



# « Nouvelles configurations territoriales : gérer les RH et réussir le changement »

*Rencontre régionale des intercommunalités  
et communes nouvelles de Bretagne  
Le jeudi 28 avril 2016 à Pontivy*



# Mot de bienvenue

→ *Christine LE STRAT, Maire de Pontivy, Présidente de Pontivy Communauté*



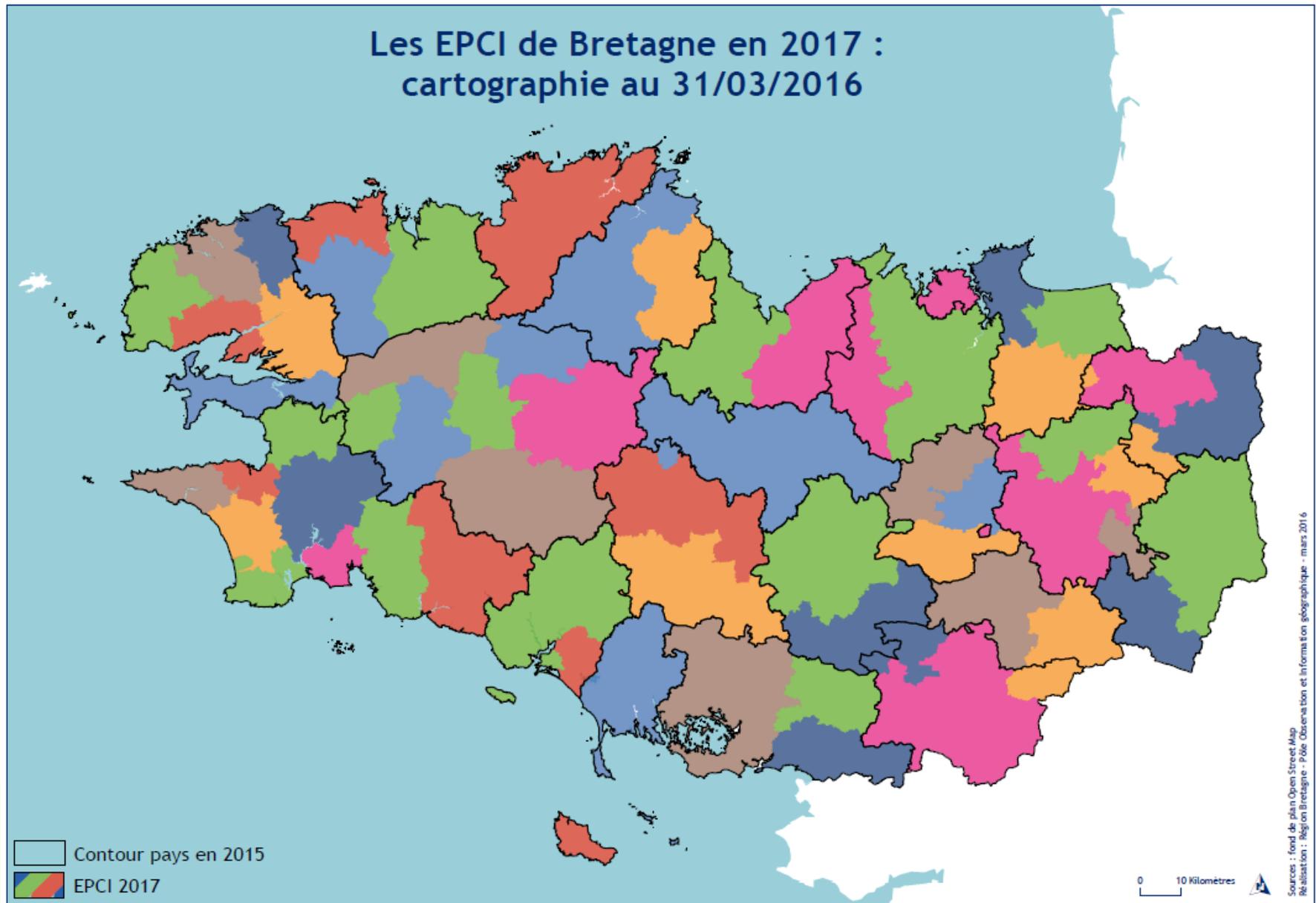
# Propos introductifs

- *Benoît BELLEC, Délégué Régional ADGCF Bretagne, DGS, Concarneau Agglomération*
- *Animatrice : Laurence PENHOUE, Déléguée Régionale Adjointe, DGA, Saint-Brieuc Agglomération*

# Programme de la rencontre

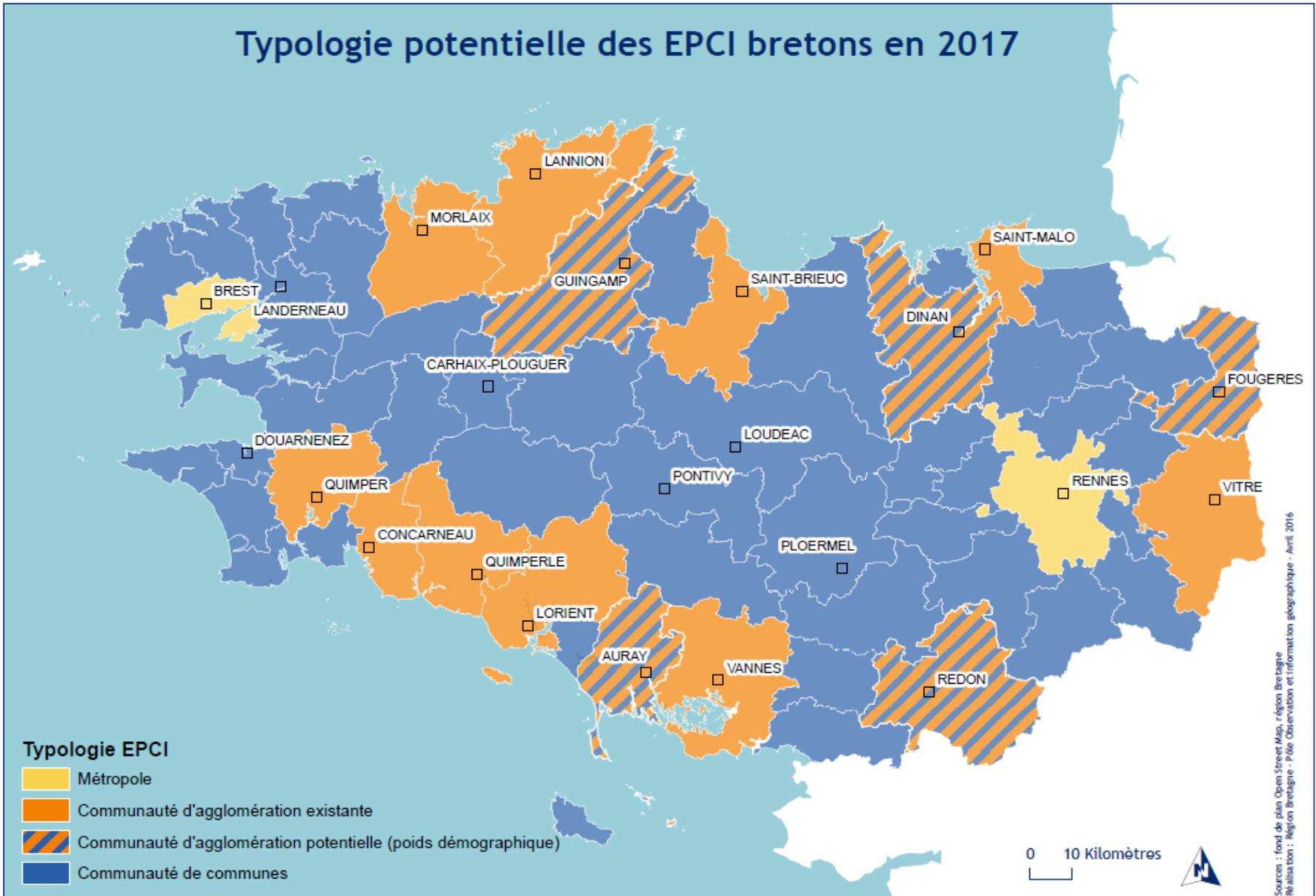
- ▶ Propos introductifs
  
- ▶ Première partie : « Structurer la nouvelle organisation »
  - La structure organisationnelle de la future intercommunalité / commune nouvelle
  - La politique de gestion des Ressources Humaines
  - La communication et le dialogue social
  - ➔ Retour d'expérience et temps d'échanges avec la salle
  
- ▶ Deuxième partie : « Investir une nouvelle dimension managériale »
  - Le repositionnement des encadrants et l'évolution des pratiques managériales
  - La conduite du changement et l'accompagnement des mobilités
  - ➔ Echanges avec la salle
  
