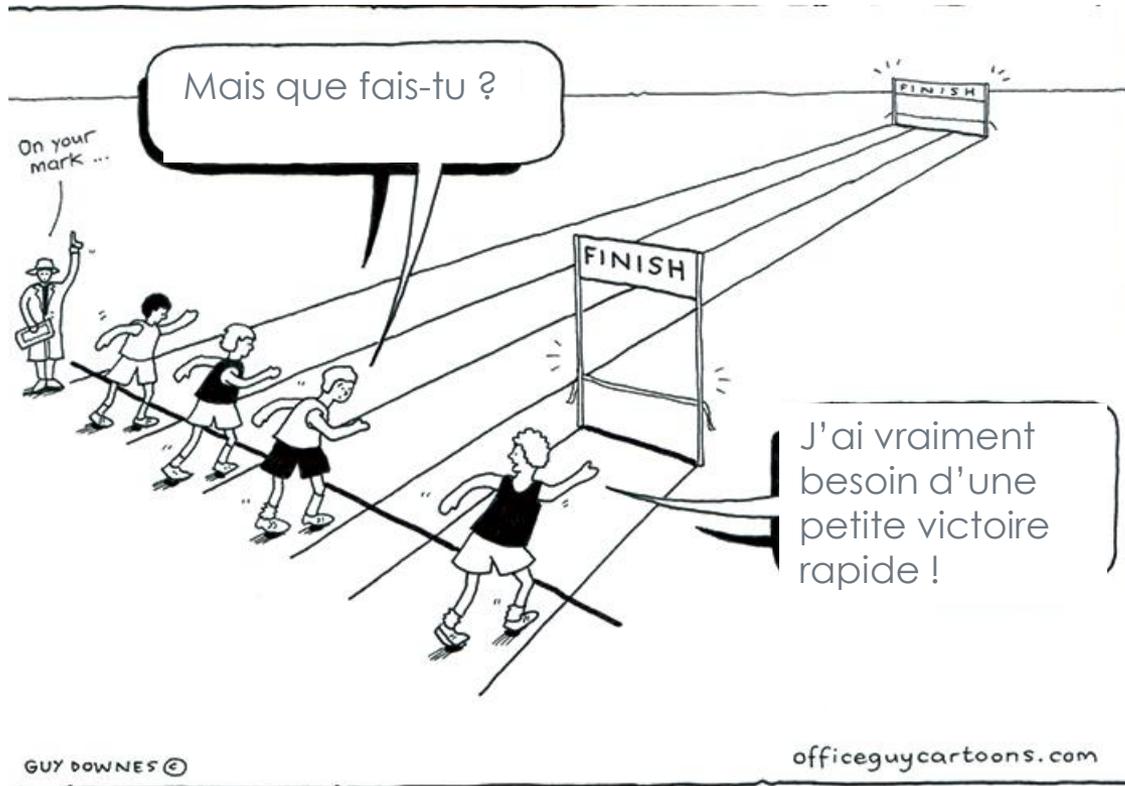
- Le QI du groupe est souvent < au QI des membres du groupe
- L'intelligence collective d'un groupe est plus liée aux capacités émotionnelles de ses membres qu'à leur QI (D.Goleman)
- Le groupe n'est pas l'équipe → question de l'objectif commun

QUELQUES BONNES PRATIQUES

« Quand on est sûr
d'avoir raison,
on n'a pas besoin de
discuter avec ceux qui
ont tort »
Wolinski

- Chacun a sa place et chacun doit prendre sa place
- Les personnes doivent se sentir dans un **climat de sécurité psychologique**, de respect, et se faire confiance.
- Plus il existe une **diversité de profils** et de points de vue, plus l'IC advient
- Instaurer un rapport d'équivalence quelle soit son appartenance hiérarchique
- Etre volontaire et avoir envie de participer aux échanges et à la recherche de solutions.
- Etre liés par une communauté d'intérêt : des objectifs et des intérêts communs.
- Un engagement mutuel qui porte à la coordination d'un effort commun à la résolution d'un problème.

