Formations managériales des cadres par la magie venant clôturer une démarche globale de co-construction d'une charte du management

Service déconcentré -

Secrétariat général pour l'administration du Ministère de l'Intérieur (SGAMI Sud-Ouest) -

2022



Vous souhaitez organiser un Team Building insolite ? Découvrez la démarche du SGAMI qui n'a pas hésité à recourir à la magie afin de renforcer la cohésion de ses équipes.

Qualité de vie et conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine
Fonction publique de l'Etat

Description du projet

Suite à la création des SGAMI en 2014 impliquant une fusion des fonctions support police et gendarmerie, la cohabitation de plusieurs cultures professionnelles des agents et de surcroît des chefs de service a conduit à une absence de culture managériale collective, ce qui réduit l'attractivité du SGAMI sur le marché de l'emploi. La particularité de la double tutelle des agents exerçant en ateliers automobiles, fortement touchés par cette fusion, est à cet égard symptomatique des difficultés de cohésion d'équipe rencontrées depuis la mise en œuvre de la réforme de 2014.

Par sa nature de structure fusionnée, le SGAMI est composé d'agents disposant d'un statut réglementaire différent. Il convient de recenser les différentes populations composant le SGAMI.

D'abord, la filière administrative est légèrement plus importante que celle des techniques sous une proportion respective de 51 % pour le premier et 49 % pour le deuxième soit respectivement en volume, 280 et 269 effectifs physiques. Ces deux filières cohabitent sans pour autant partager des valeurs communes.

La filière administrative est composée d'attachés, de secrétaires administratifs et d'adjoints administratifs. La filière technique est composée d'ingénieurs de système d'information et de communication (SIC) et de corps techniques. Entre ces filières, les différences de statuts et de valeurs

sont importantes. Les catégories B sont représentées par des contrôleurs et des techniciens SIC. Enfin, les catégories C sont représentées par des adjoints techniques et des ouvriers d'État du Ministère de l'Intérieur, corps en voie d'extinction.
A cela s'ajoutent, près de 120 ouvriers d'État du Ministère des Armées entièrement gérés et payés par le ministère des Armées. La bulle des Armées correspondant aux personnels relevant de ce ministère est également représentée par la présence de militaires relevant du corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale. Ces 30 agents présentent la particularité de connaître une double tutelle ; ils sont placés à la fois sous l'autorité fonctionnelle de leur responsable hiérarchique, et sous l'autorité organique d'un Colonel, chargé de mission auprès du secrétaire général adjoint.
Par nature, les cadres composant le SGAMI Sud-Ouest sont issus des différents périmètres du ministère de l'Intérieur disposant chacun d'une identité propre : la police, la gendarmerie, la préfecture et les juridictions administratives. Cette approche se renforce lorsqu'une part importante de cadres intermédiaires provient également d'autres ministères, tels que l'Éducation nationale, les Armées ou bien l'Économie, voire de la fonction publique territoriale. Cette absence de cohérence du management des cadres est particulièrement problématique dans la conduite de projets structurants impliquant une forte cohésion d'équipe.

L'absence d'une culture managériale collective

Ce pluralisme des cultures ne favorise pas l'esprit de cohésion collective. Les différences de statuts créant, de fait, des disparités de gestion (régime de temps de travail, régime indemnitaire) aggravent les incompréhensions entre cadres d'une part, et entre les cadres et les agents d'autre part, pouvant créer des difficultés managériales.
Chaque cadre venant d'horizons différents applique son propre cadre de valeurs. Si la loyauté est une valeur primordiale pour des agents issus des services de police, elle est différemment interprétée pour les agents provenant d'une autre fonction publique. De même, le devoir d'obéissance est perçu de manière plus stricte pour un militaire que pour un personnel civil.
Ces différences se manifestent aussi par des variétés de pratiques, des manières d'agir et d'interagir. En effet, à titre d'exemple, si un cadre issu de la préfectorale aura tendance à privilégier une note écrite pour proposer une solution à sa hiérarchie, un cadre de la fonction publique territoriale donne plus d'importance à l'oralité.
De cette différence de pratiques, naissent des malaises et des mal-êtres poussant certains cadres ou agents à quitter le SGAMI et conduisant à une image peu négative. Cette image ternie produit des effets particulièrement néfastes sur l'attractivité du SGAMI.

