

Démarche Managériale

Dispositifs d'accompagnement
à destination des agents et managers





Fabien Tastet
Directeur Général des Services

ÉDITORIAL

Depuis sa création au 1er janvier 2016, Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA) a engagé une démarche de transformation visant à la fois l'efficacité du service public et la qualité de vie au travail.

Les attentes des usagers comme des agents continuent d'évoluer, le numérique bouleverse nos métiers, les territoires connaissent des changements réguliers. Il est alors de la responsabilité de l'employeur d'accompagner le développement continu des compétences des femmes et des hommes du service public et d'enrichir notre façon de vivre et de travailler ensemble au sein de notre communauté professionnelle.

Dans ce contexte, le management tient un rôle central. Il est l'affaire de tous, agents comme encadrants. Si les managers doivent faciliter le travail de leurs collaborateurs, les agents sont les premiers contributeurs à la dynamique collective. Nous avons tous un rôle à jouer et une responsabilité dans le fonctionnement de la collectivité. Chacun doit pouvoir disposer de l'occasion de s'engager, de s'épanouir et de pouvoir mobiliser les ressources pour y parvenir. C'est pourquoi nos dispositifs d'accompagnement managérial s'adressent à toutes et tous.

Notre collectivité s'appuie sur un réseau d'environ 170 encadrants. Leur rôle est essentiel. Il n'y a pas d'organisation de travail qui vaille, fût-elle soucieuse de participation et de déconcentration comme la nôtre, sans une chaîne d'encadrement efficace. Encadrer, c'est participer à un collectif qui partage des valeurs, des réflexes et des méthodes communes.

De la même manière, il n'y a pas d'aventure collective réussie sans une implication de tous, sans donner à chacun les moyens de trouver sa place, fabriquer sa trajectoire, ce qui passe aussi par des moments d'échange et de partage. Plusieurs dispositifs sont ainsi ouverts aux agents pour les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques individuelles et collectives.

Ce document présente les dispositifs d'accompagnement mis à disposition de tous les agents et managers de GPSEA, présentés par public destinataire. Certains sont communs et obligatoires pour construire une culture partagée, d'autres sont mobilisables à la demande pour prendre en compte les besoins spécifiques, car il n'existe pas de réponse unique aux réalités de chacun. Des focus sont présentés à la fin du document si vous souhaitez en savoir plus sur certains outils particulièrement novateurs. Les formats sont conçus pour favoriser des temps courts de mobilisation afin de s'insérer dans l'activité des services et de trouver un équilibre entre le temps consacré à l'action, au bénéfice des usagers, et celui consacré à la montée en compétence de l'administration.

Ces actions sont animées et coordonnées par la Direction de la transformation et du dialogue social. Retrouvez le contact en fin de document pour tout renseignement.

Notre politique d'accompagnement managérial participe d'une démarche d'ensemble qui s'appuie sur d'autres chantiers : la mobilité interne, le droit à la seconde carrière, le télétravail, la prévention des risques, la formation, la conciliation de la vie privée et professionnelle, l'égalité professionnelle des hommes et des femmes... C'est cette mobilisation générale qui doit nous permettre de relever les défis de notre territoire.



Comité de direction

Il assure le pilotage stratégique de GPSEA, l'élaboration et la déclinaison des grandes orientations décidées par les élus, l'animation transversale au sein de l'organisation et la bonne relation aux partenaires extérieurs.

Après la construction du nouvel organigramme général selon une démarche participative inédite, (en 2016, 620 propositions des agents dont 38% retenues dans l'organigramme) différents formats d'animation du comité de direction (vestiaire, forum, inversé, amphi) ont été mis en place. Un plan de formation a également bénéficié à l'ensemble des membres du comité de direction afin de leur permettre de progresser sur l'organisation du travail, l'animation d'équipe, la délégation et le management.

LA DIRECTION GENERALE

Travailler sur la relation DGA/Directeurs et proposer un accompagnement individualisé

COACHING COLLECTIF

Accompagnement à la structuration et au fonctionnement des équipes par un travail sur la relation DGA/directeurs avec un professionnel extérieur – dispositif arbitré en DG et suivi par la Direction de la transformation et du dialogue social.