EXPERIMENTER ...



VICTOIRE RAPIDE = QUICK WIN

- NE PAS SE FIXER SUR LA « FACE NORD »
- MOBILISE PEU DE MOYENS
- EN GENERAL DES SUJETS QUI FONT CONSENSUS

**... SANS ATTENDRE UN PLAN
D'ACTIONS COMPLET ET PRECIS»**

Activer le mode GPS

DÉVELOPPER UNE POSTURE POSITIVE

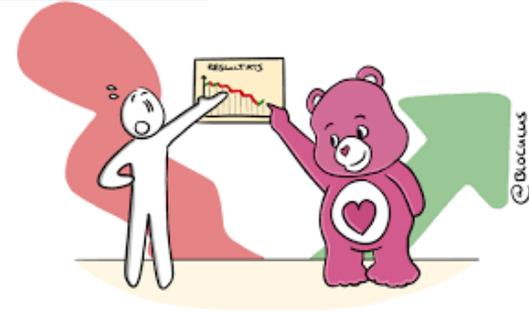


Activez le mode GPS : GRATITUDE – PSYCHOLOGIE POSITIVE – SOURIRE

➤ Mobiliser les apports de la psychologie positive

✧ Parce que notre cerveau est plus sensible aux stimuli négatifs
→ **1 négatif = 3 positifs** (neurosciences)

✧ Parce qu'une expérience positive active les hormones qui boostent notre système immunitaire, nous rendent plus ouverts, plus créatifs.... (dopamine, sérotonine, endorphine). **Les émotions positives ouvrent l'esprit et élargissent la palette des pensées et des actions.** Les mobiliser est donc un enjeu majeur !



➤ Développer l'approche appréciative

En France, on regarde d'abord le négatif alors que l'on pourrait capitaliser sur le positif. Or, plus on a d'émotions négatives, plus on active des biais cognitifs négatifs qui font qu'on ne voit que le négatif. Et si au lieu de demander ce qui ne va pas et comment le corriger, on demandait ce qui va bien et comment le développer?

CORRIGER LE NÉGATIF → **DÉVELOPPER LE POSITIF**

➤ **Miser sur ses talents** - Cf. théorie des forces : 24 qualités universelles
Plutôt que de chercher à corriger ce qui ne va pas, aller vers ce qui est naturel, miser sur son capital (se concentrer sur ses forces, ce qui fonctionne, les ressources...) et ses envies.

CULTIVER LA GRATITUDE ET LE SOURIRE



La gratitude, c'est le fait **d'apprécier la vie**, d'être heureux avec ce que l'on a, de remercier quelqu'un, de ne rien considérer comme acquis



Idées pour cultiver la gratitude

La gratitude et le sourire nous rendent plus heureux, plus optimistes et plus performants.

Lister cinq choses pour lesquelles vous êtes reconnaissants au travail.

Cela implique de :

- se **focaliser sur le moment présent**,
- **chercher** – même dans la difficulté ou l'échec – **le positif** (ce que la situation permet de révéler ou d'apprendre par exemple...).

Célébrer les réussites (les siennes et celles des autres), apprécier tout ce qui est bien, intéressant, motivant et le dire.

Comment faire ?

- développer son attention : aux signes, au positif...
- développer l'empathie : voir les efforts réalisés par les autres et exprimer sa gratitude
- développer l'humilité : reconnaître que sans l'autre on n'y arrive pas, accepter l'interdépendance
- Sourire, pour booster notre système immunitaire et libérer les endorphines (hormones du bonheur)

Faire le bilan bonheur de votre journée. Nommer les trois choses qui vous ont fait du bien.



