

Le manager public à l'épreuve

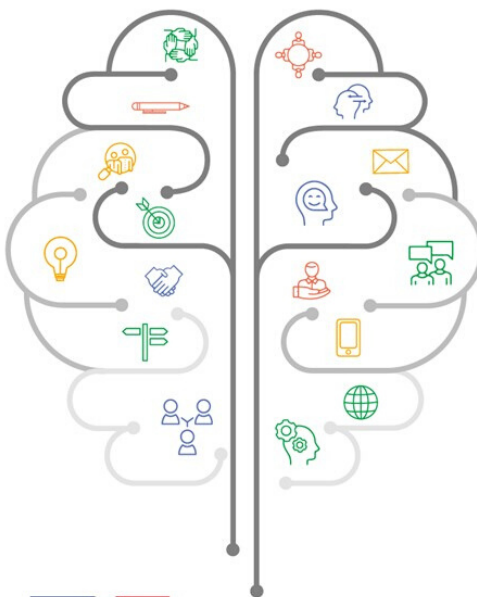
Livret de restitution

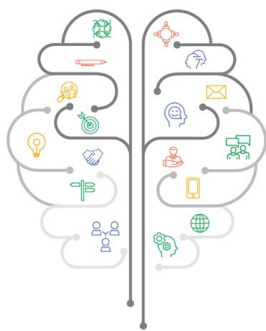
Webinaire DGAFP

Le manager public à l'épreuve.

Nouveaux défis,
nouvelles compétences

14h00 - 16h30
Vendredi 19 juin 2020





NOUVEAUX DÉFIS, NOUVELLES COMPÉTENCES

AGENDA

Ouverture des travaux et présentation des enjeux,

Olivier Dussopt

Page 3

Table Ronde :

Quels sont les impacts de la crise actuelle en termes de méthodes managériales ?

Quelles nouvelles opportunités ? Quelles capitalisations à l'avenir ?

Nadi Bou Hanna, Thierry Lambert, Alain Resplandy-Bernard et Thierry Le Goff

Page 4

Retours d'expériences du secteur public :

Quels effets de la crise sur les pratiques managériales ? Quelle adaptation des pratiques sur le long terme ?

William Vaquette et Delphine Gougeon

Page 6

Retour d'expérience du secteur privé :

Comment accompagner les managers face aux nouvelles pratiques de travail et au changement de culture de travail ?

Manuel Bougeard

Page 8

Le caractère inédit de la crise sanitaire provoquée par la Covid19 conduit les administrations et les entreprises à relever de nombreux défis. Le premier fut de **recréer des processus d'organisation** immédiatement opérationnels, d'établir une **chaîne de décisions** capable d'anticiper et d'assurer le maintien de l'activité et du service public dans une configuration durablement anormale tout en **protégeant la santé des collaborateurs**.

Mais le **calendrier** du confinement, son **déploiement** différencié sur les territoires, le flou de ses **modalités de sortie**, posent de nouveaux défis aux institutions. Les managers doivent désormais prendre des décisions dans un paysage **d'incertitudes et de risques**, et s'engager sur le moyen terme. De nouveaux questionnements émergent sur les modalités et conditions de travail, au-delà du domaine de l'équipement en outils informatiques et numériques. Cela suppose le développement des **postures managériales adaptées** (prendre des risques, engager l'action, produire, gérer les contraintes, utiliser les ressources disponibles, finaliser un nouveau modèle d'organisation).

Ce nouveau **webinaire EMRH** s'est donc penché sur cette **séquence singulière**, parfois synonyme d'expérimentations, de simplifications et d'innovations.

Evaluer les éventuels profits, capitaliser sur les réussites, tout en envisageant les nouveaux territoires à investir.... autant d'enjeux, maintenant, pour les managers.

Cette restitution revient ainsi sur les **différentes interventions et autres retours d'expériences** proposés au cours de l'après-midi.

