Accompagner les cadres intermédiaires dans la conduite du changement

Service déconcentré - SGARE Grand Est - 2021

Dans le cadre de la démarche « Imaginons ensemble l'avenir des services publics de l'Etat en région Grand Est », la PFRH Grand Est a accompagné des managers de la région dans la production d'outils pour partager leurs bonnes pratiques. Ces outils ont été co-construits par les agents eux-mêmes, lors de formations-actions organisées à l'automne 2021.

Management
Grand Est
Ministère de l'Intérieur

Description du projet

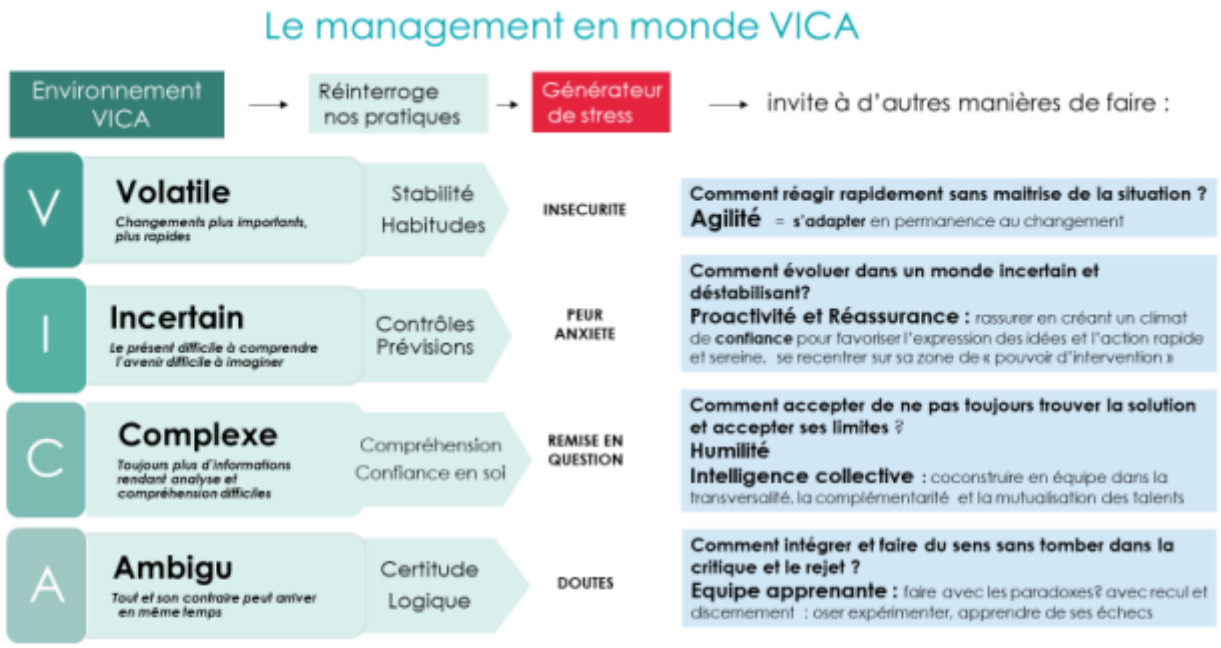
Le projet porte sur l'élaboration et l'experimentation d'une doctrine de management par la confiance par un groupe pionnier de 15 à 20 cadres intermédiaires issus des trois versants de la fonction publique, de les former à travers un parcours de formation aux nouvelles méthodes de travail (management par la confiance), puis de prototyper et d'expérimenter des outils pour les accompagner dans l'évolution de leurs postures.

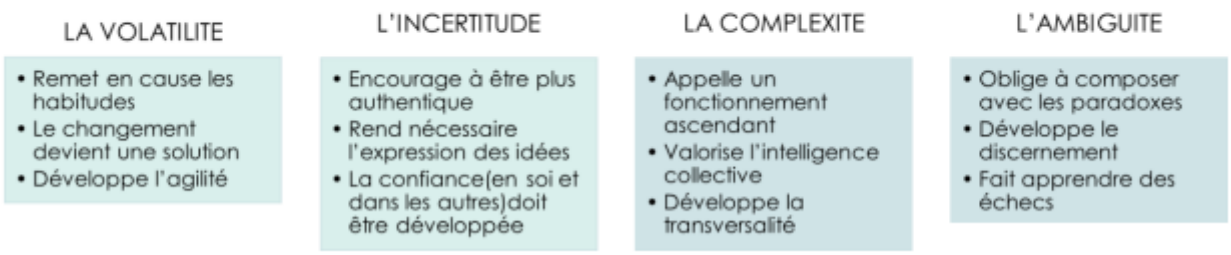
Etape 1 Une doctrine de management collaboratif par la confiance