Commencer une réunion en demandant à chaque participant quel a été son « kiff » du jour

LES BÉNÉFICES DU MODE GPS



Activez le mode GPS : GRATITUDE – PSYCHOLOGIE POSITIVE – SOURIRE favorise :

- notre niveau de bonheur,
- notre santé mentale & physique,
- notre confiance en soi et dans les autres
- notre faculté à voir et saisir des opportunités,
- notre capacité à nous projeter dans un projet,
- notre capacité de compréhension et d'apprentissage,
- notre capacité de créativité et d'innovation,
- notre résilience face aux difficultés,
- notre performance,...



Et génère une énergie motrice qui nous aider à aller de l'avant, à prendre le bon chemin.

Les bons gestes complémentaires :

- **Ne restez pas seul** : échangez, partagez, collaborez avec des pairs et entraidez-vous
- **Misez sur les autres**: appuyez-vous sur les talents de vos pairs et de vos collaborateurs
- **Faites vous plaisir** : accordez-vous des temps de loisirs, de relaxation et faites des pauses !

CAP NOVA EN QUELQUES MOTS

Spécialiste de l'accompagnement des transformations individuelles, collectives, organisationnelles dans le secteur public.

ENSEMBLE
SOLUTIONS
CRÉATIVITÉ
INTELLIGENCE
COLLECTIVE

FACILITATION
DYNAMIQUES
COLLABORATIVES
PROJETS STRATÉGIQUES

APPRENTISSAGE
MANAGEMENT
PLAISIR
PROGRÈS
LEADERSHIP

FORMATION
DES
DIRIGEANTS
(CADRES ET ÉLUS)

ALIGNEMENT
POTENTIEL
PERFORMANCE
DEVELOPPEMENT
ÉCOLOGIE

COACHING
TRANSITIONS
INDIVIDUELLES
ET COLLECTIVES

Accompagnement des transformations, projets complexes en intelligence collective : réorganisations, projets de territoire ou d'administration...

Parcours de formation transformant au management innovant, nouvelles pratiques, nouvelles postures
Conférences

Optimisation des performances individuelles et collectives, confiance en soi, leadership, transformations culturelles

Pôle d'expertise

Recherches & Publications



*Renouer avec la
dynamique collective*



TABLE-RONDE

**Retrouver de la cohésion
autour de caps mobilisateurs**

« Regards croisés »

Table ronde

- Laurent ZAM, Directeur Général Adjoint du CDG 35
- Arnaud LECOURT, Directeur Général des Services, Lamballe terre et Mer Agglomération
- Gaëlle BERTHEVAS, Maire de Saint-Abraham, Vice-Présidente du CDG 56, Présidente de l'ARIC, AMF 56
- Sandra CHELELEKIAN, Directrice associée, cabinet CAP NOVA

- Animation : Sébastien ANDRE, Directeur Général des Services du CDG 35





*Renouer avec la
dynamique collective*



TABLE RONDE

Laurent ZAM

Directeur Général Adjoint du CDG 35



Des leviers à combiner pour favoriser la dynamique collective



EVOLUTION DU CONTEXTE NATIONAL DE L'ABSENTEISME

Évolution de la gravité

Durée moyenne d'arrêt – base 100 en 2015

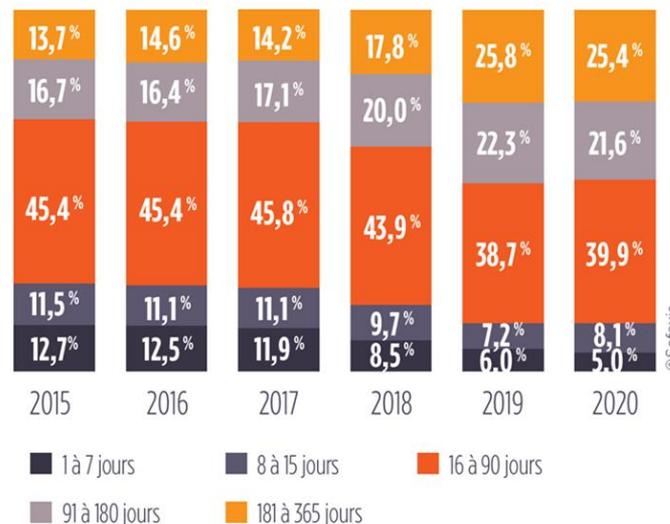


La durée moyenne d'arrêt progresse de manière continue depuis plusieurs années, pour toutes les natures d'absences :

