

Management

Des enveloppes pour renforcer la cohésion des équipes

CA, ville, CCAS, CIAS d'Annonay (Ardèche)
29 communes • 800 agents • 49700 hab.

Après avoir bénéficié d'un budget « convivialité », les managers sont accompagnés pour définir des valeurs et pratiques communes.

L'idée peut surprendre: en 2022, la direction générale de la structure mutualisée, composée de la communauté d'agglomération Annonay Rhône aggro, de la ville d'Annonay, des centres communal et intercommunal d'action sociale et de deux régies, a confié aux managers un budget à utiliser à leur gré, pour un moment de convivialité avec leur équipe. « A cette époque post-Covid, cela s'est imposé, explique Julien Bonnet, directeur général adjoint [DGA] "ressources". Après deux ans de télétravail forcé, accéléré, et un management en partie à distance, les liens s'étaient distendus. Par ailleurs, depuis 2020, il y avait un nouveau maire-

Les enveloppes ont été vécues positivement et l'autonomie attribuée pour leur usage a démontré une confiance accordée aux directeurs.

président et un nouveau directeur général des services [Simon Plénet et Romain Le Borgne, ndlr] et l'organigramme avait été revu. » Les encadrants – plus de 80 – « ne formaient pas une communauté, ajoute-t-il. Il fallait un accompagnement ».

C'est donc pour favoriser la cohésion qu'une enveloppe de 500 euros a été accordée

à chaque directeur. Seules consignes: organiser un temps de cohésion, en concertation avec leur équipe et « idéalement, avec une teinte managériale, c'est-à-dire dans le but de favoriser la créativité, la prise de recul ou autre », ajoute Julien Bonnet. Une validation des projets par la direction générale n'intervenait « que pour la forme », assure-t-il.

Les managers de la direction regroupant le tourisme, l'économie et l'aménagement du territoire se sont ainsi offert une journée d'œnotourisme dans les vignes environnantes; ceux des affaires juridiques ont partagé un atelier mêlant cuisine et développement personnel; d'autres, encore, se sont contentés d'un repas gastronomique ou d'un tournoi de pétanque.

VALEURS COMMUNES

Résultat? « Il n'y a pas eu d'audit des effets, mais cela a été globalement apprécié, assure le DGA, même si, bien sûr, certains ont trouvé que le projet avait été plus convivial ou plus intéressant dans d'autres services. » Pour lui, il importe que ces enveloppes managériales aient été

« vécues très positivement » et l'autonomie attribuée pour leur usage a démontré une « confiance » accordée aux directeurs... pour un montant limité (10000 euros de budget global).

En parallèle, la direction générale a confié à une stagiaire de l'Institut national des études territoriales la mission

TÉMOIGNAGE

« Le vrai besoin était celui d'une formation à l'écoute active »



STÉPHANE BESSON, directeur des ressources humaines

« L'idée des enveloppes managériales repose sur une volonté de bien faire. On nous a remonté une critique remontée qui tenait au fait que l'enveloppe était identique pour toutes les directions, quel que soit le nombre d'agents, ce qui a pu susciter des incompréhensions dans les équipes très fournies. Dans ma direction, divisée en deux services aux cultures propres, le vrai besoin était celui d'une formation à l'écoute active, car nos équipes reçoivent beaucoup d'agents en difficulté et se trouvent démunies. Un coach a animé deux demi-journées, l'une de formation à l'écoute active, l'autre de débriefing de situations. Mes équipes ont ainsi compris que les agents qui viennent ont juste besoin d'être écoutés. Elles peuvent ensuite les orienter vers la cellule de maintien dans l'emploi que nous avons créée après le Covid. »

d'aider à la définition de valeurs sur lesquelles faire reposer une éventuelle charte du management. Grâce à un séminaire et à des ateliers collaboratifs conduits avec les cinq ou six rangs managériaux, cinq ont été listées (solidarité-cohésion, innovation, équité, confiance et bienveillance), assorties de modalités de mise en pratique.

PAIRS FACILITATEURS

Si la charte n'a pas encore été formalisée, ces orientations ont servi de base au projet d'administration adopté début 2024. Par ailleurs, un plan de formations collectives en intra a été mis en œuvre cette année, sur des thèmes demandés par les managers: savoir

gérer les conflits et conforter son leadership. En 2025, des ateliers de codéveloppement sont aussi prévus. Piloté par Romain Le Borgne, Julien Bonnet et un membre du service des ressources humaines, le projet est accompagné par un groupe de « facilitateurs »: huit cadres se sont portés volontaires pour assister leurs pairs dans des changements de pratiques. Un rôle auquel ils ont été formés fin 2023, sur deux jours. « L'idée est qu'ils soient coopérateurs dans chaque mission RH, mais il y a un peu d'essoufflement de leur part, observe aujourd'hui Julien Bonnet. Nous pensons renouveler ce groupe pour poursuivre la démarche. » ●

Véronique Vigne-Lepage