L'objectif est d'optimiser le partenariat entre la direction générale et les directions rattachées à chaque DGA pour gagner en efficacité et en qualité de collaboration, en clarifiant les attendus et les rôles de chacun. Cette démarche s'appuie sur des ateliers de travail communs.

MÉDIATION

Résolution d'une situation de conflit ou de tension par un professionnel interne formé et neutre – sur sollicitation - 4 heures en tout soit une réunion individuelle avec chacun des acteurs impliqués et une réunion collective.

COACHING INDIVIDUEL

Méthode d'accompagnement visant le développement du potentiel et la résolution de problématiques par un professionnel interne ou externe formé et soumis au devoir de confidentialité – sur sollicitation - séances d'1h à 1h30

LES DIRECTEURS ET LEURS ADJOINTS

Renforcer le collectif de direction de GPSEA et proposer un accompagnement global avec les équipes

COACHING COLLECTIF

Accompagnement à la structuration et au fonctionnement des équipes - dispositif arbitré en DG.

Pour plus de détails, consultez la partie «agents».

LE « 10-14 »

Atelier de travail collectif, ciblé, rapide et interactif suivi d'un repas partagé avec l'intervention d'un professionnel formé pour traiter de problématiques spécifiques à l'équipe - sur sollicitation - séances de 4 heures.

ECHANGES ENTRE PAIRS GRÂCE AU CO-DÉVELOPPEMENT

Méthode de résolution collective de situations de travail (management, organisation, projet à conduire...) - appel à candidatures - séances de 2 à 3 heures.

MÉDIATION

Résolution d'une situation de conflit ou de tension par un professionnel interne formé et neutre - sur sollicitation - 4 heures en tout.

COACHING INDIVIDUEL

Méthode d'accompagnement visant le développement du potentiel et la résolution de problématiques par un professionnel interne ou externe formé et soumis au devoir de confidentialité - sur sollicitation - séances d'1 heure à 1h30.



Managers

Ils ont pour rôle d'assurer le bon fonctionnement de leur service et de leur équipe en déclinant les orientations stratégiques de manière opérationnelle. Ils organisent le travail, favorisent la participation et la montée en compétences des agents et animent les équipes au quotidien.

Depuis 2016, GPSEA accompagne la communauté des managers, issus de tous les services et de tous les métiers. Après les matinées des managers et les matinées d'appropriation des dispositifs RH mis en place depuis 2017, l'offre d'accompagnement à leur disposition s'étoffe fortement à partir de 2019, avec de nouveaux formats qui seront expérimentés comme les flash coach et les midis du management, et un plan de formation pour tous les managers sur le modèle de celui dont ont bénéficié les directeurs.

LA COMMUNAUTÉ DES MANAGERS

Favoriser la construction d'une culture commune, le partage de bonnes pratiques et le développement des compétences managériales.

MATINÉES DES MANAGERS

Des temps de partage, d'ateliers et d'échanges directs avec le Directeur Général des Services – à l'initiative de l'administration sur invitation – 2 sessions par an (3 heures) par groupes d'une trentaine de managers.

MATINÉES D'APPROPRIATION DES DISPOSITIFS RH

Des temps d'information et de formation pour maîtriser les procédures RH (procédure disciplinaire, guide de déontologie, entretien professionnel...) - à l'initiative de l'administration sur invitation – 3 heures.

Ces matinées permettent de partager une culture commune, d'échanger de bonnes pratiques et de développer ses connaissances pour mieux répondre aux besoins de ses équipes.

PLAN DE FORMATION COMMUN DES MANAGERS

Des matinées de formation pour développer ses compétences et son potentiel managérial – à l'initiative de l'administration sur invitation – à partir de fin 2019

Le programme comporte 3 sessions afin de développer son positionnement et sa posture d'encadrant, comprendre et mobiliser la communication, identifier les facteurs clés de réussite de son équipe.

Les groupes de managers sont constitués par l'administration et répartis sur différentes dates.

La formation est assurée par un intervenant extérieur. Elle dote les managers de clés de compréhension et d'outils pour les aider concrètement dans leur quotidien.