- + 12 jours en maladie ordinaire
- + 18 jours en accident du travail
- + 42 jours en longue maladie
- + 33 jours en longue durée



Évolution de la part des absences en maladie ordinaire selon la durée



• A retenir :

- > Progression de la durée moyenne des arrêts : +13 jours d'absences en 5 ans, toutes natures confondues
- > Part des arrêts de + de 180 j a fortement progressé : des arrêts de plus en plus longs

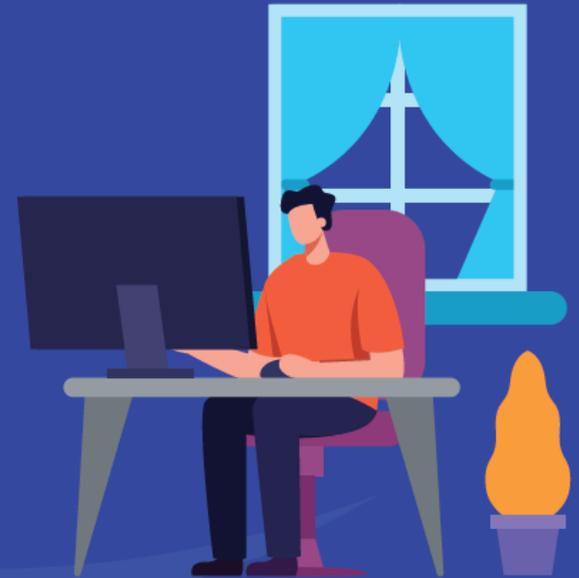


Données d'absentéisme et qualité de vie au travail

- Les facteurs aggravants de l'absentéisme :
 - > l'impact sur le collectif en cas de non remplacement (et en cas de remplacement...)
- La qualité de vie au travail permet de limiter l'absentéisme :
 - > une bonne ambiance, l'intérêt des missions, la reconnaissance du travail effectué, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée...

Les pratiques de télétravail des collectivités

*Synthèse de l'enquête
Réalisée du 15 au 30 septembre 2022
auprès de 300 collectivités*



Taux
de retour

79 collectivités

- › 67 mairies
- › 7 EPCI
- › 5 autres structures (établissements publics, SDIS, écoles d'art, CDG,..)

25 %

48 % des répondants ont mis en place le télétravail
soit **38 collectivités**

Près de la moitié des
collectivités répondantes
ont un effectif supérieur
à 50 agents.

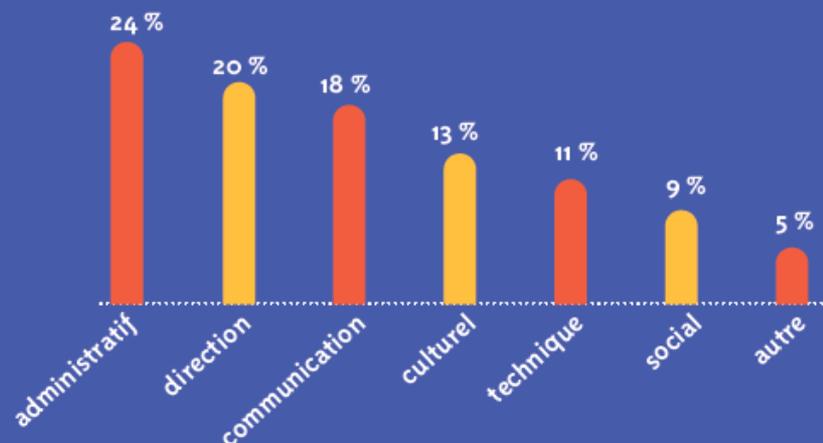
Mise en place du télétravail

Quelles modalités ?