- ▶ Conclusion de l'après-midi de rencontre
  
- ▶ Clôture de la rencontre

# Éléments cartographiques (1 / 2)



# Éléments cartographiques (2/2)

## Typologie potentielle des EPCI bretons en 2017



# Chiffres clés par département

Département	1 <sup>er</sup> janvier 2016	1 <sup>er</sup> janvier 2017
<b>Côtes d'Armor</b>	30 EPCI 2 Communautés d'agglomération Population moyenne : 20 533 hbts	8 EPCI 4 Communautés d'agglomération Population moyenne : 73 329 hbts
<b>Finistère</b>	21 EPCI 1 métropole 4 Communautés d'agglomération Population moyenne : 34 806 hbts	16 EPCI 1 métropole 4 Communautés d'agglomération Population moyenne : 43 095 hbts
<b>Ille-et-Vilaine</b>	24 EPCI 1 Métropole 2 Communautés d'agglomération Population moyenne : 42 218 hbts	18 EPCI 1 Métropole 3 Communautés d'agglomération Population moyenne : 56 290 hbts
<b>Morbihan</b>	21 EPCI 2 Communautés d'agglomération Population moyenne : 34 173 hbts	12 EPCI 2 Communautés d'agglomération Population moyenne : 61 263 hbts



# Partie 1

## « Structurer la nouvelle organisation »



# A) La méthodologie de construction organisationnelle

- Aurélie MARTIN, Responsable Service Etudes et Organisation, CDG 22
- Guy DELEON, DGS de Lamballe Communauté



# Les problématiques des projets d'organisation dans le cadre des réorganisations territoriales

# Les problématiques des projets d'organisation (1)

- ▶ Des **délais** restreints pour regrouper de 2 à 7 organisations différentes au sein d'une seule entité
- ▶ Un travail sur les **compétences** qui ne pourra être abouti en cours d'année
  - Quelles compétences exercées par le nouvel EPCI ?
  - Quel niveau de service rendre sur chaque territoire ?
    - ❖ Maintien des niveaux actuels ?
    - ❖ Harmonisation ?
    - ❖ Quelles rédaction des compétences dans les statuts ?
- ▶ Une **proximité** de service souhaitée mais
  - Pas définie clairement
  - Pose les questions suivantes :
    - ❖ Quel lien avec la population ? Maintien d'un accueil ?
    - ❖ Quelles collaborations avec les mairies ?
    - ❖ Quels sites de travail conserver sur les territoires ?
  - Peu de retours d'expériences actuellement
- ▶ Des retraits de **communes** des EPCI actuels qui peuvent avoir un impact sur les effectifs
- ▶ Des **engagements politiques** formels ou informels liés à la fusion :
  - La charte de fusion
  - Le code de bonne conduite
  - Les non-dits
- ▶ Un travail sur une organisation future par des acteurs qui n'ont pas la **légitimité** électorale ou statutaire

# Les problématiques des projets d'organisation (2)

- ▶ Des organisations existantes et des souhaits / attentes que les **DGS et DGA** actuels trouvent une place dans l'organigramme de tête
  - Des la part des élus
  - De la part des DGS /DGA, directeurs de CIAS actuels
- ▶ Des organisations de tailles différentes avec des **encadrants supérieurs** qui souhaitent être impliqués dans le projet
- ▶ Des **doublons** de responsables de service sur des thématiques identiques
- ▶ Des **mutualisations** avec les communes existantes et à venir à penser dans le projet
  - Les mutualisations existantes sont-elles maintenues ?
  - D'autres mutualisations peuvent-elles être mises en place dans le cadre du projet de fusion ?

➔ Des **agents communaux** souvent demandeurs d'informations sur les projets de fusions, de transferts de compétences et de mutualisation

# Les problématiques des projets d'organisation (3)

- ▶ Un **changement d'échelle** à anticiper :
  - Une gouvernance à repenser et des évolutions de pratiques nécessaires
    - ❖ Quels liens entre les élus et les territoires ?
    - ❖ Quelles délégations et quel rôle des élus (Vices Présidents notamment) ?
    - ❖ Quel lien entre les élus et les services ?
  - Une organisation à venir qui aura peu à voir avec l'organisation existante
    - ❖ Nécessite de casser les représentations actuelles et d'anticiper les besoins de demain

➔ Une organisation à structurer pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017 qui sera la première étape mais sans doute pas l'**organisation stabilisée**



# Construire son projet d'organisation

# Les acteurs techniques

- ▶ Une difficulté de désigner un pilote technique légitime pour porter le projet
  - Des éléments de réponse apportés par la loi Notre (article 114-VIII) : DGS sur emploi fonctionnel de l'EPCI le plus peuplé
- ▶ Une équipe pour porter la démarche
  - Les équipes de direction des EPCI sont naturellement légitimes pour porter la démarche
    - ❖ Connaissance des équipes, du territoire, lien avec les élus
  - ➔ Le principal défi consiste à impliquer le reste de l'encadrement
- ▶ Une implication des agents à mener en parallèle :
  - Sur le diagnostic des compétences exercées et le service rendu
  - Pour permettre l'interconnaissance
  - Pour initier la mise en place d'une culture commune

# Les préalables

- ▶ Avoir une réflexion sur le nombre adapté de niveaux hiérarchiques ...
  - Une structuration avec un grand nombre de niveaux hiérarchiques peut provoquer une perte de réactivité
  - Une structuration avec un nombre restreint de niveaux peut rendre difficile le traitement de la masse d'informations et le soutien aux équipes
- ▶ Identifier les nouvelles missions, les extensions de missions, les missions actuelles non réalisées pour disposer de marge de manœuvre :
  - Exemple de nouvelles missions :
    - ❖ Gestion de la transversalité, de la proximité
    - ❖ Prospective / évaluation
    - ❖ Montée en compétence des services ressources
    - ❖ Ex RH : GPEC, plan de formation, accompagnement des carrières, de la mobilité, prévention des risques...
    - ❖ Ex MP : formalisation et sécurisation des procédures
  - ➔ Permettra de gérer une partie des questions sur les doublons

# Méthode en cascade

## Etape 1 : Structurer l'organigramme de tête

(avril- mai)

*Peut se faire en parallèle ou en amont du travail sur les compétences de l'EPCI*

- ▶ Définir **les grands domaines d'exercice** de l'EPCI en fonction des compétences actuelles
- ▶ Avoir des orientations politiques sur **les compétences que les élus souhaitent mettre en avant** (ex : environnement, développement économique,...)
- ▶ Identifier les regroupements possibles de domaines d'activités
- ▶ Travailler avec les DG sur **les cohérences** en s'appuyant sur leurs connaissances des organisation actuelles et les enjeux de demain sur ces thématiques (ex : Eau et Assainissement, GEMAPI,...)
- ▶ Valider **l'organigramme cible** et avoir rapidement connaissance des personnes en responsabilité des directions
  
- ▶ Au fur et à mesure de la construction de l'organisation :
  - **Définir les rôles des différents niveaux hiérarchiques**, les instances de pilotage, le lien avec les élus, l'autonomie des services
  - **Définir le fonctionnement en transversalité** souhaité et les modes de coordination nécessaires

# Méthode en cascade

## Etape 2 : Structurer les directions (mai-juin)

*Nécessite d'avoir une connaissance des effectifs exerçant sur le domaine de compétence*

- ▶ Faire un **diagnostic** des organisations actuelles en rencontrant les responsables de services de la future direction (entretien individuel ou travail de groupe)
  - L'organisation actuelle : effectifs, missions des agents, compétences ....
  - La culture de chaque service
  - Les besoins non couverts, les particularités de poste, de missions
  - Les difficultés actuelles
  - Les lieux d'exercice des missions
  - Les idées d'organisation
  - Les souhaits d'évolution
- ▶ Proposer des **pistes de structuration** de la future direction en intégrant la question du **lieu optimal d'exercice** (siège ou territoire)
- ▶ Valider **l'organigramme cible** et avoir rapidement connaissance des personnes en responsabilités des services
- ▶ Définir le fonctionnement entre sites, notamment service « délocalisé et siège »
  - Quels modes de fonctionnement entre les sites délocalisés et les élus ?
  - Quelles responsabilités hiérarchiques sur les sites ? Quel mécanisme de validation avec les services opérationnels ?
  - Quels circuits pour les courriers, les signatures ?
  - Quels interfaces avec la fonction comptable, la fonction RH ?
  - Quel accueil de la population ?
- ▶ **Harmoniser les systèmes d'information**

# Méthode en cascade

## Etape 3 : Structurer les services (juin–octobre)

*Nécessite d'avoir une connaissance fine des compétences exercées par le futur EPCI et des effectifs actuels exerçant sur le domaine de compétence*

