

# Les managers du changement

---

**Etablissement public -**

**Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud Martinique (CAESM) -**

**2020**



La Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud mène, depuis plusieurs années, des actions basées sur un modèle d'organisation permettant à chacun de s'accomplir professionnellement et personnellement. Découvrez le guide co-construit par les agents sur le travail collaboratif.

Management  
Martinique  
Fonction publique territoriale

## Description du projet

---

Le projet consiste à accompagner la soixantaine d'agents qui occupent des fonctions d'encadrement au sein de la collectivité afin qu'ils développent des pratiques managériales plus collaboratives en interne (vis-à-vis des agents) et en externe (vis-à-vis des usagers). A partir d'une réflexion sur le rôle et la place du management dans la collectivité de demain ils ont, dans premier temps, co-construit un guide du travail collaboratif prenant en compte les différentes strates de management (stratégique, intermédiaire et opérationnel).

Ils ont également bénéficié d'un accompagnement individuel et/ou collectif visant d'une part la mise en œuvre des bonnes pratiques et d'autre part l'appropriation de méthodes et d'outils qui leurs permettront de fonctionner de façon autonome, dans la perspective d'un projet d'administration à la fois collaboratif et centré sur l'utilisateur.

## Les pratiques qui soutiennent ce management collaboratif



**LE MANAGEMENT COLLABORATIF**

Acteurs concernés :

DGA, Directions, Services, Equipes  
La pratique collaborative à travers des rencontres fixées dans le temps :


- ✓ Annuelles, équipe/administration-élus
- ✓ Trimestrielles, DGA+Directeurs+chefs de service
- ✓ Bimensuelles, Directeurs+Chefs de service
- ✓ Hebdomadaires, Chefs de service+Agents
- ✓ Trimestrielles, Direction+Agents autour de moments de convivialité

*Arcadis*

### Les méthodes de mise en œuvre :

- Des tableaux de bord partagés
  - Des plateformes collaboratives
  - De réunions et de fiches action
- Cela engendre des gains de productivité et favorise la qualité du service rendu aux usagers

## Les comportements qui régissent le savoir-vivre collaboratif



**SAVOIR VIVRE COLLABORATIF**

Valeurs philosophiques :

Faire preuve d'empathie, et d'intelligence émotionnelle  
Autour de 2 idées clés :

- ❖ Partage d'une vision
- ❖ Faire preuve de civisme

Le principe d'action :

- ✓ L'écoute bienveillant
- ✓ L'acceptation des différences, le respect mutuel

*Arcadis*

### Ce qui devient possible et se transforme durablement :

- Ce qui devient visible : les comportements de bonne humeur, la circulation de l'information, la réduction des arrêts de travail
- La transformation :
  - Dans les relations conviviales entre agents et leur implication dans l'organisation
- L'accroissement de la satisfaction des usagers, une meilleure productivité et du bien être au travail
- L'Espace Sud en tant qu'EPCI devient exemplaire et attractif

## Objectifs et finalités

Pour faire évoluer les pratiques managériales à l'heure de la transformation publique, il a été choisi de partir de l'expérience plutôt que du savoir. Le diagnostic RPS initié en novembre 2017 a permis d'objectiver des pistes de réflexion qui nous paraissent importantes.

En effet, ce diagnostic éclaire sur les principaux facteurs d'insatisfaction au travail des agents :

- la stratification hiérarchique,
- la dépendance organisationnelle,
- le déficit de coordination entre les DGA et les directeurs,
- le manque de consultation des agents lors des changements.

Il alerte également sur la nécessité de prendre du recul par rapport à l'activité au quotidien pour :

- retrouver le sens de l'action collective,
- inscrire l'action dans une dynamique d'amélioration continue,
- développer la transversalité entre les services et la direction,

- permettre aux encadrants et aux agents d'être forces de proposition.

Enfin, ce diagnostic confirme qu'il est nécessaire d'accompagner l'ensemble des managers de la collectivité afin qu'ils évoluent vers des pratiques plus collaboratives. C'est sur la base de ces constats qu'un premier plan d'action a été mis en œuvre, dans le but de renforcer les compétences clés des managers.

En complément de ce plan d'action, le projet vise à permettre aux agents de l'Espace Sud qui exercent des fonctions d'encadrement :

- de co-construire une vision partagée du management dans la perspective d'un projet d'administration collaboratif et centré sur l'utilisateur;
- de bénéficier d'un accompagnement collectif et/ou individuel dans la mise en œuvre d'un projet managérial partagé.
- d'acquiescer les méthodes et outils leur permettant de poursuivre la démarche en toute autonomie.

Un guide élaboré collectivement.