- › Télétravail régulier pour **87 %** des collectivités
- › Télétravail ponctuel pour **68 %** des collectivités
- › Le télétravail régulier est organisé sur un **cycle hebdomadaire** : en majorité une journée par semaine.
- › Le télétravail ponctuel est autorisé sur un **cycle annuel** par un forfait maximum de jours (de 10 à 40 selon les collectivités).
- › Majoritairement les maximums autorisés par mois sont de : **8 jours ou 4 jours** toutes modalités comprises.
- › La plupart des collectivités n'ont pas mis en place d'indemnisation remboursant les frais des télétravailleurs (pour motif d'équité avec les autres agents).



Activités éligibles au télétravail



- › Les **activités administratives** sont majoritairement les plus concernées par le télétravail, idem pour les fonctions de direction et de communication.
- › **D'autres critères d'éligibilité** ont été évoqués : accueil du public, encadrement de proximité, nature des tâches...

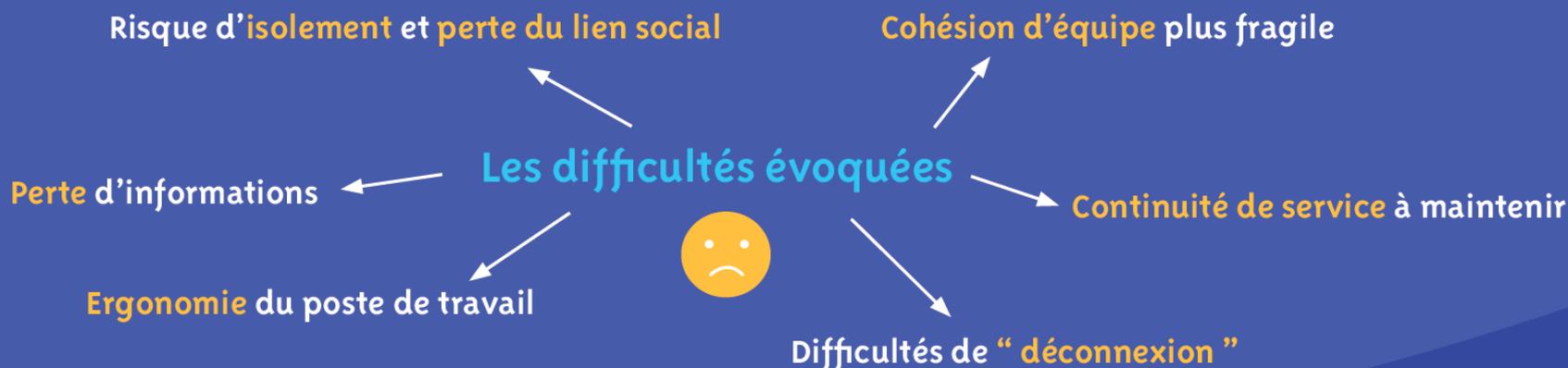
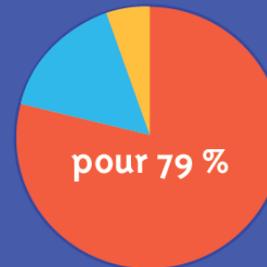
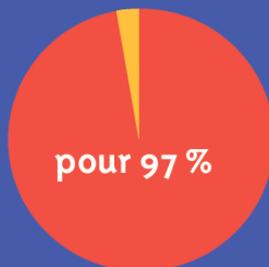


Un dispositif qui se déroule sans difficulté pour les $\frac{3}{4}$ des collectivités

Avantages et inconvénients

› Les collectivités ayant mis en place le télétravail s'accordent à dire que ce dernier est source d'une **amélioration de la qualité de vie au travail**.

› Le télétravail est également vu par ces dernières comme un **facteur d'attractivité des métiers**.