- ▶ Faire un **diagnostic des organisations** actuelles en rencontrant les agents du futur service
- ▶ (cf. thématiques précédentes)
- ▶ Avoir des **groupes de travail** avec les agents du service sur **l'évolution du fonctionnement souhaitable** (les nouvelles procédures à construire,...)
- ▶ Proposer des **pistes de structuration** du service en intégrant la question du lieu optimal d'exercice (siège ou territoire)
- ▶ Valider l'organisation cible et décliner l'organisation en fiches de postes
- ▶ Définir le fonctionnement entre sites, notamment service « délocalisé et siège »

➔ La démarche en cascade permet de positionner les futurs managers auprès des équipes et de les responsabiliser/ impliquer dans la construction de la nouvelle organisation

# Focus sur les services supports ou fonctionnels

- ▶ Des services devant être opérationnels au 1er janvier :
  - Ressources humaines
  - Finances
  - Informatique
  - Accueil
  - Assemblées
- ▶ Des services fortement
  - sollicités pendant le projet
    - ❖ Harmonisation des SI et logiciels métiers à anticiper (diagnostic)
    - ❖ Clôture des comptes et élaboration budgétaire
    - ❖ Regroupement des dossiers agents, études des situations, ...
  - impactés dans leur organisation
    - ❖ Une spécialisation des agents et une augmentation du niveau d'expertise à accompagner
    - ❖ Une répartition des missions entre les services supports et les services opérationnels à repenser

# Quelle méthode pour le choix des agents sur les postes ?

- ▶ **Sélection**
    - les postes sont identifiés et les agents sont amenés à se positionner
  - ▶ **Fléchage**
    - Un niveau hiérarchique est garanti
    - L'accès à certains postes est restreint
  - ▶ **Liste de souhaits**
    - chaque personne émet des souhaits sur les postes proposés
- Possibilité de **mixer les approches en restant souple et pragmatique** :
- ▶ en étant clair dans la communication
  - ▶ en prévoyant les étapes de validation par les élus
  - ▶ en s'assurant que les personnes aient les compétences pour les postes pour ne pas les mettre en difficulté et ne pas mettre l'organisation en danger
- Dans tous les cas : des arbitrages nécessaires et des risques de frustration
- Attention si traitements différents selon les niveaux hiérarchiques sentiment des autres agents que les directions se placent et que les agents auront à faire leurs preuves



## B) La politique de gestion des Ressources Humaines

- *Anne-Mathilde POTTERIE, Juriste, CDG 29*
- *Benoît BELLEC, DGS, Concarneau Agglomération*

# Les bases d'une nouvelle politique des Ressources Humaines –1

## ► Les bases **connues** :

### ○ La réglementation (lois, décrets et CGCT) :

Introduite par les lois successives des réformes territoriales, notamment depuis 2004, les nombreux décrets d'application (pas toujours pris ou en attente) et les articles L.5211-4-1 et suivants du CGCT

### ○ La jurisprudence

Le juge administratif s'est peu prononcé sur l'interprétation de cette réglementation, dans l'attente de saisine à venir – un droit en devenir

### ○ Les circulaires

Notamment des Préfectures et de la DGCL

### ○ Les réponses ministérielles

Quelques unes dont certaines toujours en attente de réponse

# Les bases d'une nouvelle politique des Ressources Humaines -2

- Dans tous les cas de figure, les agents changent d'employeur « *dans les conditions de statut et d'emploi qui sont les leurs* »
- Dans tous les cas de figure pour les agents concernées par : l'adhésion d'une commune à un EPCI et le transfert de l'agent, la fusion d'EPCI, les syndicats mixtes fermés, la restitution de compétence de l'EPCI aux communes membres, une réorganisation territoriale liée au SDCI
  - Les agents ne changent ni de cadre d'emplois ni de grade=la part statutaire de sa rémunération ne sera pas touchée
  - Les agents peuvent continuer à bénéficier de leur régime indemnitaire (voire infra)
  - Dans le cas d'une fusion, il n'y aurait pas lieu de basculer les emplois de direction sur les nouvelles grilles de rémunération = maintien de la situation des agents donc de leur rémunération

# Les bases d'une nouvelle politique des Ressources Humaines -3

## ▶ Les **inconnues** :

### ○ Des textes flous voire silencieux

Peu de dispositions directes, claires – le droit évolue en même temps que la pratique

Ex : service commun et élargissement des missions concernées aux missions opérationnelles et fonctionnelles; introduction d'une date butoir pour l'harmonisation des règles en ce qui concerne les régions, etc.

### ○ Des spécificités propres à chaque collectivité

En termes de compétences, d'organisation interne, de culture locale (appétence ou non à la mutualisation) etc.

- Une mise en œuvre difficile, du fait de la carence d'éléments juridiques stables
- Mais aussi un certain espace laissé de ce fait aux collectivités concernées
- Et des évolutions à prévoir pour une harmonisation des pratiques

du juge administratif, de la DGCL, voire du législateur

# Les modalités de la nouvelle politique des Ressources Humaines – 1

## ▶ La distinction entre **les acquis** et **les non acquis** :

Les agents concernés vont pouvoir conserver certains éléments de leur établissement d'origine :

### ○ **Les acquis** :

❖ **Régime indemnitaire** : s'ils y ont intérêt. Ce n'est pas le montant de la prime qui sera maintenu, mais l'octroi de la prime : la modulation demeure possible selon les critères fixés par la délibération (TA Nice, 14/10/2005). Ainsi que les avantages acquis à titre individuel (prime de fin d'année ou de 13<sup>e</sup> mois par ex)

Si l'EPCI propose un régime indemnitaire plus intéressant, l'agent peut y renoncer

❖ **Protection sociale** : est prévu le maintien pour l'agent des dispositifs de protection sociale dont il bénéficie (convention de participation et le cas échéant contrat de protection sociale complémentaire).

Jusqu'au terme du contrat ou avant son terme en vue d'harmoniser le régime applicable

❖ **CET (Compte Epargne Temps)**

# Les modalités de la nouvelle politique des Ressources Humaines -2

En revanche, ces agents ne disposent pas de droit au maintien des éléments suivants

## ○ Les non acquis :

- ❖ La Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) : accordée en fonction de l'emploi exercé par l'agent, elle cesse d'être versée dès lors que l'agent n'exerce plus les fonctions lui permettant d'en bénéficier
- ❖ L'indemnité de résidence : est susceptible d'être modifiée si le changement subi par l'agent le fait changer de zone de salaires (article 9 décret n°85-1148)
- ❖ L'action sociale : pour les EPCI de plus de 50 agents, obligation pour l'employeur d'entamer une négociation au sein du CT
- ❖ Le temps de travail : il appartient à l'assemblée délibérante de déterminer la durée et l'aménagement du temps de travail (cycle de travail, astreintes, compensations etc.). Pour cela, la consultation du CT est obligatoire

# Les modalités de la nouvelle politique des Ressources Humaines –3

## ► Les **spécificités** :

- Les positions statutaires : l'agent en disponibilité ne serait pas transférable car placé hors de son administration ou service d'origine
- Les emplois fonctionnels : une période transitoire est prévue pour les communes nouvelles
- La discipline : il y a continuité, mais la nouvelle collectivité peut retirer une sanction existante. Pour les procédures en cours, la suspension de l'agent peut être utilisée s'il y a lieu.
- Les tableaux d'avancement : il est recommandé de ne pas établir de tableau d'avancement pour l'année n+1
- Les nouveaux recrutements : en cas de fusion ou de commune nouvelle, la nouvelle entité devra définir des règles propres à leur appliquer

# Les modalités de la nouvelle politique des Ressources Humaines -4

Toute nouvelle organisation implique l'adoption de nouvelles décisions

▶ Les **actes à prendre** :

- Lesquels ? : délibérations, tableau des emplois, arrêtés (recommandation pour attester du changement d'employeur) et contrats (santé travail, assurances ...) (par une substitution du nouvel employeur à l'ancien), convention de création de service commun, de mise à disposition de plein droit, fiche d'impact préalable etc.
- Quand ? : la problématique des délais et la visibilité de la future gouvernance

Pour les EPCI et les communes nouvelles, la loi ne prévoit pas de date butoir.  
Notion de délai raisonnable ?

# Les modalités de la nouvelle politique des Ressources Humaines -5

- Avec qui ? : la problématique des instances consultatives paritaires

Selon les procédures, ceux de la collectivité d'origine et/ou de la collectivité d'accueil

En cas de fusion, existence d'un vide juridique

Les solutions :

- ❖ s'inspirer des dispositions applicables aux régions, par la mise en place de groupe de travail rassemblant les instances existantes, mais problème de la légitimité
- ❖ Application de la théorie de la formalité impossible du Conseil d'Etat pour les questions nécessitant un avis des IRP, avant la réalisation des élections
- ❖ En tout état de cause, recommandation d'organiser au plus vite des élections professionnelles pour les questions importantes (d'autres questions importantes telles que le RIFSEEP pouvant être également abordées)

# Eclairages

- ▶ Les **incontournables** :
  - Disposer d'un état des lieux des politiques des ressources humaines existantes
  - Introduire une discussion en amont sur l'harmonisation
  - Privilégier la négociation sociale (voir C) ...
  