LA COMMUNAUTÉ DES MANAGERS

MIDIS DU MANAGEMENT

Échanges sur des MOOCS, vidéos, articles, ouvrages... animés par un professionnel interne pour partager de la veille, des réflexions, découvrir des bonnes pratiques – à l'initiative de l'administration ou des managers sur invitation - 2 heures – à partir de fin 2019.

MÉDIATION

Résolution d'une situation de conflit ou de tension par un professionnel interne formé et neutre – sur sollicitation - 4 heures en tout, soit une réunion individuelle avec chacun des acteurs impliqués et une réunion collective.

ECHANGES ENTRE PAIRS GRÂCE AU CO-DÉVELOPPEMENT

Méthode de résolution collective de situations de travail (management, organisation, projet à conduire...) – appel à candidatures – séances de 2 à 3 heures – à partir de 2020.

COACHING INDIVIDUEL

Méthode d'accompagnement visant le développement du potentiel et la résolution de problématiques par un professionnel interne ou externe formé et soumis au devoir de confidentialité – sur sollicitation - séances d'1 heure à 1h30.

FLASH COACH MANAGERS

Formation-action des managers, appropriation de pratiques, résolution de problèmes avec mises en situation (communication, relation managériale...) - à l'initiative de l'administration sur invitation - 1 heure – à partir de fin 2019.

EQUIPE TEAMS MANAGER

C'est un espace de discussion et d'échanges conçu pour les managers qui sont seuls à avoir accès à cette équipe.

Rendez-vous sur cette équipe pour partager, organiser les temps collectifs, remonter vos besoins...



Agents

Le fonctionnement d'une collectivité repose sur l'engagement de tous. Les agents de GPSEA, par leur savoir-faire, par leurs compétences techniques et relationnelles, ont un rôle essentiel à jouer pour garantir la réussite de nos missions au bénéfice des habitants.

LES AGENTS

Faire participer les agents au projet managérial, leur offrir des outils au service de la cohésion des équipes et du développement de leur potentiel.

Tous les agents peuvent avoir accès à des dispositifs tels que la médiation et le coaching. Un dispositif spécifique, les communautés de pairs, permet à des agents de se regrouper par affinités de métiers afin de traiter des défis, de difficultés, de relations et d'évolutions professionnels communs. L'accompagnement collectif (coaching collectif) proposé à près d'une dizaine de directions bénéficiera également directement aux agents qui y sont rattachés.

L'engagement managérial est bien sûr indissociable de l'accompagnement social auquel GPSEA consacre une attention d'autant plus forte que le nombre de nos agents qui occupent des fonctions exposées à la pénibilité est important. Le CNAS, la participation à la mutuelle santé, le fond de secours, le pôle médico-social, la politique d'hygiène et sécurité sont des instruments de cette politique.

L'accompagnement et l'engagement vont de pair. GPSEA multiplie les dispositifs proposés aux agents qui souhaitent s'investir au delà de leur cœur de métiers, qu'il s'agisse des formateurs internes, de la communauté des ambassadeurs du numérique, des membres du conseil prospectif, des tuteurs, des assistants de prévention...

DES ÉCHANGES AU SEIN DE COMMUNAUTÉS DE PAIRS

Regroupements réguliers et auto-gérés par la communauté par corps de métiers pour échanger, formaliser les pratiques adaptées aux spécificités métiers et monter en compétences – accompagnement à la structuration de la communauté par le pôle formation - à la demande et sur décision de la direction générale (exemples : chef(fe)s de projets, assistant(e)s, responsables d'équipements...).

COACHING COLLECTIF

Accompagnement à la structuration et au fonctionnement des équipes - dispositif arbitré en DG.

Sur la période 2019-2020, 50% des directions de GPSEA font l'objet d'un accompagnement avec un prestataire extérieur : direction de la restauration, direction des bâtiments, direction du développement durable (PCAET), direction de la voirie, eau et assainissement, direction de la culture et des sports (médiathèques et conservatoires), direction de la cohésion territoriale, direction des ressources humaines et direction de la transformation et du dialogue social, service de la propreté urbaine.