Un déficit d'attractivité

Les missions du SGAMI, fonction support des services de police, de gendarmerie et de préfectures ont une une réelle importance stratégique et encouragent ses personnels à monter en compétence. Or, le déficit d'image évoqué conduit à un défaut d'attractivité de notre structure, et à un taux de mobilité anormalement élevé. L'indicateur du solde des mobilités est structurellement en défaveur du SGAMI (en 2021, nous étions à -20, en 2020, il s'élevait à -15). Une réaction est rendue nécessaire

Une démarche globale de co-construction d'une charte de management

En amont des journées de formation par la magie, le SGAMI développe une démarche nouvelle de construction collective d'une charte de management à destination des cadres placés en situation de manager. Cette démarche se conclura par la restitution de journées de formations par la magie visant à compléter les apports collectifs de notre charte. Il s'agit de restituer cette démarche par un prestataire
Une charte de management contribue au développement de la culture managériale et à l'alignement des pratiques, des rites, des actes et des valeurs. Les meilleures stratégies sont efficientes que si elles sont déployées par l'ensemble de la chaîne managériale. C'est un de nos principes d'actions.
Le SGAMI Sud-Ouest lance dès le 19 janvier un comité de pilotage (COPIL) composé des membres de l'administration et de représentants élus en comité technique. Dans le cadre ce COPIL, le projet consiste à créer des groupes de travail afin d'engager une réflexion sur des thématiques managériales et de les formaliser dans une charte.
Chaque groupe de travail est composé de cadres issus de toutes les directions et de toutes les filières permettant d'avoir un échantillon représentatif des cadres du SGAMI (cadres supérieurs et intermédiaires). Nous avons identifié 3 voire 4 groupes de travail composés au maximum de 10 cadres.
Un chef de groupe est désigné et un rapporteur a pour mission de formaliser les grandes idées et de réaliser une synthèse des propositions du groupe de travail. L'agrégation de ces synthèses par groupe de travail permet de rédiger une charte.
Les groupes de travail s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qualité de vie au travail comprenant différentes phases, expliquées dans une vidéo publiée sur intranet :

- La première phase est le questionnaire QVT, diffusé en tant que diagnostic des conditions de travail des agents du SGAMI, pour lequel sera bientôt restituée une analyse en destination de tous les agents.
- La seconde est la formation des managers au « team-building », qui débutera bientôt, animée par M.Serge AVRIL.

- Enfin, il y a la phase des groupes de travail, qui a pour but de mettre des agents de grades, filières, corps et missions différentes au centre du dispositif, en les faisant participer aux grandes thématiques de la qualité de vie au travail.

Ces espaces participatifs sont nécessairement portés politiquement, afin de garantir un cadre d'organisation et de s'assurer de l'inscription des axes de réflexion dans l'organisation.Ce projet est un projet mouvant, et à ce titre, il n'est pas figé dans le marbre mais évolue avec la participation des agents et les contraintes externes.

Thématiques de réflexion

Chaque groupe de travail étudie une thématique managériale pendant une période de 2 mois maximum. Nous avons pu identifier quelques thématiques telles que

- la gestion de conflits : il s'agit de donner les clefs et les outils aux managers pour gérer et trouver des solutions à des conflits auxquels ils ont été confrontés. En partant de cas pratiques concrets, il convient de dégager les valeurs communes autour desquelles les solutions apparaissent.
- le processus de prise de décision : Il s'agit de définir collectivement le cheminement interne à une direction pour dégager la proposition qui est prise soit au niveau de la direction soit au niveau du préfet délégué. Il permet de définir le rôle de chacun des cadres jusqu'aux cadres supérieurs et d'identifier la plus-value de chacun.
- vivre ensemble autour des thèmes de l'égalité et de la diversité : Il s'agit de définir collectivement les valeurs partagées collectivement telles que le respect des différences, l'équité, la transparence) sur lesquelles se reposent des normes de comportement qui renvoient à des manières de se comporter dans des situations précises (évaluation de la performance ou d'individualisation de la rémunération. Il s'agit de prévenir les discriminations notamment dans les relations de travail ou des comportements déviants en promouvant l'égalité et la diversité.
- Élaboration de la charte de management

➢ *Description thématique des groupes de travail*

Groupe 1 **Gestion des conflits**	Groupe 2 **Processus de prise de décision**	Groupe 3 **Vivre ensemble**	Groupe 4 **Professionnal recruteme**
➢ Objectifs :	➢ Objectifs :	➢ Objectifs :	➢ Objectifs :
✔ Définir la notion de conflit, et les typologies de conflits internes pouvant être rencontrés au travail (entre agents/ agents-hiérarchie)	✔ Définir collectivement le cheminement interne d'une prise de décision (sections / bureaux direction).	✔ Définir la notion plurielle du vivre-ensemble par le partage d'expérience	✔ Moderniser les pro recrutement :
✔ Dégager les facteurs pouvant faire émerger les conflits.	✔ Définir collectivement le positionnement de chacun dans la chaîne décisionnelle.	✔ En dégager des valeurs partagées comme base fondatrice du vivre-ensemble (égalité, diversité)	✔ En dégageant d objectifs de recrute chaque catégorie (A,B
✔ Développer des axes de réflexion sur les modalités de résolution des conflits.	✔ Clarifier le cheminement de la décision grâce aux points de vue multiples des participants.	✔ Développer des outils favorisant le vivre-ensemble entre agents de directions, filières, catégories et genres différents.	✔ En développa techniques d'entretien
✔ En dégager des techniques pouvant être employées en cas de conflit.	✔ Visualiser le positionnement de chacun dans la chaîne décisionnelle.	✔ En dégager des propositions concrètes, des mesures pratiques transposables au sein du SGAMI-SO.	✔ En dégageant des d'identification de pot le cadre du recru candidats.
✔ En dégager des outils de prévention des conflits.	✔ Identifier les acteurs à solliciter selon le critère d'urgence ou la thématique concernée.		
	✔ En dégager des outils pour les encadrants.		