- ▶ Quelques **conseils** ...
  - ...pratiques comme : le paramétrage du SIRH et la saisie des données, l'affiliation aux caisses (continuité de la paie) etc.,
  - ...



## C) La communication et le dialogue social

- Céline DUBÉ-JARDIN, DGAS, Locminé Communauté
- Marion TEIGNÉ, Directrice du Pôle stratégie et conseil RH , CDG 56

# Dialogue social indispensable dans la conduite du projet

- ▶ Faire rencontrer l'ensemble des acteurs autour du projet commun et prendre en compte les points de vue
- ▶ Poser les bases d'un climat de confiance indispensable et nécessaire à l'aboutissement des changements
  - Perspectives :
    - ❖ Futurs chantiers de négociation (régime indemnitaire, temps de travail...)
    - ❖ Faire émerger et construire un sens commun, des règles collectives, un cadre général de fonctionnement
- ▶ Réguler, éviter les points de blocage

# Engager un dialogue social structuré, équilibré, adapté aux structures :

- ▶ Point de départ : état des lieux dans chaque structure des relations sociales, la nature du dialogue social : pratiques et modalités, interlocuteurs, partenaires, culture
- ▶ En fonction : définition d'un système commun visant un fonctionnement équilibré (élargissement du champ, des acteurs, modalités pratiques à créer, et à officialiser...)

# Engager un dialogue structuré, équilibré adapté aux structures :

- ▶ Respecter les points de consultation obligatoires (instances représentatives existantes) : CT-CHSCT (locaux ou CDG), CAP
- ▶ Définir et s'appuyer sur des espaces d'échange complémentaires :
  - Créer des groupes de travail (ex : VP chargé des RH, RRH, RP, et agents)
  - En fixer le périmètre / formaliser et officialiser les rôles
  - Échéances rapprochées : tous les mois, puis maintenir ces groupes après fusion en adaptant les rencontres
- ▶ Veiller à l'équilibre des parties prenantes au dialogue
  - Associer les encadrants
  - S'appuyer au besoin sur un tiers

# En pratique : 4 volets à cadrer

→ *Le socle de la stratégie de négociation*

- ▶ Déterminer les rôles / les règles
  - Pilote(s), acteurs et partenaires / relais
  - Rôle des représentants des élus / des représentants du personnel
  - S'appuyer sur un outil commun : charte du dialogue social
  
- ▶ Fixer les modalités d'exercice du dialogue social
  - Quelles modalités d'association des acteurs / outils
  - Temps de rencontre, étapes, avancées
  
- ▶ Les points soumis à la discussion
  - Les propositions
  - Les contours de la négociation
  
- ▶ Les étapes, le calendrier

## ► En pratique : calendrier à définir

- Institution du dialogue social, de l'instance de portage et des modalités de fonctionnement dès la concrétisation du projet
- Mise en place d'un rétro-planning à partir du 1/01/N+1 (date de création de l'établissement fusionné)

### - 1er semestre :

- ❖ Fonctionnement et organigramme général
- ❖ Conditions générales d'organisation du travail

### - 2ème semestre :

- ❖ Fonctionnement et organigramme par Pôle/direction/service (etc)
- ❖ Particularités des conditions d'organisation du travail par Pôle/direction/service

# En pratique : anticiper les conséquences de la fusion sur la mise en place et le fonctionnement des instances

- ▶ Prévoir l'organisation des élections professionnelles de la future structure pour pouvoir désigner les nouveaux représentants du personnel
- ▶ Points de vigilance :
  - Possibilité de modification de la représentation syndicale entre les collectivités d'origine et la collectivité d'accueil
  - Conséquences en matière de calcul des droits syndicaux

# Engager un effort continu de communication

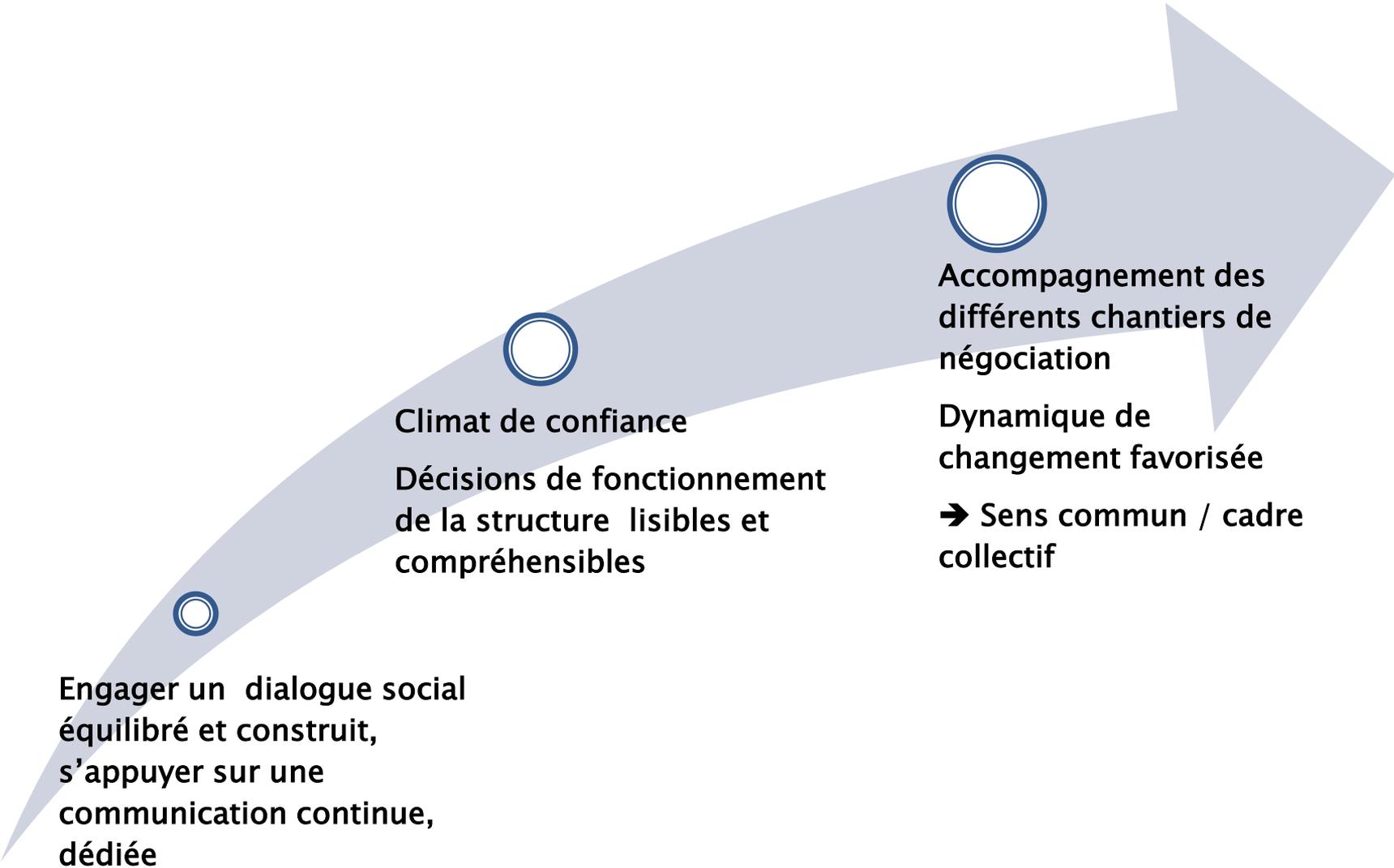
- ▶ Utiliser la communication, le dialogue comme outil de mobilisation
- ▶ Rendre les changements lisibles et compréhensibles
- ➔ Communiquer en direct auprès des agents
  - Communication dédiée en interne, dans chaque structure
  - Communication commune
- ➔ Développer une communication interactive à tous niveaux

# Construire une stratégie de communication commune

- ▶ Créer une instance de décision, de mise en œuvre des grandes lignes (quoi, quand, comment) : composée d'élus et de personnel de direction des structures à fusionner
- ▶ Désigner un référent parmi les établissements (ex : référent RH ou un DGS porteur de la partie "communication »)
- ▶ Déterminer des outils/moyens de communication
  - Charte de communication
  - Plan d'information
  - Définition de messages communs à diffuser, de contenus et supports communs
  - Calendrier (réunions plénières, réunions par structures...) / étapes
  - Mettre en place un outil commun de diffusion des informations, accessible par l'ensemble des agents (newsletter, site internet dédié, etc...)