Les freins à la mise en place du télétravail

Parmi les répondants, **52 % n'ont pas mis en place le télétravail soit 41 collectivités**, mais une dizaine de collectivités pratique du **travail à distance**.

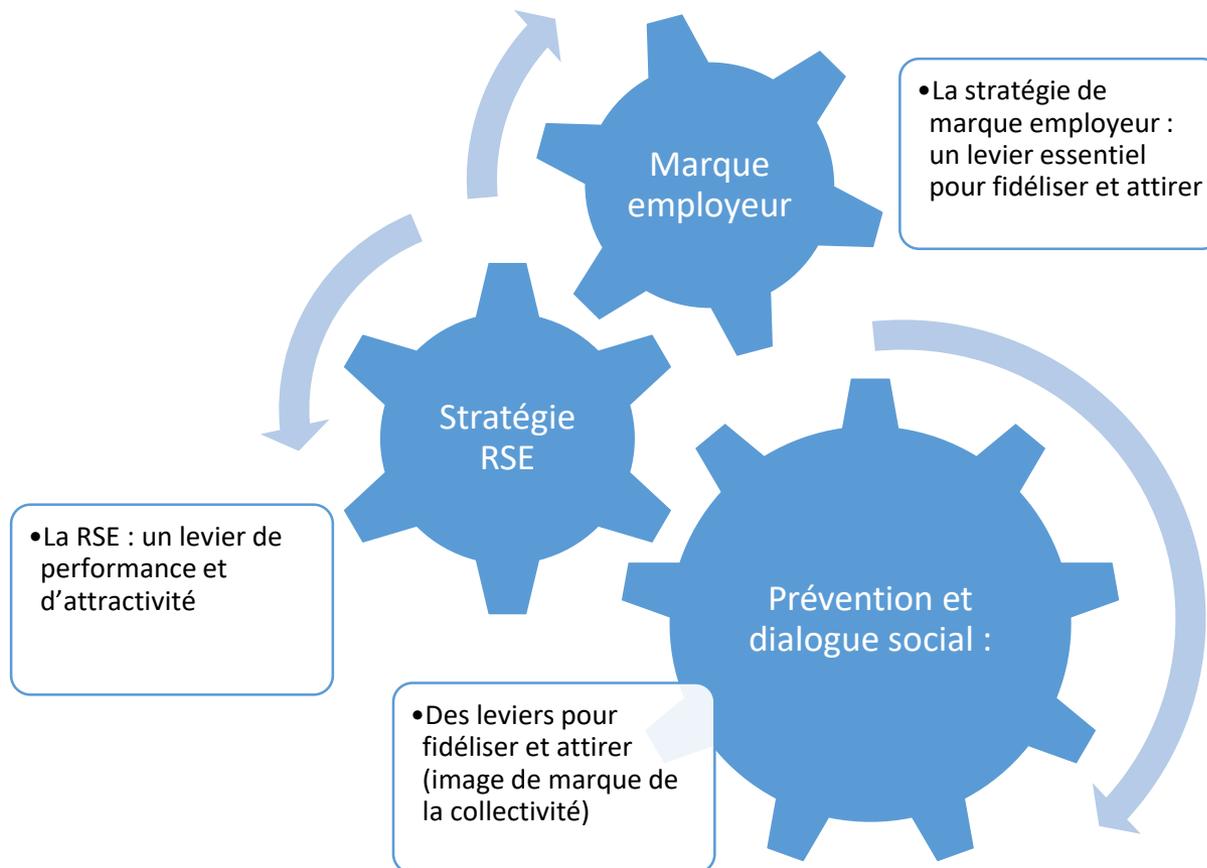


Des projets envisagés ?





