Création d'un réseau régional d'échanges de pratiques managériales - région Bretagne

Service déconcentré -

Direction départementale des territoires et de la mer des Côtes-d'Armor (DDTM 22) -

2017

Pour conduire l’ensemble des politiques publiques, l’État doit se moderniser en permanence et assurer l’efficacité de son organisation et de la gestion de ses ressources. Qu’il s’agisse de revisiter les méthodes de travail ou de coopération à l’échelle régionale ou d’adopter de nouveaux outils destinés à simplifier la gestion des différentes ressources, les services de l’État en région Bretagne ont démontré leur capacité d’innovation et d’adaptation.

Management
Bretagne
Fonction publique de l’Etat

Description du projet

Initiée par la DDTM 22 et appuyée par la préfecture de région, la communauté de cadres créée en 2018 répond à un besoin partagé par de nombreux cadres qui souhaitent rompre leur isolement, échanger et mutualiser les actions sur les pratiques managériales, mobiliser et développer la culture du management et enfin être force de propositions et d’innovations.

Toute une série d’actions ont été mises en place à partir de financements nationaux obtenus dans le cadre du fonds d’innovation des ressources humaines. Il en va ainsi de formations d’autoévaluation de ses compétences managériales, de la sensibilisation à l’égalité entre les femmes et les hommes ou encore de la possibilité de contacter un écoutant en ligne. L’une des actions phares a réuni, en septembre 2018, les membres de la communauté avec les cadres dirigeants, en présence du préfet de région, autour d’un séminaire sur le management agile.





A ce titre, de nombreuses actions ont été déployées afin de faciliter l'activité managériale de l'encadrement de la DDTM 22, à travers la mise en place de :

- Outils d'aide et d'accompagnement des cadres
- Formations sur la conduite des entretiens professionnels
- Codéveloppement

- Procédure pour faciliter les mobilités internes
- Parcours d'intégration des nouveaux agents et cadres
- Procédure pour faciliter les mobilités internes
- Procédure de reprise d'un agent après une longue absence
- Outils d'aide et d'argumentation pour le classement des propositions de promotion
- Actions de communication pour partager l'information et les connaissances sur les différents métiers
- Parcours de professionnalisation (offres de formation)
- Développement d'actions au bénéfice de l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail
- Mise en place d'une hotline téléphonique composée de professionnels pour une écoute et un soutien managérial
- Formation continue des cadres portant sur le coaching collectif des pratiques managériales
- Evaluation des compétences managériales basé sur l'inventaire de personnalité « process com » réalisé au préalable au moyen d'un questionnaire
- Séminaire des cadres dirigeants de l'ATE Bretagne : réflexion sur l'adaptation aux changements climatiques (conférence, prestation théâtrale, animation de travaux en ateliers, réalisation d'un plan d'actions, facilitation graphique)

Objectifs du réseau

Contribuer :

- à la bonne articulation entre les échelons stratégiques et opérationnels, dans la mise en œuvre des politiques d'innovation managériale,
- à l'émergence de bonnes pratiques, d'éléments de doctrine ou de projets particuliers,
- au développement des compétences collectives liées à l'évolution des pratiques managériales,
- au développement d'une culture ATE en Bretagne.

Déclinaison en axes de travail

- échange d'expériences, capitalisation de démarches menées dans les services ;
- partage des difficultés dans la réalisation des missions, propositions d'améliorations ;
- communication sur les pratiques professionnelles et sur les innovations ;
- participation à l'élaboration d'outils facilitant l'innovation managériale (fiches méthodologiques, fiches expériences...) ;
- contribution à des réseaux régionaux, ministériels et nationaux ;
- identification des besoins en compétences et propositions de cahiers des charges de formations (avec l'appui du CVRH de Nantes et de la PFRH) ;
- mise en œuvre d'actions issues de documents de stratégie régionale et du fonds d'innovation RH ;

- veille sur les actions conduites dans le domaine du management par les services et réseaux, dans une logique de complémentarité et de subsidiarité.

Productions attendues

- Valorisation d'expériences menées dans les services (outils, fiches de retour d'expériences…) ;
- Appui à la rédaction de cahiers des charges d'actions (formations, séminaires, GT…) ;
- Identification de besoins de compétences en management ;
- Mise en place d'outils d'appui aux cadres de l'ATE ;
- Communication, auprès des agents des services, sur les éléments mettant en avant leur prise en considération dans la production du réseau.

Fonctionnement du réseau

L'animation du réseau est assurée par la DDTM22 et la PFRH de Bretagne,
Le secrétariat du réseau est assuré par la DDTM22.La liste nominative des membres du réseau est mise à jour à chaque arrivée/départ de membre du réseau.
Une utilisation renforcée des technologies de l'information et de la communication sera recherchée. Les vecteurs d'échanges entre les membres du réseau seront les suivants :

- réunions conviant tous les membres au minimum 1 fois/an, sur 1 journée (afin de faciliter les liens entre membres du réseau) ;
- diffusion d'informations par courriels à tous les membres (suivant une liste de diffusion) ;
- espace collaboratif dédié sous ALFRESCO, regroupant l'ensemble des productions du réseau et les outils, ressources à destination des membres ;
- fonctionnement en mode projet associant quelques membres du réseau intéressés, pour les actions ne nécessitant pas une implication de tous les membres.
- Les membres sont conviés par l'animateur du réseau par mail et suivant un ordre du jour préétabli. L'animateur fixe l'ordre du jour des réunions après avoir consulté les membres du réseau. Lors de chaque réunion, les besoins des participants seront identifiés et, en fin de réunion, un ordre du jour de la réunion suivante sera proposé.