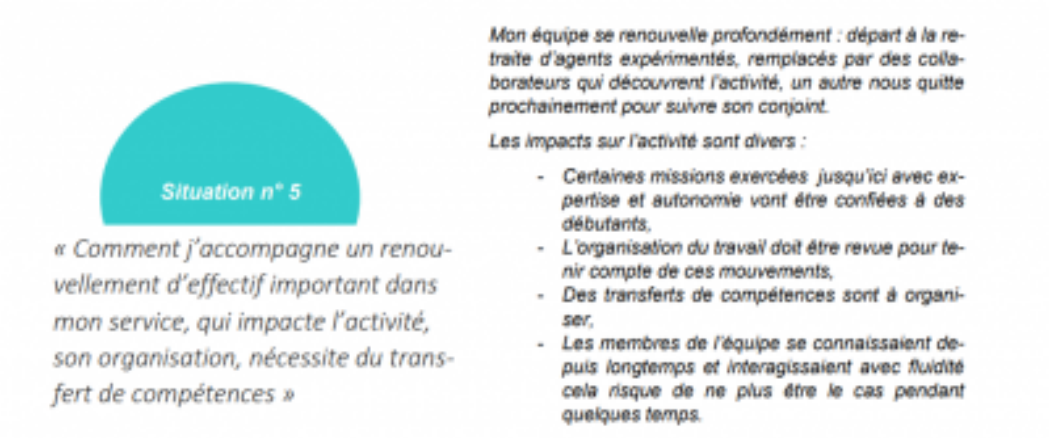
Une doctrine est un ensemble de principes cohérents entre eux. Elle permet de cadrer et d'encadrer l'action. La doctrine du management ici visée a pour objectif d'impacter la fonction et la représentation de management par la confiance et du rôle de l'encadrant intermédiaire dans les collaborations. Elle doit interpeller les encadrants intermédiaires sur leurs actions concrètes et quotidiennes et les aider à se repérer dans les transformations de l'organisation et de son environnement.
Au-delà des (grands) principes qui sont formulés de sorte à pouvoir s'appliquer par les usages et dans des situations concrètes, il s'agit de concevoir les modalités de leur diffusion de sorte à ce qu'ils puissent contribuer à donner une reconnaissance, une légitimité à de nouvelles de travail d'un point de vue

Une première maquette a ainsi été co-élaborée et soumise aux décideurs car il y a aussi un enjeu à ce que ce pivot soit reconnu par la hiérarchie.

Etape 2 – Un parcours de formation de management par la confiance pour le groupe pionnier de managers intermédiaires inter-fonction publique.







Etape 3 – Mise en pratique de la doctrine par l'expérimentation des outils, postures et modalités d'action reliées à celle-ci

Le préalable à l'expérimentation consiste dans la formalisation des expérimentations sous forme de maquette des innovations recherchées. Chaque innovation sera également dotée d'objectifs précis et d'une grille de lecture permettant d'évaluer leurs effets. Cette formalisation, accompagnée d'un cadre de l'expérimentation (permission de faire des erreurs et d'en tirer des enseignements…) serviront d'outillage et de boussole aux pionniers expérimentateurs.
Deux outils ont été développés par la suite, pour partager et diffuser ces apprentissages :

1. Un recueil de pratiques à partager (management collaboratif et par la confiance) à destination des managers intermédiaires avec une analyse de situations complexes auxquelles les participants ont été ou sont confrontés et des fiches synthèses sur différentes postures et approches du manager.
2. Deux référentiels (Pratiques managériales dans un environnement complexe et Maturité d'une équipe de travail) permettant de préciser les pratiques attendues et de se positionner selon ses propres pratiques de management afin d'identifier plus finement les points forts et les points d'amélioration.

Objectifs et finalités

- Définir une doctrine du management intermédiaire souhaité et souhaitable du management intermédiaire pour lui reconnaître un rôle majeur dans le fonctionnement global de l'administration
- Former les managers intermédiaires au management par la confiance
- Accompagner l'évolution des postures et des compétences - Favoriser la créativité des agents - Créer une boîte à outil et des actions pour accompagner l'évolution des postures managériales

Ces outils, mis à disposition en pièces jointes, sont utilisables par l'ensemble des agents en situation de management.