Des leviers au service de l'attractivité





*Renouer avec la
dynamique collective*



TABLE RONDE

Arnaud LECOURT

**Directeur Général des Services
Lamballe Terre et Mer Agglomération**

L'environnement territorial

Lamballe Terre & Mer Agglomération

- 38 communes
- 69 000 habitants

Lamballe-Armor

- Commune nouvelle
- 17 000 habitants
- 130 km²



Un Président



Un Maire



Une administration mutualisée
900 collaborateurs

Une form'action pour fédérer un collectif de direction

Définir 7 niveaux d'encadrement

Niveaux hiérarchiques
Directeur Général des Services
...
Chef.fe d'équipe

Associés à un grade cible, des missions et des compétences socles

Niveau Hiérarchique	Grade cible	Missions socles	Compétences socles

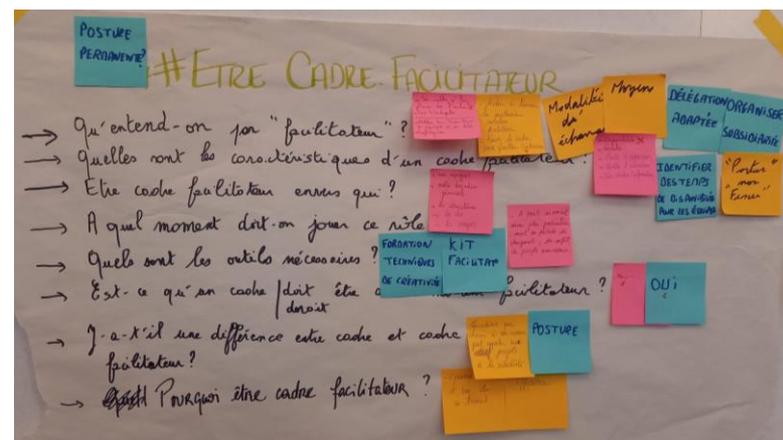
Et le rôle dans les procédures

Niveau Hiérarchique	Ressources humaines	Expertise	...

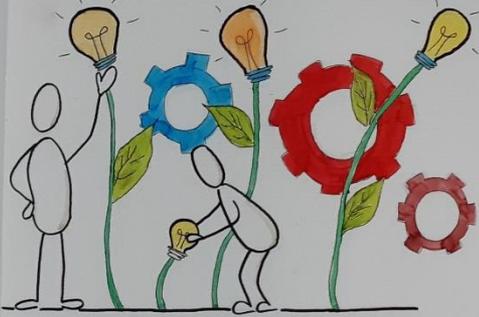
Une démarche qui s'appuie sur « l'expérience collaborateur »



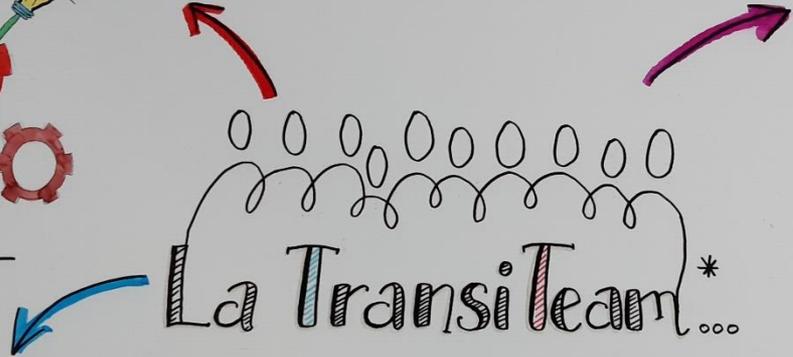
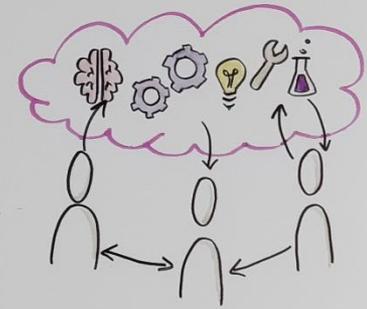
La posture de cadre facilitateur



