REPÈRES

MANAGERS AGENTS

RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL

Faisons ensemble de la relation managériale une force de notre collectivité

ville de villeurbanne

QUELQUES MOTS SUR LE STATUT ET LA NATURE DE CE DOCUMENT

Elaboré collectivement mais validé par la direction générale, le référentiel managérial, doit faire **« référence »** pour toutes et tous.

Il concerne à la fois la Ville, le CCAS et l'ENMD.

Toutefois, il ne remplace pas le droit de la fonction publique.

D'un point de vue juridique, il pourrait se rapprocher de « lignes directrices » qui détermineraient la stratégie pluriannuelle en matière de management. Ainsi, il fixe des orientations générales tout en permettant de tenir compte des situations individuelles ou d'équipe, des circonstances ou de motifs d'intérêt général.

Avant tout, il doit être une référence pour dialoguer et progresser ensemble.

03 **INTRODUCTION**

04 TRANSFORMER LE MANAGEMENT
POUR MANAGER LES TRANSITIONS

08 UN RÉFÉRENTIEL ÉLABORÉ COLLECTIVEMENT

10 LE RÉFÉRENTIEL DE LA RELATION MANAGÉRIALE,
C'EST POUR MOI SI...

12 **AMBITIONS ET PRINCIPES**

14 LES 10 PRINCIPES FONDATEURS

16 **LES PRINCIPES FONDATEURS EN ACTION**

38 **ÇA FAIT ENCORE DÉBAT**

39 **LES PROCHAINS CHANTIERS**



TRANSFORMER LE MANAGEMENT POUR MANAGER LES TRANSITIONS

Cédric Van Styvendael,
maire de Villeurbanne

« Le sens de ma demande à l'équipe de direction générale dès le début du mandat : porter une grande démarche collective autour de la qualité de la relation managériale. Il ne s'agit pas de se dire que cette relation n'est pas bonne aujourd'hui, car ce n'est pas le cas, mais plutôt de se demander comment la conforter encore pour qu'elle soit une des plus grandes forces de notre collectivité. Une force qui alimente la motivation, l'épanouissement, et la fierté des agent·es et des manageurs·euses villeurbannais·es. Qui donne envie aux autres de rejoindre notre équipe. Qui nous donne l'énergie pour assurer nos missions au quotidien, même quand le quotidien est compliqué, de trouver des solutions, de nous adapter aux imprévus comme aux évolutions profondes de notre société. La destination du « voyage » consiste en une organisation agile, capable de d'absorber des nouvelles impulsions politiques ou réglementaires, de conduire les transitions sociétales, d'intégrer de nouveaux projets. Et ce, en rendant un service de haute qualité humaine. »

Transformation managériale : le sens de la démarche

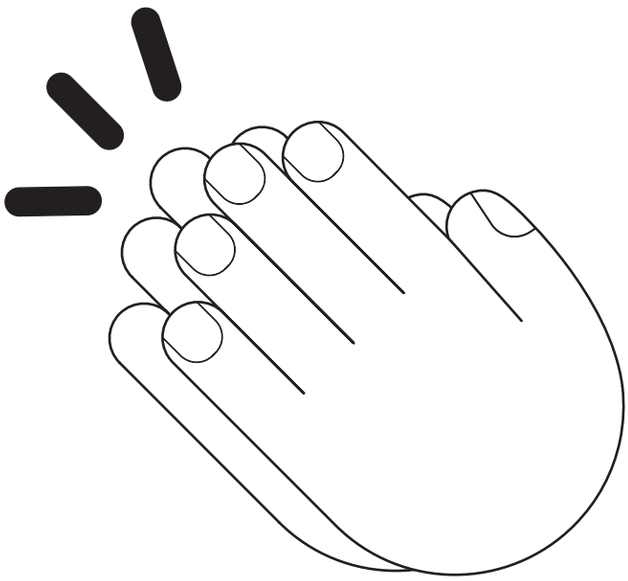
En 2021, la direction générale en réponse à la demande du maire, lance sa démarche de transformation managériale.