OUVERTURE DES TRAVAUX ET PRÉSENTATION DES ENJEUX



Olivier Dussopt

Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics

Avec plus de 600 inscrits, le retour de ce webinaire EMRH pour une seconde édition 100% digitale démontre à nouveau l'importance et l'intérêt pour ces questions managériales, alors même que la crise sanitaire de la COVID-19 a **bouleversé de manière brutale les organisations et mis à l'épreuve les collectifs de travail**.

Cette nouvelle édition de l'EMRH prend d'ailleurs tout particulièrement sens car elle vient clôturer la semaine de la Qualité de Vie au Travail organisée par l'ANACT (partenaire de la DGAFP) et qui a justement mené ces derniers mois une consultation nationale sur le télétravail en période de confinement dans le secteur public, dont les résultats sont maintenant disponibles.

Autres partenaires de la DGAFP fortement impliqués durant cette période de crise : les trois directions interministérielles présentent aujourd'hui pour témoigner de leurs travaux et engagement :

- La **DITP**, qui a à cœur de penser la **repriorisation des missions** et les impacts sur la chaîne hiérarchique en **questionnant les nouvelles pratiques et les nouvelles cultures de travail**
- La **DINUM**, qui doit permettre aux managers de pouvoir compter sur des **outils numériques efficaces, une offre de service solide** et un réseau résilient et sécurisé
- La **DIE**, qui **repense les espaces de travail de demain et impose une réflexion sur l'impact immobilier** d'une potentielle généralisation du télétravail.

Un travail collaboratif, donc, sur un périmètre élargi permettant de réfléchir aux managers de demain, en leur offrant des capacités pour être **plus réactifs et adaptables, aptes à faire face aux défis présents et futurs, ainsi qu'aux changements de circonstances**.

La **DGAFP**, en ce sens, accompagne l'ensemble de ces transformations en plaçant les ressources humaines et les managers au cœur de la démarche.

« AU-DELÀ DES ENJEUX D'ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE ET D'OUTILS NUMÉRIQUES, CETTE CRISE INTERROGE LA CAPACITÉ DES ORGANISATIONS À DÉVELOPPER DES NOUVELLES POSTURES MANAGÉRIALES ET NOUS OFFRE DE VRAIES OPPORTUNITÉS DANS LE DOMAINE DU MANAGEMENT. »

La crise sanitaire du COVID 19 constitue une opportunité pour accélérer le passage à une nouvelle culture managériale renouvelée, fondée sur la **confiance et la flexibilité**.

Plusieurs chantiers en ce sens ont d'ailleurs été engagés ces derniers mois :

- Un plan d'actions interministériel pour transformer la fonction RH
- L'optimisation de la « fonction recrutement » pour renforcer la fonction RH
- Le développement de la culture managériale pour accompagner la transformation
- La transformation des pratiques pour responsabiliser les managers
- Le renforcement du travail à distance en développant la confiance

Il est important de changer de regard sur ces questions qui doivent **mobiliser à la fois le rôle du manager, les aspirations des agents, les leviers des ressources humaines et l'organisation collective du travail** pour accompagner la transformation de nos administrations vers plus de **résilience, de souplesse et d'engagement**.

TABLE RONDE

Quels sont les impacts de la crise actuelle en termes de méthodes managériales ? Quelles nouvelles opportunités ? Quelles capitalisations à l'avenir ?



Nadi Bou Hanna

*Directeur interministériel
du numérique*



**Alain Resplandy-
Bernard**

*Directeur Général, Direction de
l'Immobilier de l'État*



Thierry Lambert

*Délégué interministériel à
la transformation publique*



Thierry Le Goff

*Directeur général de
l'Administration et de la
Fonction Publique*

Pour revenir sur les effets de la crise sanitaire en matière de pratiques managériales et évoquer les défis, comme les opportunités, causés par une telle situation, quatre directeurs interministériels se sont succédés au cours de cette table ronde virtuelle.

M. Bou Hanna, Directeur de la DINUM, a débuté sa prise de parole en revenant sur les résultats de l'enquête menée auprès de l'encadrement supérieur et relative aux **impacts du numérique sur la continuité de l'action de l'Etat** lors de la crise sanitaire.