# Les "incontournables"

- ▶ Harmonisation du discours politique : veiller à la diffusion de messages communs par les élus
- ▶ Communiquer même en l'absence d'éléments : dire quand il n'y a rien à dire
- ▶ Associer les encadrants intermédiaires, vecteurs de communication auprès des agents.
- ▶ Gérer les rumeurs, les messages contradictoires ou parasites : communiquer en direct, rétablir la communication
- ▶ Toujours préciser que la construction suppose de la souplesse : Distinguer et mentionner ce qui est figé (décidé) et ce qui ne l'est pas (organisation transitoire, destinée à évoluer après la fusion)



Engager un dialogue social  
équilibré et construit,  
s'appuyer sur une  
communication continue,  
dédiée

Climat de confiance  
Décisions de fonctionnement  
de la structure lisibles et  
compréhensibles

Accompagnement des  
différents chantiers de  
négociation

Dynamique de  
changement favorisée

➔ Sens commun / cadre  
collectif



# Retour d'expérience et temps d'échanges

→ *Emmanuelle GIRAUD-HÉRAUD, DGS, Vals de Saintonge Communauté*

# Partie 2

## « Investir une nouvelle dimension managériale »

- *Elise ENDEWELT, Responsable du Service « Conseil et Développement », CDG 35*
- *David HARDOUIN, DGS, Vallons de Haute Bretagne Communauté*

# Investir une nouvelle dimension managériale

- ▶ Le changement d'échelle induit par les fusions peut impliquer la mise en place de niveaux d'encadrements supplémentaires, et une mobilité interne des encadrants
  - Comment ces changements sont-ils vécus ? Comment les accompagner ?
  - Quelles sont les compétences à développer pour des managers qui changent de niveau d'encadrement ?

# Investir une nouvelle dimension managériale

- ▶ La conduite du changement dans un tel contexte doit intégrer des principes spécifiques
  - Comment manager dans l'incertitude ?
  - Comment insuffler une dynamique positive lorsque les encadrants ne trouvent pas leur place dans l'organisation à venir ?
  - Comment créer les conditions d'une nouvelle cohésion d'équipe ?



# Le repositionnement des encadrants et l'évolution des pratiques managériales

S'appuyer sur les encadrants pour réussir le changement

# Le positionnement d'encadrant

- ▶ Des positionnements en tant qu'encadrant ou repositionnements dans la hiérarchie qui impliquent :
  - Un éloignement du terrain
  - Le développement de nouvelles compétences (pilotage, stratégie, coordination d'encadrants, management)
  - D'encadrer d'anciens pairs
- ▶ Des repositionnements au sein des services :
  - Encadrement par d'anciens collègues ou homologues des autres structures

# L'évolution des pratiques

- ▶ Professionnalisation du management
  - Posture et savoir-être
  - Outils de gestion et de pilotage
  - Gestion de la délégation
- ▶ Développement de la transversalité et du travail en mode projet
  - Définition des rôles des acteurs des projets, responsabilités
- ▶ Fonctions RH des encadrants à préciser et à mettre en place
  - Recrutements, fiches de postes, congés, formation...
- ▶ Harmonisation des pratiques

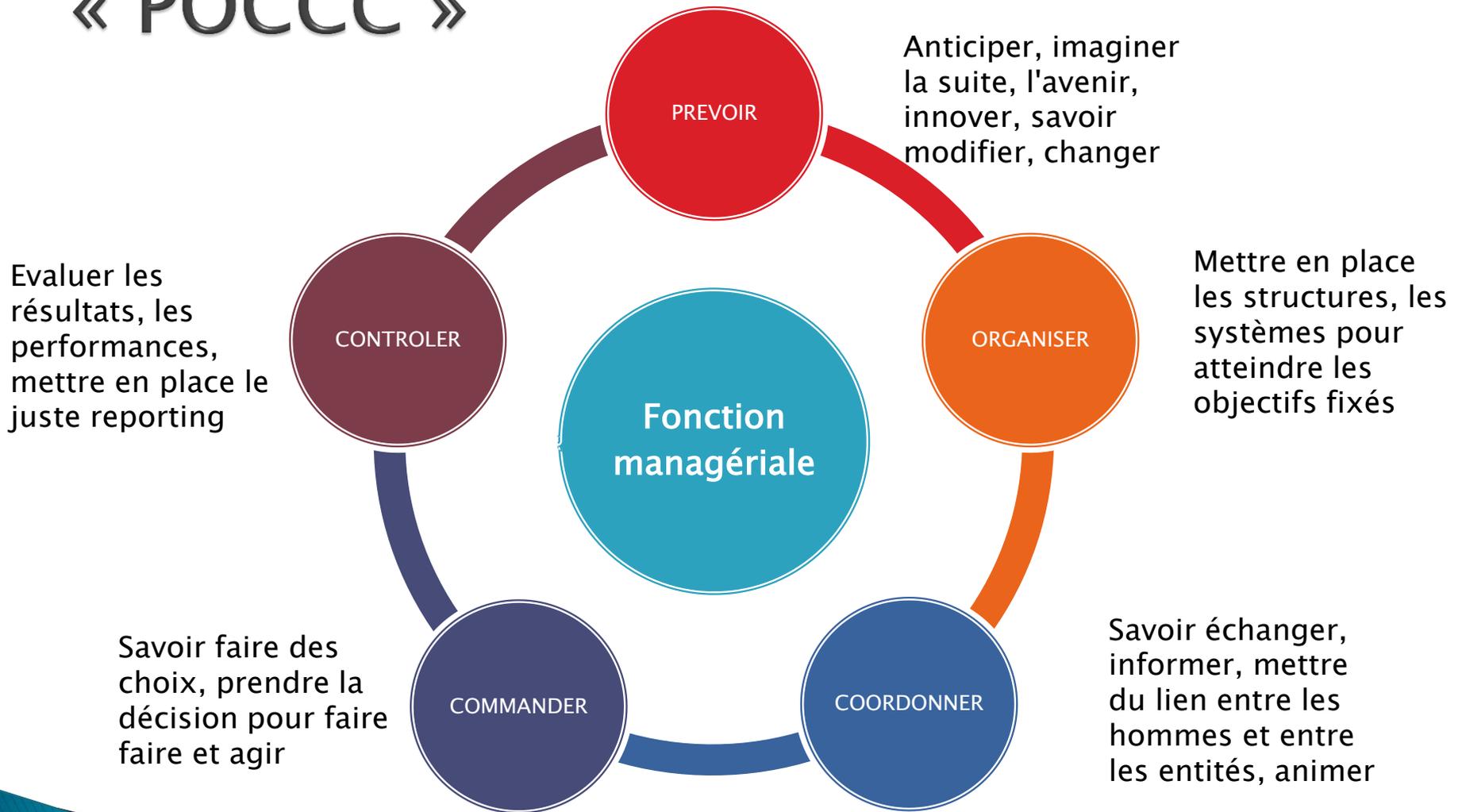
# Accompagnement des encadrants

- ▶ Organigramme « de tête » : le préparer le plus en amont possible
- ▶ Associer rapidement les encadrants au projet d'organisation
- ▶ Préparer la communication de manière ciblée pour les encadrants
  - Proposer des temps d'écoute et d'échange individuels
- ▶ Soutenir les repositionnements par la formation et les échanges de pratiques
- ▶ Créer au plus vite un esprit d'équipe, d'entraide et de cohésion au niveau du management
  - Penser aux séminaires de cadres ou de services
  - Mise en place du CODIR