Pilotage du réseau

Le garant du bon fonctionnement du réseau, le Directeur de la PFRH Bretagne, est la personne à qui s'adressent les membres du réseau lorsqu'ils ne peuvent résoudre les problèmes à leur niveau. Le garant veille à ce que le réseau ne perde pas de vue les objectifs qui ont été fixés, s'assure que l'ensemble des conditions de bon fonctionnement, celles qui permettent à ses membres de savoir, pouvoir et vouloir coopérer, sont réunies.
Pour l'essentiel, ses missions sont les suivantes :

- assurer l'explicitation des finalités du réseau auprès d'autres instances et de la hiérarchie ;
- veiller à ce que la liaison permanente avec la hiérarchie concernée soit assurée ;
- veiller à la visibilité du réseau (valorisation et mise à disposition des productions, information sur les productions auprès d'autres réseaux)
- protéger le réseau face aux attaques et aux menaces qui peuvent mettre en cause son existence,
- expliciter à la hiérarchie les spécificités du réseau et le mode de fonctionnement qu'il suppose ;
- organiser et conduire le bilan de fonctionnement du réseau et en tirer les enseignements pour l'améliorer. ;

Objectifs et finalités

Reconnue en matière de recherche et d'innovation des pratiques, la DDTM 22 a souhaité partager ses propres travaux et les enrichir avec d'autres services de l'État dans le périmètre de la région Bretagne. Pour développer cette réflexion, la DDTM 22 a fait appel au SGAR/PFRH Bretagne qui a accueilli favorablement cette initiative, appuyée également par le CVRH de Nantes. Le réseau régional d'échanges de pratiques managériales, mis en place dès le début de l'année 2018, est constitué majoritairement de secrétaires généraux et de responsables RH, soit environ 40 cadres identifiés issus de 4 préfectures, 5 directions régionales et 11 directions départementales interministérielles de la région Bretagne.
Le projet de la DDTM 22, soutenu par la PFRH Bretagne a pleinement répondu à l'objectif de construire, nourrir et légitimer l'existence du réseau régional d'échanges des pratiques managériales à travers la proposition d'un certain nombre d'actions innovantes et variées qui ont pu être partagées entre les différents services de l'ATE Bretagne.

Le projet prévoyait la mise en œuvre ambitieuse de 7 livrables qui ont pu être menés en totalité et avec succès.

Livrable n° 1 :
Constitution du réseau régional d'échanges de pratiques managériales et organisation de 3 réunions annuelles

Livrable n° 2 :
Abonnement à un site collaboratif pour le partage des échanges de données entre les différents services sur un site qui doit être à la fois simple, convivial, facile d'utilisation et qui doit permettre l'accès à un grand nombre de cadres

Livrable n° 3 :
Organisation d'une journée de coaching collectif pour les cadres, réalisée à partir d'ateliers en petits groupes, suivie d'une restitution en fin de journée.
Les thématique engagées doivent s'adapter en toute cohérence aux préoccupations actuelles des cadres :

- prendre conscience des modes de fonctionnement de l'équipe et de ses membres
- développer la performance, de nouvelles compétences au sein de son équipe et améliorer le fonctionnement collectif
- s'adapter aux évolutions et accompagner la conduite du changement
- aider les cadres à construire une nouvelle vision et la faire partager
- accroitre la capacité de résolution de problèmes internes par l'intelligence collective

Livrable n° 4 :
Évaluation des compétences managériales : le principe est de permettre aux cadres qui le souhaitent de pouvoir diagnostiquer leurs propres compétences managériales puis d'être accompagnés individuellement par la production d'un plan d'actions.
Livrable n° 5 :
Organisation d'un séminaire sur l'agilité managériale : l'agilité managériale est un nouveau concept encore méconnu qui permet aux cadres d'adopter des comportements favorisant une adaptation plus aisée dans un contexte d'environnement changeant.
Livrable n° 6 :
Permettre une écoute et un soutien managérial aux cadres intéressés de l'ATE Bretagne : ce dispositif doit permettre à l'encadrement, de pouvoir consulter par téléphone et en cas de besoin, une équipe de psychologues à raison de 3 ou 4 consultations.
Livrable n° 7 :
Promouvoir l'égalité professionnelle "femmes-hommes" dans les services : la progression de l'égalité professionnelle femmes/hommes représente une préoccupation forte du gouvernement. Il est donc envisagé de solliciter au cours d'une des réunions du réseau, la Directrice déléguée aux droits des femmes et à l'égalité pour une séquence d'information sur les violences sexistes, les discriminations, la parité et les égalités de traitement dans les services.