... FACILITE, ACCOMPAGNE
 les REFLEXIONS, PROJETS & EVENEMENTS
 par des OUTILS COLLABORATIFS & par des
 PRATIQUES NOUVELLES

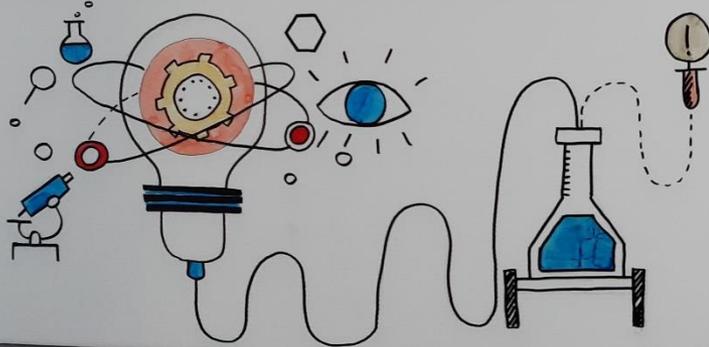


... une EQUIPE D'AGENTS qui
 se FORMENT, des COMPETENCES
 PARTAGEES pour
 INNOVER



La Transiteam*

... une DÉMARCHE de type
 LABORATOIRE d'INNOVATION PUBLIQUE



* Trans(i) pour Transitions
 & Transversalité
 ⇕
 Team = Equipe



Clarifier les fonctions respectives



Améliorer le processus de décision



Interconnaissance



Un séminaire élus-administration

Créer du collectif



Dans la bonne humeur





*Renouer avec la
dynamique collective*



TABLE RONDE

Gaëlle BERTHEVAS

**Maire de Saint-Abraham, Vice-Présidente du
CDG 56, Présidente de l'ARIC, AMF 56**

NOUVEAUTÉ 2022 !



En complément de la formation, l'Aric vous propose désormais deux nouveaux services pour vous accompagner dans la réussite de votre mandat d'élue :



Du coaching personnalisé

Pour faciliter la réussite de leur mandat, et en complément de la formation, l'Aric propose aux maires, présidents et vice-présidents d'une intercommunalité, l'expertise d'une coach certifiée, ancienne élue municipale et intercommunale, pour les accompagner personnellement et répondre aux problématiques rencontrées dans le cadre de leurs missions d'élue.e.s.

La coach vous apporte un soutien inconditionnel pour vos projets, objectifs et axes de travail et vous aide à les mettre en œuvre en s'appuyant sur des moyens et des techniques efficaces.

Une **parfaite confidentialité est assurée** sur toutes les informations échangées pendant les séances qui se déroulent dans un lieu à définir ensemble.

[Ce coaching me permet, dorénavant, d'appréhender l'exercice de mon mandat avec davantage de confiance et de sérénité...]

Maire d'une commune bretonne de 7500 habitants



Transpozoin : un accompagnement post-formation

Ce service a pour vocation d'aider les élu.e.s à aller plus loin par une aide sur-mesure à l'application des acquis. Il s'agit d'approfondir les concepts assimilés en formation et de passer de la théorie à la pratique !

Transpozoin n'est pas une offre de conseil, mais un nouveau service pour vous inciter à aller plus loin dans la continuité de la formation et vous sécuriser !

Les collectivités bénéficient ainsi :

- d'une expertise des formateurs de l'Aric,
- du capital de confiance de l'Aric,
- de la souplesse, l'agilité et la crédibilité d'une association d'élue.e.s.

Les + de cet accompagnement :

- . Répondre aux problèmes posés par les élu.e.s
- . Explorer de nouveaux sujets complexes en complément de la formation
- . Acquérir des méthodes en petit groupe



*Renouer avec la
dynamique collective*



Contacts :

Service Conseil et Développement :

Elise ENDEWELT, Responsable du service Conseil & Développement –

elise.endewelt@cdg35.fr

Secrétariat du service : conseil-developpement@cdg35.fr ou 02.23.50.50.18