# Gérer une organisation multi-site

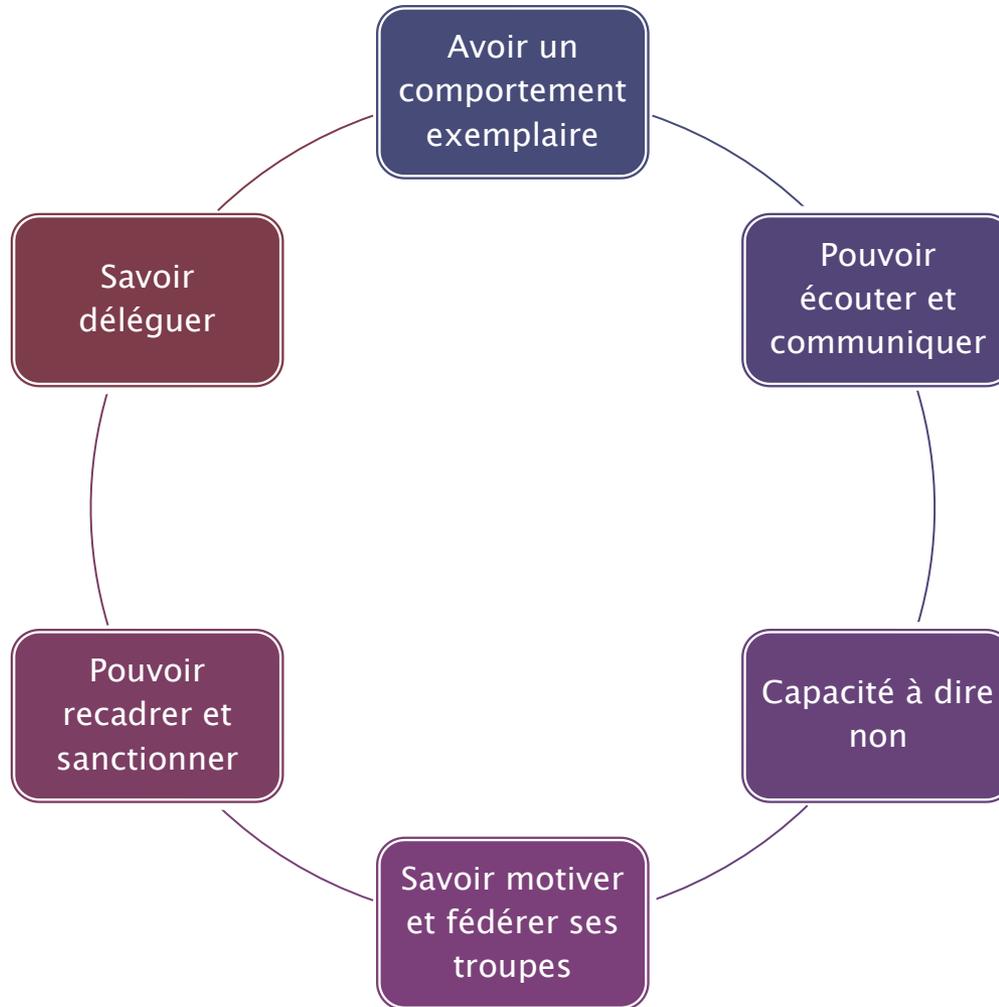
- ▶ L'encadrement sur site : hiérarchique ou fonctionnel ?
  - Présence régulière de l'encadrement et des élus, éviter le sentiment d'éloignement
- ▶ Formalisation des circuits de validation « adaptés »
  - Eviter les lourdeurs administratives et logistiques, simplifier mais organiser ces circuits
- ▶ Outils partagés en inter-sites
  - Fichiers partagés, applications, messagerie et téléphonie
- ▶ Vers de nouvelles modalités de travail ? (télétravail...)

# Les 5 fonctions du manager : « POCCC »



Selon Henri Fayol –  
*Administration industrielle et  
générale*

# Les qualités du manager



# Les conditions d'une équipe efficace

Règles communes et partagées

Valeurs communes et partagées

Objectifs communs et partagés

Organisation, moyens, compétences

Cohésion d'équipe, leader

Coordination, communication

Intérêt du travail (délégation, diversité)

Reconnaissance, valorisation



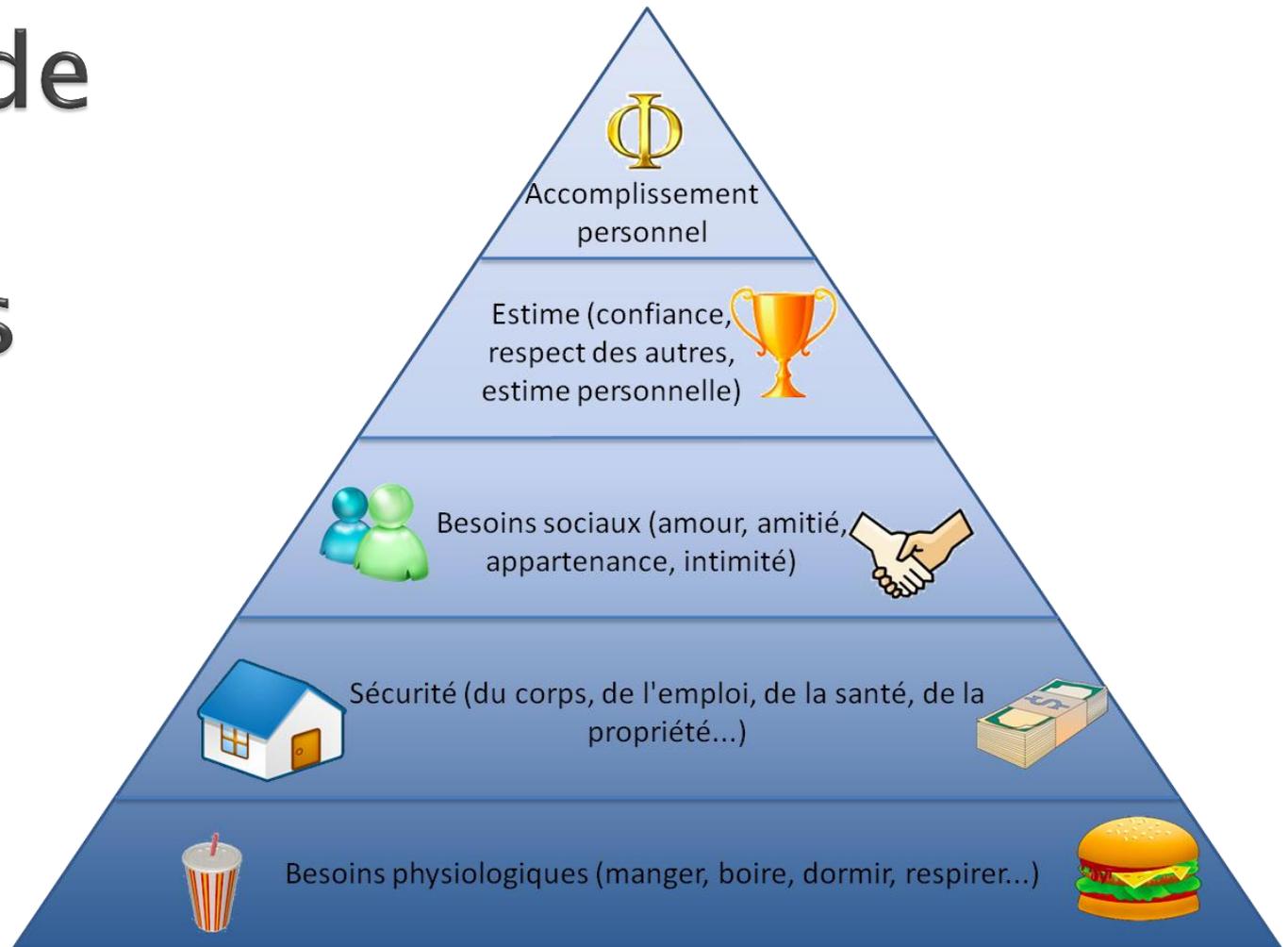
# La conduite du changement et l'accompagnement des mobilités

Manager dans l'incertitude  
Favoriser la cohésion des équipes

# Accompagner le changement dans le dialogue et la communication

- ▶ Préparer les changements le plus en amont possible pour atténuer les incertitudes
- ▶ Communiquer sur le projet, le calendrier
  - Rassurer, limiter les rumeurs
  - Associer les RH dans la communication
- ▶ Dialoguer
  - Associer les agents lorsque les ajustements sont encore possibles
- ▶ Anticiper le stress causé par les changements
- ▶ Veiller au portage politique des messages
  - Communication par les élus qui donne du sens
- ▶ Valoriser les sites distants
  - Réunions par roulements, présence des élus