Son ambition : « opérer, dans la durée, « une transformation du management pour manager les transitions » avec une exigence partagée : mettre en œuvre le plan de mandat et les transitions dans un contexte de performance globale de l'organisation alliant amélioration de la qualité du service public à destination des habitants et habitantes et amélioration la qualité de vie au travail. »

Elle fixe ainsi trois principaux buts à atteindre d'ici 10 ans :

1. Être une collectivité inspirée, inspirante et rayonnante, ayant ouvert « les possibles » en matière de management, d'organisation et de co-construction avec les habitants.
2. Avoir mis en place les conditions pour permettre les prises de décisions, les actions et les initiatives au plus près du terrain et des habitants
3. Avoir mis en place une organisation et des fonctionnements permettant de prendre en compte la diversité des leviers de motivation et la valeur ajoutée de tous quel que soit le statut, le niveau hiérarchique et le métier.

Au cœur de cette démarche, une conviction : la qualité du service public, la qualité de la relation avec la population passe par la qualité de vie au travail et la qualité de la relation managériale. C'est ce qu'on appelle parfois la « symétrie des attentions ».



Quel diagnostic de départ ?

La démarche de transformation managériale n'a pas fait l'objet d'un grand audit initial sur le management. En 2020 et 2021, la nouvelle équipe municipale a pu voir fonctionner les services en pleine crise COVID, assurer avec engagement les services du quotidien et commencer à mettre en œuvre le plan de mandat. Les échanges formels ou informels ont suffi pour dresser un diagnostic de départ : celui d'une administration solide, engagée avec une grande importance accordée à la qualité des relations.

Cela ne veut pas dire que tout était parfait mais que nous partions d'une très bonne base pour nous améliorer dans les années à venir.

La direction générale a décidé de lancer sans attendre les différentes démarches de transformation et d'affiner le diagnostic « en marchant » de trois manières :

- Via le baromètre de la qualité de vie au travail. L'enquête menée en 2023 auprès de tous les agents intègre de nombreuses questions sur la relation managériale. Les résultats de ce baromètre[1] confirment les constats de départ : 89 % des agent·es estiment que leur responsable leur fait confiance, 78 % qu'il·elle les associe aux décisions qui les concernent. Ils et elles sont autant à dire que leur manageur·euse reconnaît et valorise le travail accompli. Ce baromètre sera reconduit avant la fin du mandat.
- Avec le Forum du management, organisé une fois par an avec toute la ligne managériale.
- Lors de rendez-vous réguliers dans les équipes pour faire le point.

Quelle méthode ?