Plusieurs points clefs en ressortent : si **60%** des répondants considèrent avoir eu les **moyens et outils techniques pour mobiliser leurs équipes à distance**, seuls **24%** d'entre eux estiment cependant avoir été **correctement préparés** à cette mise en place du travail à distance.

Autre fait marquant : **34%** de ces encadrants supérieurs n'étaient pas en mesure d'identifier si des agents étaient en **rupture**. En effet, la culture managériale développée depuis de nombreuses années ne permet visiblement pas aux managers de vérifier qu'un agent soit pleinement mobilisé pour réaliser l'intégralité de ses missions, à moins de l'avoir directement sous les yeux.

Au-delà des nombreuses opportunités ou limites identifiées par la pratique du tout à distance, il semble donc nécessaire de véritablement développer, voire même inventer avec les managers, de nouvelles pratiques telles que le **pilotage par les objectifs**.

La parole passe ensuite à **M. Lambert** qui revient, au nom de la **DITP**, sur la « formidable énergie » qui s'est emparée des managers de terrain qui n'ont pas hésité, dans un monde complexe, à prendre leurs responsabilités, soutenus par l'engagement des agents publics, et à mener de nombreuses innovations ou expérimentations. Parmi elles, l'outil **Covidom** mis en place pour assurer la télésurveillance des parisiens (et réunissant médecins, administratifs ou encore citoyens engagés) mais également un grand nombre de **laboratoires d'innovation publique** aidant des équipes à trouver tout type de solutions sur des sujets variés (dématérialisation, RH, solidarité numérique...). Selon lui, l'enseignement principal à retenir de cette période est donc cet esprit de « **démarche inversée** » par laquelle l'on se tourne davantage vers les équipes de terrain dans le but de trouver des solutions de manière plus collaborative (aussi

TABLE RONDE

Quels sont les impacts de la crise actuelle en termes de méthodes managériales ? Quelles nouvelles opportunités ? Quelles capitalisations à l'avenir ?

bien entre équipes, collectivités locales, ministères, qu'entre l'Etat et les citoyens ou bien encore dans le cadre de collaborations avec des entreprises), ces démarches pouvant être facilitées notamment grâce aux outils numériques.

Du côté de la **Direction de l'Immobilier de l'Etat**, l'enjeu pour son directeur, **M. Resplandy-Bernard** est de partager l'idée selon laquelle, au-delà d'un centre de coût, les bureaux sont un vrai **facteur d'efficacité, de productivité et de capacité de travail** pour les équipes : une analyse confirmée par la crise.

Il est essentiel pour lui que les bâtiments et bureaux permettent de répondre et de s'adapter aux **défis des managers** (mode projet, transversalité), comme aux différents **besoins des agents** (collaboration ou concentration). Des agents qui, par ailleurs, ne réalisent jamais une seule tâche dans la journée, mais font face à une multiplicité de moments de travail, pour lesquels il leur faudrait pouvoir mobiliser des espaces **suffisamment plastiques**, permettant de s'adapter à leurs besoins.

Face à ces demandes concernant des lieux de travail de plus en plus divers et qui puissent s'adapter dans le temps (selon les projets ou les envies), deux solutions :

- Construire des **bâtiments adaptables et modulables**
- Arrêter de réfléchir à l'échelle d'un bâtiment mais réfléchir davantage en termes de **parc immobilier**

Surtout, il serait judicieux d'encourager les managers à s'interroger : mon **bureau reflète-t-il les pratiques managériales** que je souhaite développer ?

Enfin, selon le **Directeur général de la DGAFP, M. Le Goff**, qui conclue ce tour de table interministériel, 5 étapes sont nécessaires au renouvellement de la culture managériale du secteur public, à savoir :

- Développer **l'attractivité** de l'Etat employeur
- Soutenir **l'innovation RH et managériale** (Fonds d'innovation RH, Bibliothèque des initiatives RH...)
- Accompagner la **formation initiale et continue** sur la culture managériale
- Diffuser des **outils d'accompagnement** des managers de proximité
- Favoriser la **prévention pour la santé et sécurité au travail**

Dans le même temps, la diffusion de ces nouvelles pratiques est également un chantier à part entière qui nécessite de **produire des ressources** et des repères pour les managers publics, mais aussi d'accompagner ces derniers sur le plan normatif pour parer à l'urgence de la situation et libérer les énergies (via, notamment, la loi du 6 août 2019).

