

Le management de proximité I^{ère} table ronde

➤ Participants :

- Carole ROBERT, Directrice du CCAS de ROUEN,
- Gilles TOULORGE, DGS de la ville de CHERBOURG-OCTEVILLE,
- Jacky GUERINEAU, DGS du Conseil Général de la Manche,
- Bernard DIRIDOLLOU, consultant en management au C.E.G.O.S (organisme de formation professionnelle)

➤ Intervention de Carole ROBERT :

Manager aujourd'hui c'est tenir compte d'un contexte territorial, politique et organisationnel.

Rouen est une commune de 120 000 habitants, au sein d'une intercommunalité de 70 entités (la C.R.E.A.). Mme ROBERT est directrice adjointe du CCAS et relève de la direction de la solidarité et de la cohésion sociale de la ville.

La volonté politique des élus de la ville de ROUEN s'affirme autour de valeurs :

- La proximité : favoriser les dynamiques de proximité, promouvoir la gouvernance territoriale,
- Les solidarités : promouvoir les solidarités, réduire les inégalités sociales, s'inscrire dans une logique de cohésion sociale,
- La citoyenneté : garantir l'accès aux demandes des citoyens, faire respecter les droits et devoirs.

Pour cela, une réorganisation des services est engagée, afin de développer les liens entre services fonctionnels et opérationnels, ajuster les organisations et optimiser les ressources.

Manager, c'est quoi ?

Cela suppose de faire face à la complexité des dispositifs, des systèmes d'organisation, de faire face à des injonctions paradoxales, de faire face à l'urgence, d'affronter les résistances au changement. Il faut pouvoir être efficace rapidement et savoir transformer le projet politique en actions concrètes, visibles pour les élus, les partenaires, les équipes et bien évidemment pour le public. Cela suppose de savoir faire des choix, de favoriser la négociation, les temps de travail en équipe et aussi parfois savoir imposer la démarche projet, quand le temps de la réflexion et de la discussion s'est opéré.

La démarche projet est une démarche qui permet de dynamiser ou redynamiser les équipes. Cette démarche s'est faite en deux temps à ROUEN, car il a fallu donner du sens, convaincre et rassurer sur la cohérence du projet et sa faisabilité.

À ROUEN le projet politique s'est traduit en projet de direction dans un cadre formalisé et constitué d'objectifs stratégiques et opérationnels. Les services devront mener à bien ces objectifs en les traduisant concrètement dans le cadre de leurs activités (objectifs de résultats).

Le projet de direction porte des thématiques fortes :

- Affirmation des valeurs et des missions de service public,
- Possibilité de s'inscrire dans une démarche dynamique et de se projeter,
- Opportunité de développer les liens transversaux entre les services de la ville et de fédérer des missions jusqu'alors juxtaposées,
- Volonté des élus de rendre visible l'action sociale et d'inscrire tous les agents dans un processus d'évaluation qui permette de préciser l'action sociale et de positionner le public au centre de la démarche.

Comme toute démarche projet, des phases de construction sont indispensables. Ces phases se font en plusieurs temps : un diagnostic partagé, des travaux en équipe de direction pour préciser et affiner l'analyse sur les besoins, les enjeux, et les conditions de réalisation puis une phase de communication très importante (communication sur toute la chaîne managériale, politique, représentants du personnel, etc.), soit au total une démarche en 3 ans (de 2011 à 2013).

➤ Intervention de M. TOULORGE :

M. TOULORGE s'interroge sur le sens donné à la notion de performance, et fait le lien avec le principe de service public, et le bon emploi des deniers publics

Il trouve le vocabulaire utilisé « culpabilisant » et anxiogène.

À qui s'adresse cette sommation ? Aux services municipaux ? Au service public en général ?

Le management permet d'accompagner le projet politique, et c'est la notion de proximité qui doit prédominer. « Il faudrait davantage parler de la proximité vers le management ».

Le service public possède des atouts indéniables du fait :

- Complémentarité élu/chef de service,
- Chaîne hiérarchique ramassée,
- Dévouement des agents.

Il faut faire confiance et croire en la « survivance réelle » du sens noble du service public. Pour cela, il faut une volonté politique forte et un projet politique partagé, ainsi qu'associer l'ensemble des agents pour donner de la cohérence au projet.

Cette méthode de travail implique une approche en ressources humaines basée sur le dialogue social, le respect des organisations syndicales, et de savoir donner du temps au dialogue social.

➤ Intervention de M. GUERINEAU :

Les élus du département de la Manche ont orienté le projet politique de la manière suivante :

- Une structuration en 3 pôles : Aménagement du Territoire, Solidarité, Communication,
- Un pilotage annuel des performances (application de la LOLF) avec des indicateurs de performance qui permettent de rendre compte aux habitants,
- Une évolution de l'organisation : repositionnement des cadres de proximité qui portent et accompagnent le projet politique (rôle fondamental).

Dans le champ de la solidarité ce changement de posture peut être complexe et nécessite un accompagnement. En effet, les animateurs de circonscription d'action sociale sont devenus des responsables et donc des décideurs vis-à-vis des agents. L'accompagnement de ces cadres implique de mener une réflexion sur la notion de décision, et de prendre conscience de sa place au sein de l'organisation. Le responsable de circonscription est un relais indispensable, il fait partie intégrante d'une chaîne managériale.

➤ Synthèse (Bernard DIRIDOLOU) : Quelques mots clefs : SENS, COHERENCE, IMPLICATION DES AGENTS, NOTION DE REPERES

Les trois dimensions du management : manager, leader, coach (B. Diridollou)

- Le responsable est positionné dans une dimension opérationnelle du management : il définit les objectifs (*c'est le quoi*), fixe les résultats à atteindre et engage le processus de mise en œuvre,
- Le responsable hiérarchique est porteur du sens et de la cohérence, il donne des repères aux collaborateurs et du sens aux actions au quotidien, il fait partager à ses collaborateurs le projet de la collectivité (*c'est le pourquoi*) il communique, il est leader,
- Le responsable accompagne le projet et va ainsi développer le capital humain (développement des compétences, des motivations, valorisation des collaborateurs) il est aussi un coach (*c'est le comment*).

Quelques réflexions émises lors de la table ronde :

Pour manager : il est préférable de s'appuyer sur **des valeurs et des convictions** pour pouvoir :

- animer les équipes, conduire les projets, développer les compétences, motiver les collaborateurs, gérer les conflits, recadrer, piloter, évaluer...

La réussite de toute entreprise s'appuie sur le management de proximité, s'il y a défaillance à ce niveau de la chaîne managériale le système organisationnel dans son intégralité dysfonctionne : « ça ne marche pas ».

Être au service du public est une cause noble, les agents du service public n'ont pas à rougir ou à avoir de complexes à appartenir au service public.