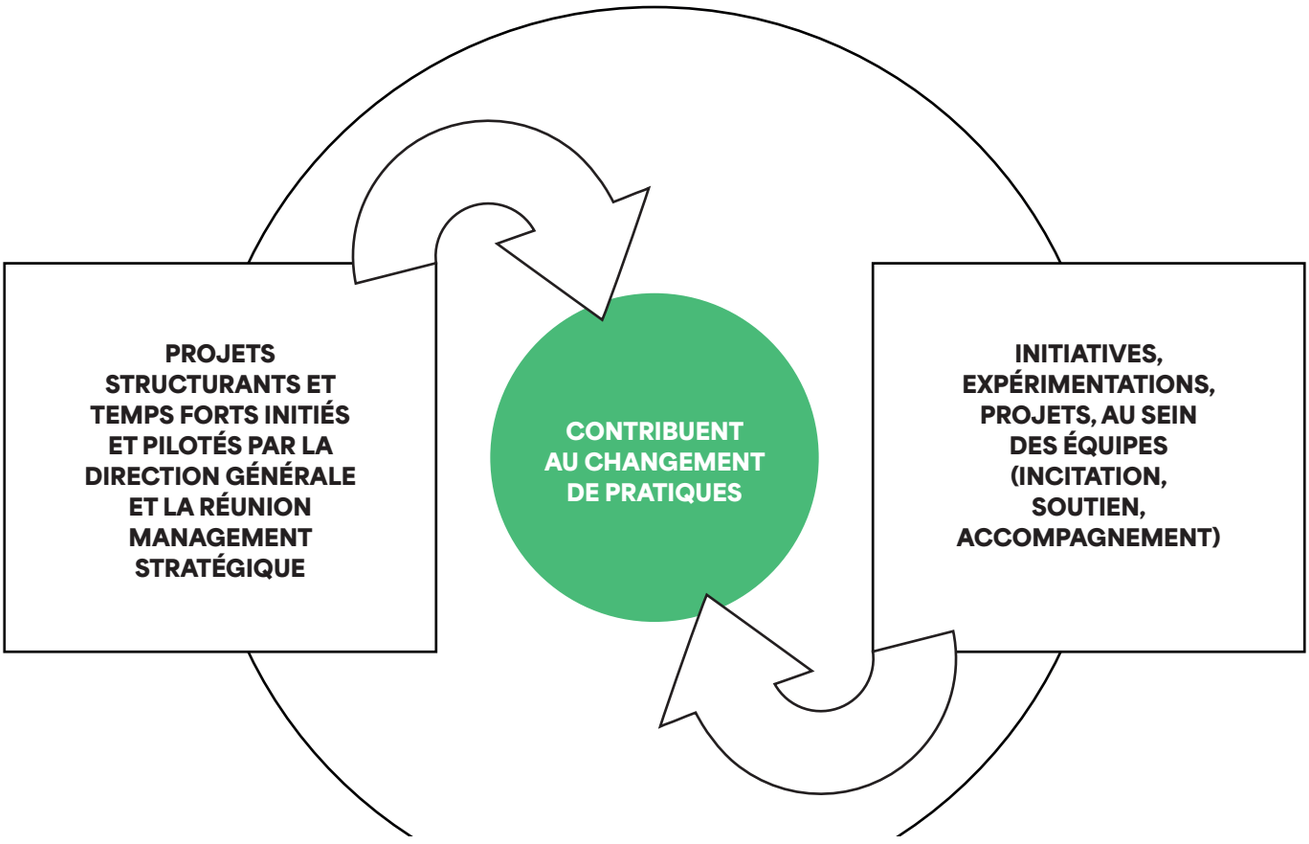
Transformer le management ne se décrète pas. La méthode que nous déployons à Villeurbanne est progressive. Elle repose sur quelques principes, destinés à faciliter cette transformation dans le respect des personnes et des organisations.

- **Se donner du temps** car les évolutions que l'on cherche à initier ne se font pas en quelques mois.
- **Partager les objectifs,** les clarifier autant que nécessaire, pour qu'on partage bien la direction.
- Donner des moyens, des outils, des espaces, pour permettre à chacun d'être accompagné selon ses besoins.
- **Pas de calendrier détaillé imposé mais plutôt des grandes étapes,** avec un rythme de transformation à adapter en fonction des missions, du contexte, des besoins et opportunités propres à chaque service ou direction.
- **Jouer collectif,** s'appuyer sur les bonnes pratiques, les bonnes idées, mais aussi sur ce qui a moins bien fonctionné pour apprendre collectivement et avancer.