Autre point important ; ne pas oublier de nourrir le **dialogue social** de l'évolution de l'organisation du travail et **travailler de manière collégiale en interministériel** sur l'ensemble de ces futurs enjeux... Une volonté par ailleurs partagée par **l'ensemble des quatre intervenants présents**.

« CETTE CRISE NOUS A CONDUITS À MODIFIER NOS MÉTHODES DE TRAVAIL DANS L'URGENCE. NOUS AVONS TOUS EU LE DEVOIR DE NOUS ADAPTER RAPIDEMENT ET DE FAIRE PREUVE D'UNE GRANDE FLEXIBILITÉ DANS DES CONDITIONS DIFFICILES. LES MANAGERS ONT DONC EU À INVESTIR, SUBITEMENT, DE NOUVEAUX CHAMPS DE COMPÉTENCES POUR Y FAIRE FACE. LE TRAVAIL EN DISTANCIEL EST VENU INTERROGER NON SEULEMENT LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL MAIS AUSSI LES APTITUDES COMPORTEMENTALES. » THIERRY LE GOFF, DGAFP

QUELS EFFETS DE LA CRISE SUR LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ? QUELLE ADAPTATION DES PRATIQUES SUR LE LONG TERME ?



Général William Vaquette

Directeur de projets en charge de la transformation RH de la Gendarmerie Nationale

Avant toute chose, il convient de rappeler qu'un militaire de gendarmerie est un agent public dont la principale mission de service public est d'**assurer, en toute situation, la continuité de l'Etat**. Une situation statutaire exigeante, incarnée dans un modèle RH particulier, très encadré juridiquement, et qui reflète le caractère nécessairement **résilient**, aussi bien de la structure que de l'ensemble du personnel.

Le statut militaire a donc une forte influence sur la posture managériale : un manager militaire a en effet un peu plus de liberté pour manager des subordonnés placés sous statut militaire qu'un manager du civil (exemples : pas de RTT ni d'heures supplémentaires, pas de syndicats, de grève, ni de droit de retrait...). Dans le même temps, et afin de s'assurer de sa totale implication en période de crise, le gendarme subit une gestion très **dirigiste** et **hiérarchique** de son administration, bien que cela évolue depuis quelques décennies.

Il convient cependant de distinguer, dans ce contexte, le manager du commandeur, que M. Vaquette illustre par les deux injonctions suivantes : « on avance » versus « **suivez moi** ». Cette dernière injonction représentant le manager capable de décider et de mobiliser ses équipes, et une vision qui place donc l'humain au centre de la réflexion et des pratiques managériales d'une gendarmerie en constante transformation.

« UN CHEF EST UN HOMME QUI
A BESOIN DES AUTRES »
PAUL VALÉRY



L'impact de la crise sanitaire sur les pratiques managériales et les expérimentations menées au sein de la gendarmerie

Pour preuve : le plan **Gend20.24** lancé l'année dernière et dont le programme **#TransforM@GRH** se compose de 16 projets structurants ayant pour but de préparer « la richesse humaine » aux enjeux de l'avenir via 4 grandes valeurs socles : **la proximité, la simplicité, l'équité et la solidarité**.

Cette transformation passe également par la mise en place de **solutions numériques RH** innovantes telles que le simulateur de parcours de carrière **Waze-RH** développé par le Data Lab de la gendarmerie, et dont la première brique est dédiée à la gestion de la mobilité des personnels. Les outils numériques étant partis pour continuer à prendre de l'ampleur, le manager de demain se devra donc de maîtriser la donnée et l'intelligence artificielle.

Finalement, plus qu'un chambardement, la crise sanitaire de la Covid19, a davantage eu un **effet loupe** concernant les pratiques managériales en place au sein de la gendarmerie. Elle a d'une part, confirmé la **pertinence des nouvelles technologies** de proximité numériques, se prêtant idéalement à la distanciation sanitaire et sociale imposée par les gestes barrières, et d'autre part, confirmé la force du maillage territorial déconcentré de la gendarmerie, au cœur des régions. Cependant, elle a également mis en avant les **limites** de certains outils numériques, encore **trop peu adaptés** à la réalisation de **projets collaboratifs**.