# Pyramide des besoins (Abraham Maslow)



# Construire une culture commune, une nouvelle identité

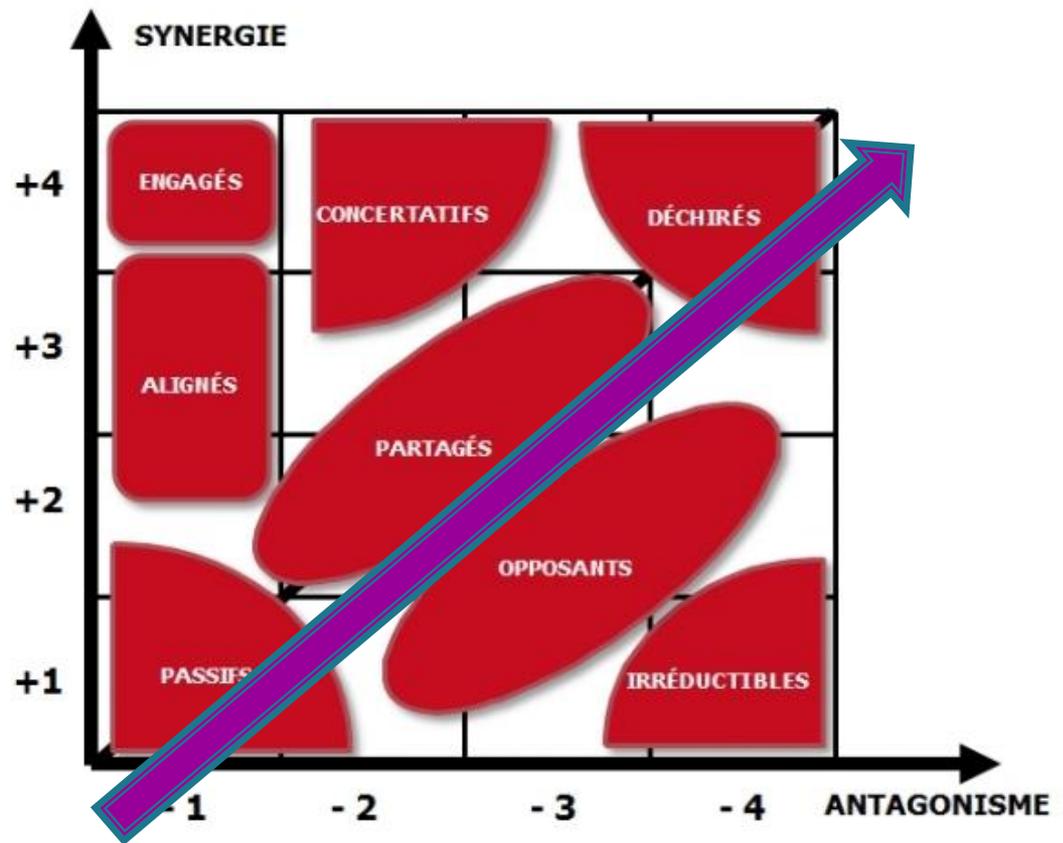
- ▶ Définir un projet d'administration pour le nouvel établissement
  - Traduction du projet politique
  - Un travail à mener avec les élus et la participation des services
- ▶ Diffuser cette identité auprès des acteurs :
  - CODIR, directions de l'établissement : culture de service
  - Communes membres : identité de territoire
- ▶ Développer la communication interne
- ▶ Harmoniser les pratiques via des outils communs:
  - Charte managériale, procédures, outils informatiques

# Encourager les collaborations

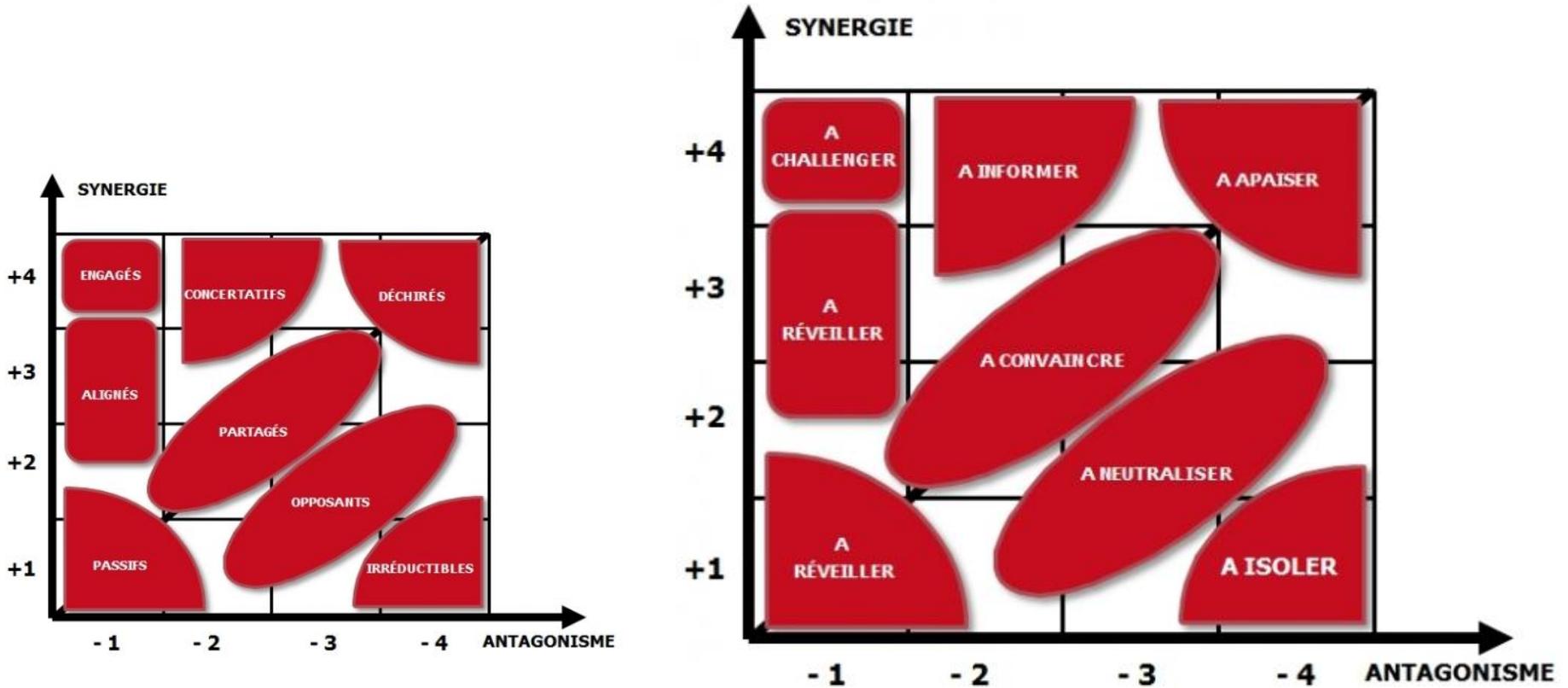
- ▶ Prévoir des travaux en commun en amont, pour les équipes des différents EPCI (sur les propositions d'organisation, par exemple)
  - Se connaître, apprendre à travailler ensemble, laisser émerger les positionnements naturels au sein du collectif, leaders notamment
- ▶ Mobiliser les acteurs
  - Le succès d'un projet tient parfois plus à l'énergie mobilisée par les acteurs qu'à sa qualité technique

# Analyse de la dynamique des parties prenantes

- ▶ Les proactifs : favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs (10% des acteurs)
- ▶ Les passifs : en attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés (80%)
- ▶ Les opposants : ils sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre (10%)



# La carte des partenaires

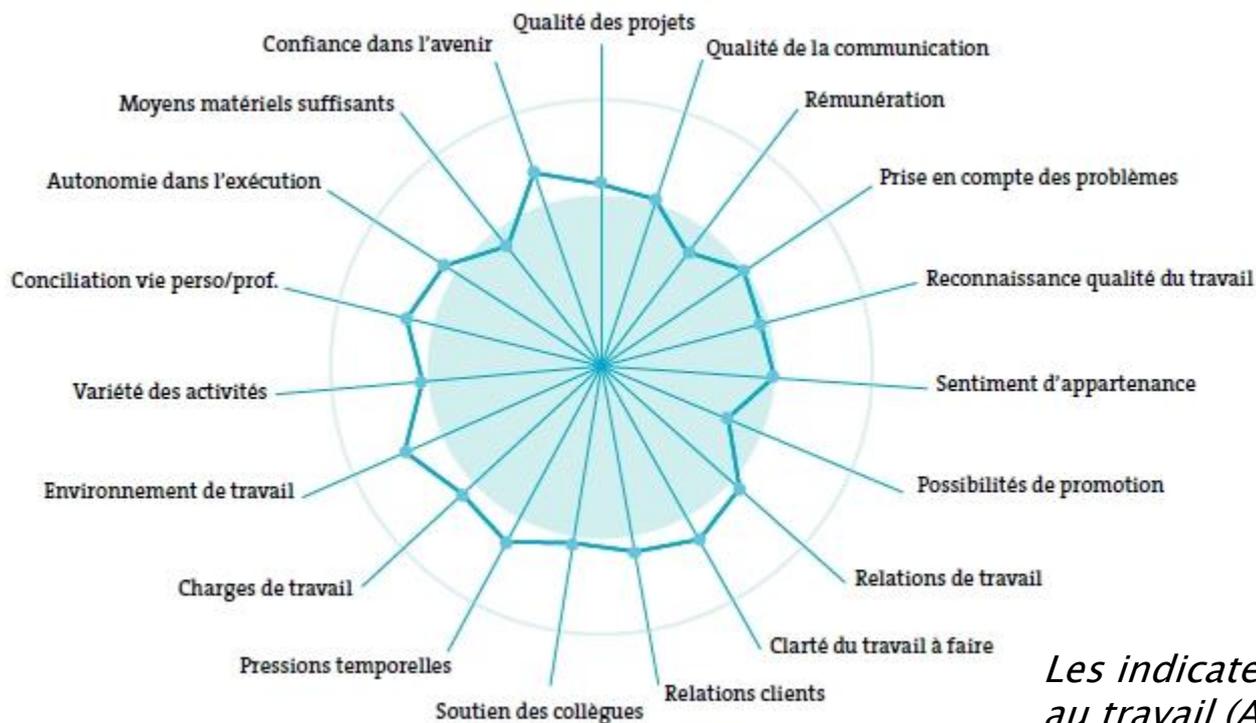


# Accompagner les évolutions de compétences et les mobilités

- ▶ Associer au projet d'organisation un plan d'action
  - « Plan d'accompagnement des compétences et des mobilités »
- ▶ Donner priorité au plan de formation pour accompagner les évolutions de compétences
  - Techniques, d'expertise
  - Managériales
  - De développement personnel (gestion de son temps, communication...)
- ▶ S'appuyer sur une fonction RH structurée, outillée
- ▶ Engager une réflexion prospective RH
  - Opportunité d'une GPEEC à l'échelle du territoire
  - Lien avec les démarches de mutualisation