Ces accompagnements prennent la forme d'ateliers de travail animés selon des méthodes visant à favoriser la collaboration, la recherche de solutions, la créativité et à valoriser les ressources et les atouts individuels et collectifs.

Ils favorisent ainsi une meilleure ambiance de travail, une clarification des rôles et des méthodes de travail, une plus grande efficacité collective.

LES AGENTS

INFORMATION

GPSEA multiplie les outils de communication afin que chaque agent puisse trouver au moins un outil qui lui convient pour accéder aux informations utiles.

- Intranet
- Des temps de présentation et d'information pour découvrir des dispositifs (action sociale, télétravail...)
- Un dispositif facultatif d'envoi de SMS aux agents qui le souhaitent pour les informer des actualités qui les concernent.
- Une lettre d'actualité RH pour favoriser le déroulement de carrière des agents.
- Un blog et un tchat du DGS et des assemblés générales pour échanger directement avec les agents.

FLASH COACH AGENTS

Formation-action des agents, appropriation de pratiques, résolution de problèmes avec mises en situation (communication, posture professionnelle...) - à l'initiative de l'administration sur invitation - 1 heure - à partir de 2020.

MÉDIATION

Résolution d'une situation de conflit ou de tension par un professionnel interne formé et neutre - sur sollicitation - 4 heures en tout, soit une réunion individuelle avec chacun des acteurs impliqués et une réunion collective.

COACHING INDIVIDUEL

Méthode d'accompagnement visant le développement du potentiel et la résolution de problématiques par un professionnel interne ou externe formé et soumis au devoir de confidentialité - sur sollicitation - séances d'1 heure à 1h30.

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-SOCIAL

Un dispositif d'accompagnement psycho-social pour bénéficier d'un soutien psychologique en cas d'événements traumatiques ou difficiles, auprès de professionnels de confiance.

En cas d'urgence, un service d'écoute et d'accompagnement psychologique est disponible pour tous les agents en permanence 24/24 h et 7/7 jours au n° vert 0 800 3010 47.

En cas d'événement traumatique nécessitant une prise en charge immédiate, le manager peut contacter la DRH, la DTDS ou l'astreinte décisionnelle en dehors des heures ouvrables. Le coach, le médecin de prévention ou l'assistante sociale sont également à votre écoute et peuvent vous orienter vers le bon dispositif.

Focus sur ...

Le coaching – des méthodes adaptées pour accompagner l'atteinte d'objectifs individuels ou collectifs

Un accompagnement individuel ou collectif visant un objectif de développement, d'amélioration et de maintien du potentiel. Il permet de travailler de manière personnalisée et définie dans le temps (quelques semaines à plusieurs mois) des objectifs propres à

l'agent ou à l'équipe, grâce à des séances de travail programmées et séquencées pour favoriser la progression. Le coach est un professionnel formé à des méthodes spécifiques et il a un devoir de confidentialité qui engage sa crédibilité professionnelle.

Exemples de situations : « Je souhaiterais mieux me connaître pour mieux manager » ; « je voudrais savoir prendre de la hauteur pour décider sereinement » ; « j'aimerais apprendre à mieux gérer mon temps pour être plus efficace » ; « je voudrais que mes agents arrivent à mieux travailler ensemble » ; « j'aimerais mieux communiquer avec mes collègues et ma hiérarchie ».

La médiation – un dispositif formalisé pour résoudre des tensions relationnelles

Un processus de résolution de conflit mené par un médiateur en 3 étapes afin d'améliorer les relations de travail. Le médiateur reçoit d'abord individuellement chacune des deux parties avant une réunion en présence

des deux personnes pour aboutir à une issue. Le médiateur est un professionnel formé. Il est indépendant de toute autorité, il est neutre par rapport à la solution, il est impartial vis-à-vis des parties, et il est soumis au devoir de confidentialité.