QUELS EFFETS DE LA CRISE SUR LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ? QUELLE ADAPTATION DES PRATIQUES SUR LE LONG TERME ?



Delphine Gougeon

Directrice générale adjointe du pôle ressources du Conseil régional Grand-Est

Pour la région Grand-Est, la crise n'a pas démarré, comme l'on pouvait l'imaginer, par le coronavirus, mais bien par un **virus informatique** qu'il a fallu combattre avant même le virus sanitaire : dès la mi-février. Très vite, une gestion et une communication de crise se mettent en place, jusqu'au rétablissement des services informatiques, 5 jours plus tard.

Mais à peine la cyberattaque maîtrisée, c'est sur un nouveau front que la collectivité est attendue : celui de la pandémie mondiale. Pour cette région déjà très étendue, **habituée au travail à distance**, et à des effectifs répartis sur plusieurs sites éloignés les uns des autres, c'est un nouveau défi à relever, avec cette fois une priorité : la **préservation de la santé des agents**. Pour cela différentes mesures sont rapidement appliquées : service minimum et généralisation du télétravail (jusque là seulement partiellement expérimenté), dialogue constant avec le CHSCT et mise en place d'une infrastructure technique performante.

Passée l'urgence des premières semaines, c'est ensuite la reprise d'activité qu'il s'agit d'anticiper en **rassurant et en redonnant confiance** aux différents personnels (via, notamment, la **publication de deux guides** : *Le guide du retour dans mon établissement* et *Le guide de mon retour au bureau*), mais également en conservant une **organisation souple et agile** pendant la phase de déconfinement progressif, permettant à chacun de s'organiser selon ses contraintes individuelles.

Fort heureusement, cette souplesse est facilitée par la structuration même de la collectivité, évoquée

L'évolution de la culture managériale dans un contexte de gestion de crise sur un territoire de dix départements

plus haut. Néanmoins, la crise a tout de même nécessité des ajustements majeurs : concernant tout autant la **posture managériale** (besoin de cultiver une confiance mutuelle en responsabilisant les agents afin de garantir le bon fonctionnement de la continuité d'activité, mais également de maintenir la cohésion entre les équipes ou encore d'identifier les signaux faibles et besoins individuels) que **l'adaptation de l'organisation** (pour ajuster l'activité et les missions, mais également fixer les responsabilités, règles et méthodes de travail ou bien veiller au droit à la déconnexion).

La suite, pour la région, s'envisage maintenant autour de trois grands axes qui devraient lui permettre de pouvoir relever les défis futurs, à savoir :

- La réalisation d'un **retour d'expérience** et la mise à jour du **Plan de Continuité de l'Activité**
- La **généralisation du télétravail**
- Le déploiement de **Manag'Est**, son école interne de formation des managers

« MALGRÉ DES SITUATIONS PERSONNELLES PARFOIS COMPLIQUÉES, ET UNE FORTE INQUIÉTUDE, JE SUIS FIÈRE DE LA FAÇON DONT NOS MANAGERS ONT GÉRÉ LA COMMUNICATION DE CRISE, ASSURÉ LA SANTÉ DE NOS AGENTS ET SONT PARVENUS À MAINTENIR L'ACTIVITÉ »

COMMENT ACCOMPAGNER LES MANAGERS FACE AUX NOUVELLES PRATIQUES ET AU CHANGEMENT DE CULTURE DE TRAVAIL ?



Manuel Bougeard

Directeur de la transformation RH
chez Engie



« DANS UN MOMENT ANGOISSANT, DE CRISE, QUAND DANS UNE ENTREPRISE ON A PEUR DE PERDRE SON TRAVAIL, ON A BEAUCOUP DEMANDÉ AU MANAGER : ET NOTAMMENT D'ÊTRE PRÉSENT ÉMOTIONNELLEMENT »

A la suite d'un parcours hybride, mêlant de nombreuses expériences professionnelles, publiques et privées, Manuel Bougeard est revenu sur les différences, les forces et les faiblesses de ces deux univers en matière de management comme de RH.