# Penser le changement dans une optique « Qualité de vie au travail »

- ▶ Mettre en place une dynamique Qualité de vie au travail pour favoriser l'engagement des salariés, la performance et l'innovation



*Les indicateurs de la qualité de vie au travail (ANACT)*

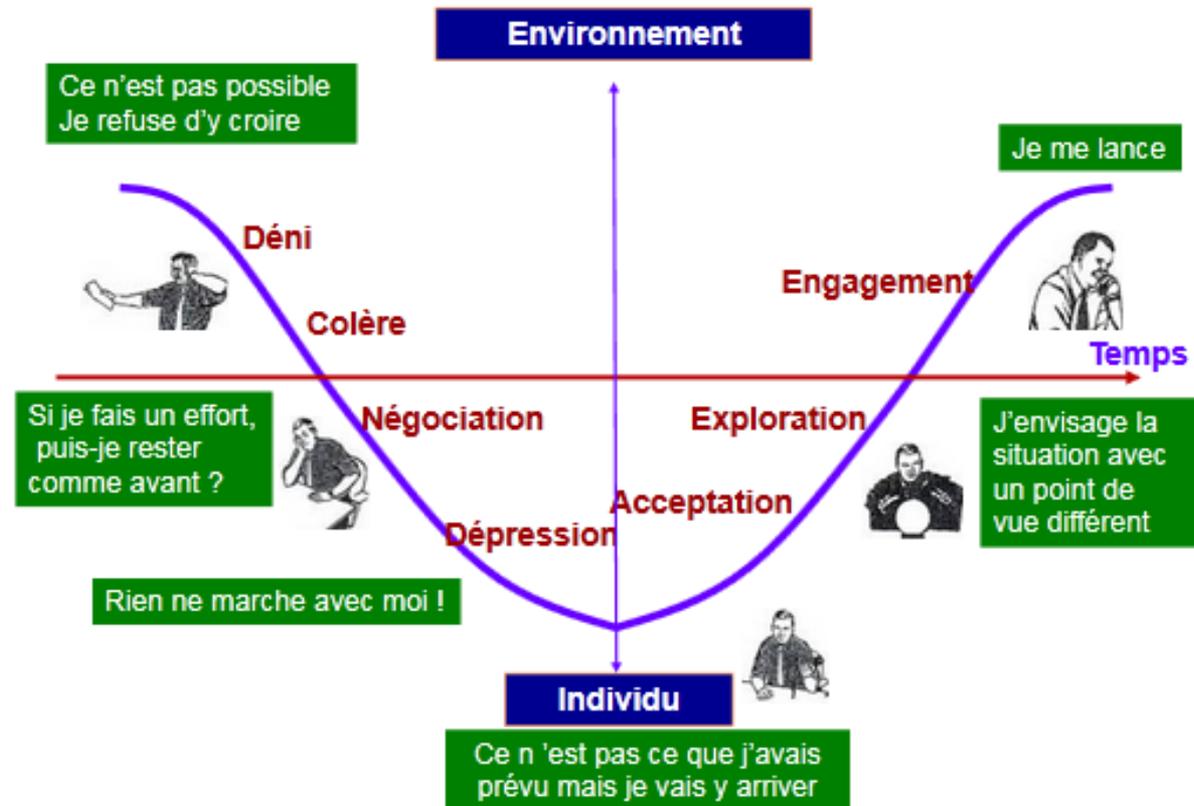
# Donner du temps

- ▶ Le processus de changement est long ; explorer un nouveau poste et s'y sentir à l'aise, demande du temps
- ▶ Il est parfois nécessaire de « faire le deuil » de son précédent poste, son ancien établissement, son ancienne équipe, son ancien bureau...

# L'accompagnement aux changements

Du point de vue de l'agent

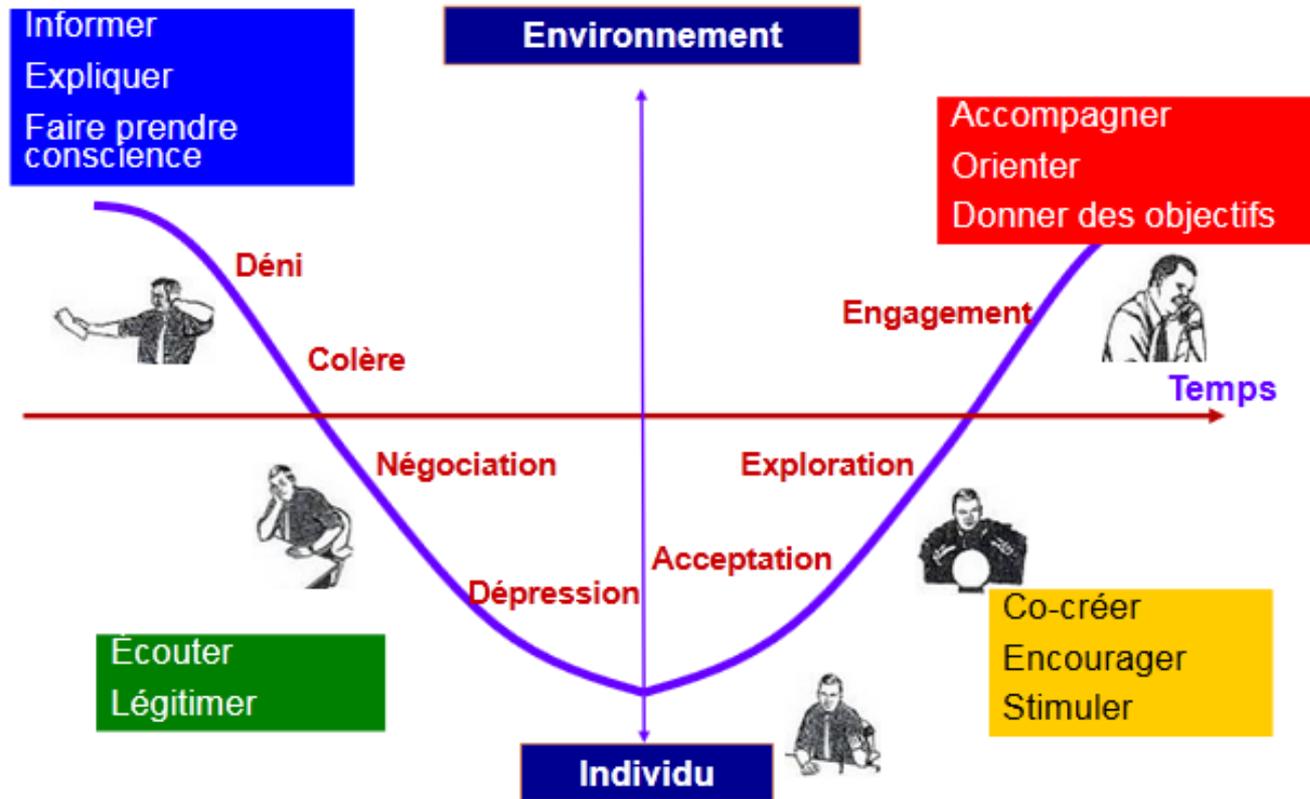
## Etapas du changement



La courbe du deuil d'après le modèle de Kübler-Ross

# L'accompagnement aux changements

Du point de vue du manager





# Temps d'échanges



# Propos conclusifs

- *David LE BRAS, Délégué Général , ADGCF Nationale*
- *Jacky LE BIHAN, Directeur Adjoint en charge de la formation, Délégation régionale Bretagne, CNFPT*

# Quelques mots clés

- ▶ Réussir le changement
- ▶ Temps ( contrainte/opportunité ?) → Anticiper
- ▶ Proximité ( lieu de travail, de services, Territoires,...)  
→ Interroger
- ▶ Légitimité → Asseoir
- ▶ Compétences (des collectivités, des agents) → Clarifier
- ▶ Agents, encadrants, formation, accompagnement  
→ préparer, accompagner
- ▶ Méthode, témoignages « terrain » → Organiser, communiquer
- ▶ Pilotage → Porter
- ▶ Partage, richesse de l'échange ...

Conclusion : « de l'Humain »



# Clôture de la rencontre

→ Jacques MIKUSINSKI, Adjoint au Maire de Ploërmel,  
1er Vice Président du CDG 56



# Merci de votre participation