---

1. Vous pouvez consulter l'intégralité des résultats du baromètre de la qualité de vie au travail sur WIP : https://wip.villeurbanne.fr/Mediatheque/Fichiers/Resultats_complets_enquete_QVT

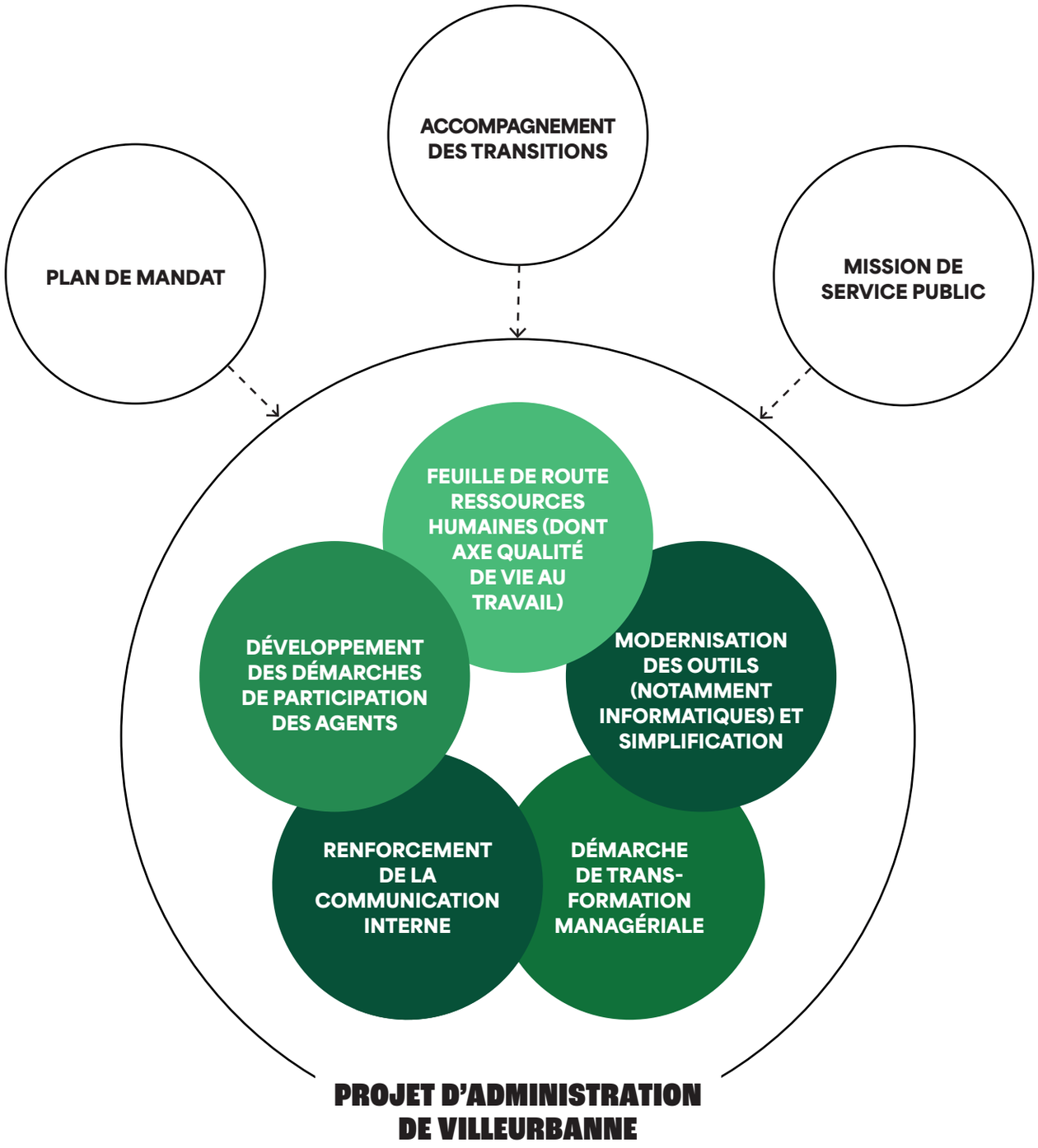
L'engagement de la collectivité et l'engagement des personnes



DEUX PILIERS ÉQUILIBRÉS DE LA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