Ce qui l'a frappé en arrivant au sein de l'équipe de direction de la filière RH du groupe Engie, c'est l'importance accordée au **comportement des managers**.

En effet, plus que de simples mots valises, les 4 valeurs de l'entreprise (**audace, ouverture, exigence et bienveillance**) sont très engageantes et ont un effet direct sur l'évaluation, la rémunération ou encore l'évolution de carrière des managers.

Trois autres notions sont également actuellement très fortes, selon lui, en entreprise :

- **Le leadership**, où la capacité à entraîner derrière soi et à faire coopérer, dans un projet, des personnes en dehors de toute relation de subordination
- **L'engagement** des collaborateurs, et notamment la notion d'alignement individuel avec la stratégie de l'entreprise
- **L'onboarding**, soit la capacité à accueillir un nouvel arrivant dans les meilleures conditions pour garantir sa performance (cf atelier dédié à l'onboarding du webinaire EMRH du 26 Mai 2020)

En matière de Ressources Humaines, il note que dans l'entreprise d'aujourd'hui, la fonction RH ne se voit plus comme un service administratif mais bien comme une véritable **fonction stratégique**, garante de la réussite d'une stratégie de croissance via, par exemple, la capacité à attirer les talents nécessaires, ou bien encore la capacité à identifier et accompagner les hauts potentiels.

Au contraire il regrette, du côté de la fonction publique, des parcours de carrière trop figés et surtout tributaires de

concours passés en tout début de carrière

De même, la détection et l'investissement des entreprises privées concernant les "talents" à développer, retenir et positionner sur de futurs postes clefs n'est pas une urgence partagée, selon lui, par le secteur public. Enfin, l'entreprise, de par sa nature "mortelle" et contrainte par le marché, se doit d'accompagner soigneusement ses managers qui sont les premiers représentants de **sa marque employeur et de sa raison d'être**.

En ce qui concerne l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques managériales, un retour d'expérience est actuellement en cours chez Engie. Une certitude, il est vital de renforcer la **confiance** accordée aux collaborateurs et de les **responsabiliser** davantage.

L'accompagnement des cadres supérieurs de la Fonction Publique d'Etat :

- Le réseau des **délégués à l'encadrement supérieur (DES)** assure le déploiement des **plans managériaux**, au sein des départements ministériels, avec le soutien de la DGAFP. Ces plans s'articulent autour de sept axes : **gouvernance ; revues des cadres ; parcours professionnels ; communautés de cadres ; plan de formation ; promotion d'une culture et d'une pratique de l'évaluation de l'activité des cadres ; accompagnement des dernières parties de carrières**. Les DES ont considérablement renforcés les politiques d'encadrement en assurant une gouvernance, en élaborant des processus de gestion, en mettant en place des outils et ils continuent de renforcer les politiques d'encadrement par une adaptation constante des plans managériaux face aux évolutions conjoncturelles.
- La DGAFP assure la mutualisation et la capitalisation des démarches ministérielles afin de proposer une **offre de service globale**. Exemples de cette offre de service : l'outil d'autodiagnostic « bilan managérial », l'offre de formation « valoriser son parcours dans le cadre d'un projet de mobilité et de carrière », l'offre de service sur l'évaluation 360°, l'assessment internalisé, etc.

Pour toutes informations : sec-plansmanageriaux.dgafp@finances.gouv.fr

Retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux : pour accéder aux différents contenus disponibles en ligne, et notamment **visionner le replay de ce webinaire**



En vous abonnant à la lettre de veille VisionRH



En consultant le fonds documentaire



En consultant les ressources issues de la journée EMRH du 19 Juin 2019, intitulée : "**Le manager public de demain, quelles compétences pour quels nouveaux défis ?**"

Merci aux nombreux intervenants et participants de ce second webinaire en ligne !



Sonia Leverd

EMRH
Conception et coordination

Sébastien Vernède

Sia Partners
Animation