Exemples de situations : « Mon collègue et moi n'arrivons plus à nous mettre d'accord et il n'est plus possible de discuter ensemble sans que l'un d'entre nous ne quitte les lieux » ; « J'encadre deux agents qui ne communiquent plus entre eux, je souhaite qu'ils échangent un minimum au moins pour les missions à réaliser »

Le 10-14 – un coaching d'équipe dans le temps sur des moments courts pour traiter des problématiques ciblées

La présence d'un coach formé de 10h00 à 14 h00 pour accompagner de manière personnalisée un collectif restreint durant un atelier de travail ou une réunion, vers l'atteinte de leurs objectifs, en matière de communication, d'écoute, de capacité à faire du

feed-back et prendre du recul... Au rythme de 3 ou 4 fois dans l'année, des ateliers laissent ensuite place à un repas pris en équipe pour favoriser la cohésion.

Exemples de situation : « Je souhaite faire évoluer la perception de mon service, amener l'équipe à réfléchir collectivement tout en tenant compte de sa spécificité et ainsi déboucher sur une vision, une compréhension et des actions communes. Par ailleurs, nous n'avons pas le temps de nous réunir longtemps et souvent »

Le flash coach – une courte formation action avec mise en scène pour comprendre et mieux agir

Des séquences d'une heure en accès libre animées par un coach formé pour améliorer la compréhension et le traitement des situations relationnelles de travail. Des thématiques abordées de manière interactive avec des mises en situations, des analyses de dialogues suivies d'apports théoriques sur le fonctionnement humain et organisationnel.

Exemples de situations : « Comment gérer une montée d'émotions ? » ; « Comment mieux communiquer avec mes agents ou ma hiérarchie ? » ; « Entre ce que je pense, ce que je dis, ce que l'autre comprend et ce qu'il répète...comment ça marche ? »

Le co-développement – un groupe de pairs pour résoudre des problématiques en commun

Une approche en groupe de 6 à 8 participants et un coach formé pour exprimer les problématiques, projets ou préoccupations, pour recevoir les feedbacks et idées de ses pairs et formaliser un plan

d'action. Le groupe de pairs se réunit régulièrement selon une méthode spécifique avec un temps prédéterminé dédié à chacun des participants.

Exemples de situation : « Je ne m'en sors plus avec cette charge de travail et ces délais trop courts » ; « Je dois mener un projet qui sera totalement nouveau pour moi et je ne sais pas comment m'y prendre » ; « Je n'arrive pas à trouver de solution à ce problème bloquant depuis des semaines »

La charte du CODIR

Le comité de direction rassemble en moyenne 2 fois par mois les directeurs, les DGA et le DGS. Il s'agit de

l'un des organes de pilotage stratégique de la collectivité. Son fonctionnement est régi par une charte adoptée en 2017, prévoyant notamment la mise en place d'une animation partagée et différents formats de codir possibles :

- **CODIR vestiaire** : le DGS s'exprime sur un temps court auprès des membres du CODIR pour partager des orientations stratégiques et des manières de travailler collectives

- **CODIR forum** : les membres du CODIR se retrouvent en format «speed dating» afin de traiter librement de points bilatéraux

- **CODIR amphi** : les membres du CODIR se retrouvent collectivement en format habituel du CODIR pour présenter des projets, partager l'actualité, échanger sur des sujets d'intérêt commun

- **CODIR inversé** : véritable innovation managériale, ce format en atelier inverse la pyramide hiérarchique en permettant aux directeurs de porter un sujet collectivement, d'en établir un diagnostic partagé et de passer commande à la Direction Générale pour qu'il soit traité.

DIRECTION DE LA TRANSFORMATION ET DU DIALOGUE SOCIAL (DTDS)

La DTDS est une direction directement rattachée auprès du Directeur Général des Services afin d'accompagner les services dans leur quotidien de travail en matière de formations, santé-sécurité au travail, action sociale, dialogue social, management et méthode de travail, fourniture de services et d'outils informatiques et téléphoniques, résolutions de problèmes techniques sur les postes de travail, mise en place de nouveaux logiciels métiers, conduite de projets numériques.

Contact :

accompagnement@gpsea.fr

01 41 94 32 36 (n°interne : 6034)

01 41 94 31 88 (n°interne : 6037)

Retrouvez sur l'Intranet d'autres informations utiles et les fiches de présentation
détaillées des différents dispositifs