« La démarche de transformation managériale n'est pas notre seul levier pour développer les forces de notre collectivité. Elle s'inscrit dans un projet d'administration plus large. Ce projet d'administration vise d'abord à nous rendre plus robustes. Pour cela, il donne la priorité à la qualité de vie au travail. L'objectif est que chacun, chacune – individuellement et collectivement – se sente sécurisé dans son environnement de travail. Ce projet d'administration vise aussi à nous rendre encore plus efficaces : grâce à des outils performants et adaptés à nos besoins, et en simplifiant tout ce qui peut l'être pour concentrer le temps et l'énergie sur l'essentiel. Ce projet d'administration vise enfin à nous rendre plus créatifs, en développant les espaces de participation et de prise d'initiative. Qu'on parle des besoins des agents, du fonctionnement de la collectivité ou des politiques et projets que nous menons aujourd'hui et ceux que nous mènerons demain ».

Fanny Carisé, directrice générale des services. Forum du management. Février 2024



Un projet dans le projet

Le référentiel du management est un des éléments de la démarche de transformation managériale. Elle-même est une des composantes du projet d'administration de Villeurbanne.

Le projet d'administration de Villeurbanne comprend 5 axes, tous reliés, tous interdépendants :

- La feuille de route « ressources humaines », incluant la qualité de vie au travail.
- La démarche de transformation managériale.
- La modernisation des outils, notamment via la transformation numérique, et la simplification des démarches et des circuits de décision.
- Le renforcement de la communication interne.
- Le développement de la participation des agent·es



UN RÉFÉRENTIEL ÉLABORÉ COLLECTIVEMENT

À Villeurbanne, l'importance accordée à la qualité de la relation managériale n'est pas nouvelle. Mais c'est la première fois que nous nous dotons d'une telle démarche et d'un document de référence s'adressant à toutes et tous.
Le référentiel s'est construit progressivement depuis juin 2021. Sa publication est plus une étape majeure qu'un point de départ.

Comment ce référentiel a-t-il été conçu ?

Entre les réunions du management stratégique qui regroupent les DGA, les directeurs·trices et leurs adjoint·es, les réunions des manageur·euses organisées par DGA, les deux forum du management réunissant toute la ligne managériale, le forum Idea ouvert à tous·tes les agent·es, ce sont près de 500 personnes qui ont contribué par leurs remarques, réactions, témoignages, partage d'expériences, au référentiel que vous consultez aujourd'hui.

C'est cohérent. La transformation managériale met en avant la concertation et la participation et son référentiel a été élaboré de cette manière.

Les dates et étapes-clés

2021 Lettre de mission du maire - Définition des orientations générales et de la méthode

2022 Lancement des premières expériences - Constitution de l'équipe de facilitateurs internes management

2023 Premier forum du management - Forum Idea consacré au management - Rédaction collective du texte *Ambition et principes pour la relation managériale à Villeurbanne* - Séminaire RMS à Chamagnieu

2024 Forum du management. Publication du référentiel

C'est pour qui ?

Le référentiel du management n'est pas (seulement) le référentiel des manageur·euses, qu'ils soient encadrant·es hiérarchiques ou manageur·euses de projets transversaux. C'est avant tout le référentiel de la **relation managériale**. Ainsi tout le monde est concerné puisque tout le monde est managé !

C'est pour cela que le référentiel sera public, accessible à toutes et tous… y compris aux candidat·es qui souhaitent nous rejoindre.

Pour quoi faire ?

Plusieurs choses !