Sur la base des contributions de chaque groupe de travail, la charte doit devenir un outil de référence à l'usage de l'ensemble des « encadrants » du SGAMI mais aussi devenir un outil de communication interne accessible à l'ensemble des collaborateurs. Quelques principes-clé présideront à l'élaboration de cette charte :

1/ Elle doit être portée et, idéalement initiée, par le secrétaire général adjoint 2/ Elle doit obligatoirement concerner l'ensemble de la chaîne managériale

3/ Elle doit être signée par chaque manager. Cette signature attestera de l'adhésion des managers au contenu de la charte et à son respect au quotidien ;

3/ Elle doit être revue chaque année pour prendre en compte les réalités du terrain. 4/ Elle doit être présentée, expliquée de façon à ce que les managers se l'approprient.

Dans cette dernière optique, la déclinaison de la charte revêt un caractère stratégique qui sera facilitée par la formation team bulding autour de la magie.

Team bulding magique : des techniques d'appropriation innovantes adaptées au SGAMI Sud-Ouest

Le recours à un prestataire spécialisé dans le team bulding s'explique par la volonté de créer un fort sentiment d'appartenance des cadres à l'identité du SGAMI. Les techniques proposées, de par leur caractère innovant et original dans un ministère régalien peuvent impulser une nouvelle dynamique en se démarquant de l'encadrement vertical pratiqué au sein du ministère de l'Intérieur.
L'intervention du formateur à l'issue de la rédaction de la charte de management vise à compléter les apports collectifs dégagés lors des groupes de travail grâce à des enseignements théoriques et pratiques. Ainsi, nous avons défini un format de 4 groupes de 15 agents répartis sur 4 journées.
Cette formation unique en son genre car montée comme un spectacle, associe magie, mentalisme et psychologie de la communication. En effet, magie et mentalisme sont les supports originaux et ludiques qui favorisent le déplacement des limites personnelles et professionnelles de chacun.
Comment par la magie créer la sidération et engager une recherche collective pour mettre en pratique l'envie de travailler ensemble. Rechercher le comment d'un tour de magie et partager son de secret crée un sentiment de puissance collective et in fine d'appartenance collectif important.
Sur le programme de fond, AS team bulding magique a pour mission de prodiguer des enseignements théoriques/pratiques de management (DISC 4 COLOR)) partir de situations empiriques et d'identifier en amont le profit de chaque stagiaire à travers des tests de personnalité. Ils permettent pour chaque encadrant d'évoluer individuellement vers une meilleure compréhension de soi et ainsi aborder au mieux les relations professionnelles.

Objectifs et finalités

1. A la recherche d'une identité professionnelle propre..

Le SGAMI porte un projet visant à développer des valeurs communes en recherchant une identité professionnelle propre. L'objectif est de pouvoir tirer bénéfice de notre diversité de statuts, et d'adopter les pratiques et les valeurs qui correspondent au SGAMI. Notre projet est donc de construire une équipe (team bulding) autour de valeurs communes et d'impulser une nouvelle politique managériale dynamique.

1. … au service d’une nouvelle politique managériale...

Elle doit permettre aux cadres d’atteindre des objectifs de performance en partageant des outils de gestion et des pratiques identiques sur la base des valeurs communes. Elle doit aussi permettre de gérer et résoudre des situations de conflits entre agents. La redéfinition d'une nouvelle politique managériale favoriserait un attrait accru des postes de cadres au sein du SGAMI sur un marché de l'emploi concurrentiel

1. … pour atteindre une cohésion d’équipe

En partageant des valeurs communes et des pratiques managériales identiques, les agents sont repositionnés au centre des attentes du chef de service. Un management bienveillant, réactif et adapté aux profils des agents permet de donner sens aux missions qu’exercent les collaborateurs.

Ils sont composés de 3 items courant juin 2022 :

1. A partir d’un test de personnalité pour 50 cadres, le formateur construit sa journée de formations.

1. 4 journées de formations pour 4 groupes de 15 stagiaires maximum soit un total de 60 cadres maximum à former.

1. Un retour d’expérience est prévu pour assurer le suivi de la formation et indiquer les éventuelles difficultés sur le terrain.

Personnes bénéficiaires du projet

50 cadres pour le test de personnalité + 60 cadres maximum pour la journée de formations en présentiel.
Un module en distanciel est prévue en fonction de la situation sanitaire
Il s’agit du 13 cadres supérieurs : SGA + 5 directeurs et 5 directeurs adjoints + un chef d’état-major + Chargé de mission SGA ,47 chefs de bureau et adjoints répartis dans toutes les directions.