

Les 2èmes rencontres professionnelles

de l'École de management et des ressources humaines (EMRH) à l'IRA de Nantes

le 19 novembre 2015

Plus de 120 participants, issus des 3 versants de la fonction publique et exerçant dans le grand ouest, ont assisté aux 2èmes rencontres professionnelles de l'École de management et des ressources humaines qui avaient pour thème « **Management, accompagnement du changement et nouveaux modes de travail** » organisées par l'IRA de Nantes.

En ouverture, le directeur de l'Institut, Jean-Luc Guillemoto, a posé le cadre du débat : « Il n'y a pas de politique managériale sans politique de ressources humaines ni de GRH sans démarches managériales. »

Les réflexions et échanges se sont structurés autour de deux tables rondes composées de représentants de la fonction publique d'Etat, territoriale, de responsable d'entreprise privée et de partenaire social. La diversité des intervenants a indéniablement favorisé les regards croisés et la qualité des échanges.

- La première table ronde: « La place des cadres dans l'accompagnement au changement ».

Une démarche managériale innovante, porteuse de sens pour répondre à la complexité ...

Frédéric Bail, secrétaire général du service des retraites de l'Etat, a tenu à expliciter le concept du « support autoporteur » utilisé en interne pour faire face aux changements liés à la réforme de la gestion des retraites de l'Etat. Le support autoporteur vise à l'appropriation par les cadres du changement en cours, à travers des réflexions partagées sur les défis à relever. Cette démarche a abouti à la création d'un service dont l'objet est d'accompagner les changements ».

Pour Pierre-Jean Joyeux, DGS du Centre de gestion des Côtes d'Armor, « le management, c'est 3 % d'idées et 97 % de sueur ».

Dans un monde d'une grande complexité, le changement est consubstantiel à la fonction de cadre. Si de manière générale, les cadres identifient dans quelle direction ils doivent aller, ils peuvent avoir du mal à s'approprier le contenu de la réforme.

...et également aux enjeux de la transformation des métiers

Gaëlle Laumailié, chef du service organisation au Conseil départemental de Loire-Atlantique, a accompagné la démarche de déconcentration territoriale mise en œuvre par la collectivité qui a impliqué 1 agent sur 4 sur un effectif mobilisable de 3 700 agents. Dans un mode de gouvernance repensée, les compétences de la collectivité ont été déclinées au plus près des territoires conduisant à une réflexion sur les métiers et les compétences pour les exercer. Les résistances au changement ont pu être dépassées par un pilotage et un engagement déterminés de la direction engageant l'ensemble de l'encadrement.

Pour Nathalie Sontot-Marjary, directrice des ressources humaines, de la communication et de la maîtrise d'ouvrage au sein des assurances IARD, filiale de la Banque Postale, forte d'une longue expérience managériale dans les métiers de la banque, les adaptations nécessaires sont rapides car les

métiers se transforment vite. Ainsi tel mode de commercialisation est remis en cause par un autre, parce que les modalités technologiques évoluent. C'est aux cadres de ne jamais laisser seul les salariés, de les accompagner dans cette invitation à prendre conscience que le monde dans lequel ils évoluent, bouge et que collectivement il faut suivre le rythme...

- La deuxième table ronde avait pour thématique : «management et nouveaux modes de travail ».

Le télétravail au service d'une organisation plus efficiente ...

Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres, a rappelé qu'il appartenait aux télétravailleurs, eux-mêmes, de poser le curseur là où ils le souhaitent afin de renforcer leur autonomie sans se détacher complètement de la réalité sociale. Dans le télétravail, la préservation du lien social est essentielle ».

Anne Buquen, responsable de l'unité d'accompagnement des parcours professionnels au Conseil départemental du Finistère, a rappelé le contexte de l'Agenda 21 et de la diminution des trajets domicile-travail qui ayant conduit sa collectivité à s'orienter vers le télétravail. Sur les 1 900 agents éligibles au télétravail, 100 à 200, selon les périodes, travaillent deux à trois jours par semaine chez eux. Le travail des agents est-il plus efficace ? La question ne se pose pas en ces termes, il l'était déjà. Mais on peut observer moins de stress et de fatigue, et donc une meilleure efficacité à leur poste ».

...tout en veillant à renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe

Brigitte Reichling, responsable des ressources humaines à la direction des retraites et de la solidarité à la Caisse des dépôts et consignations, a précisé que sa direction « a été pionnière en matière de télétravail puisque le processus a été lancé en 2003. De 5 agents ayant inauguré le dispositif, ils sont désormais 160 aujourd'hui. Il s'agit surtout d'une population « non-cadre », 10 sur 160 seulement relevant des métiers de l'encadrement. Globalement les télétravailleurs se révèlent plus productifs si l'on se réfère au nombre de dossiers traités. Aucun seuil de productivité à atteindre n'est fixé, le télétravail repose sur une confiance partagée. Ce mode d'organisation est pour autant, au sein de la CDC, supervisé tant par le CHSCT et la DRH au titre des politiques de santé au travail.

Xavier Fichau, directeur territorial d'ERDF 44 a rappelé que le management à distance, en place chez ERDF depuis plusieurs années, mobilise toute une série d'outils, comme les visioconférences ou les smartphones. S'agissant de ce dernier, s'il peut conduire à localiser le salarié, celui-ci dispose de la liberté de pouvoir se déconnecter tant pour des raisons d'autonomie que de discrétion sur sa vie privée. Le management à distance impose des temps d'échanges / réunions ciblés, programmés à échéances régulières, ici tous les 15 jours, pour maintenir et garder le contact. L'autonomie implique des comptes rendus plus fréquents et des échanges plus nombreux en amont pour renforcer l'indispensable sentiment d'appartenir à une équipe.

Les thèmes de ces 2èmes rencontres professionnelles de l'EMRH ont suscité un fort intérêt chez les participants comme les échanges et débats l'ont démontré. De l'avis général, tant la thématique est vaste, il s'agissait d'introduire et de nourrir la réflexion sur ces questions. Cet objectif a été atteint, une majorité des participants estimant pouvoir réinvestir tout ou une partie du contenu de cette journée dans leurs pratiques professionnelles en mobilisant les échanges d'expérience par ailleurs très largement appréciés.