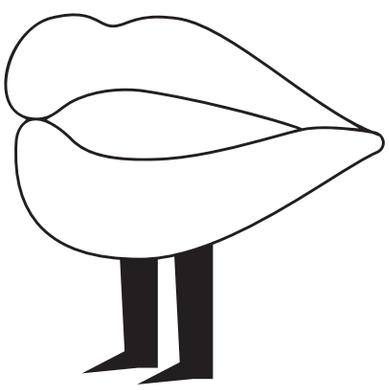
- Donner le sens de l'action.
- Être un support pour des débats lors de réunions et séminaires d'équipe.
- S'y référer dans les pratiques quotidiennes de management et lors de l'entretien professionnel.
- Proposer des initiatives, outils et bonnes pratiques à tester.
- Apporter des repères théoriques et surtout des applications pratiques de sorte à outiller les équipes et les rendre plus autonomes.
- Servir de socle aux formations en management.
- Nourrir le dialogue social avec les représentant·es du personnel sur les évolutions des services et la qualité de vie au travail.
- Servir lors d'entretien de recrutements.
- Aider à l'accueil des nouveaux·elles arrivant·es.

Le référentiel est avant tout un outil de **dialogue** au sein des équipes, aussi bien au quotidien que dans des moments plus exceptionnels ou encore dans le cadre du dialogue social avec les représentant·es du personnel. Ces dernier·ères ont un rôle important à jouer et le référentiel vient compléter les lignes directrices de gestion qui déterminent la stratégie de la Ville en matière de ressources humaines.

Le référentiel est conçu comme un outil polyvalent, un « couteau suisse ».

À vous d'imaginer des utilisations non prévues dans les années à venir !

Il n'est pas figé et nous pourrons l'enrichir progressivement via ses fiches pratiques et l'intranet.





LE RÉFÉRENTIEL DE LA RELATION MANAGÉRIALE, C'EST POUR MOI SI...

Je manage une équipe

Vous pouvez vous inspirer du référentiel pour adapter votre management au quotidien, vérifier que votre pratique correspond globalement aux attentes de la collectivité. Vous pouvez vous en servir pour proposer à vos équipes des évolutions et les construire avec elles. Ce n'est pas toujours facile de savoir par quoi commencer : le référentiel fourmille d'idées et de bonnes pratiques. Il peut parfois suffire de demander aux équipes ce qu'elles auraient envie de tester ou de leur proposer soi-même.

Je suis en situation de management transversal

Vous devez animer des projets, des personnes issues parfois de services très différents et avec lesquelles vous n'avez pas de relations hiérarchiques. Le référentiel peut vous aider à créer ou renforcer une culture commune. Ses outils « d'intelligence collective » comme les fiches BIM ! peuvent s'avérer utiles pour animer des réunions et groupes de travail.

Je n'ai pas de responsabilité de management

Même si vous ne managez ni équipe ni projet, vous êtes aussi pour partie responsable de la qualité de la relation managériale. Au quotidien mais aussi pour la faire évoluer. Le référentiel peut vous servir à proposer des idées à vos responsables ou vos collègues voire à les mettre en œuvre si on vous confie la responsabilité d'un groupe projet.

Je suis élue·e

Vous travaillez souvent au quotidien avec les services qui mettent en œuvre les orientations que vous prenez. Connaître les principes de la relation managériale peut vous aider à mieux comprendre le fonctionnement et encore mieux collaborer.

Je suis représentant·e du personnel

Vous pouvez vous appuyer sur le référentiel dans le dialogue social au quotidien ou dans les instances pour faire des propositions, donner des avis.

Je viens d'arriver dans la collectivité

Vous pouvez gagner du temps pour mieux connaître votre nouvelle collectivité. C'est aussi l'occasion de faire un « rapport d'étonnement » à votre responsable et vos collègues et peut-être proposer des petits changements.

Je suis en formation

Vous pouvez vous appuyer sur le référentiel pour en parler avec le formateur et comparer ce que vous apprenez avec les orientations et idées concrètes.

J'ai envie de proposer des innovations managériales

Dans votre équipe tout se passe bien et vous voudriez aller plus loin, tester des nouvelles pratiques managériales et éventuellement inspirer d'autres collègues pour contribuer à une véritable transformation. Le référentiel peut vous aider à trouver des idées, des méthodes qui sont nouvelles. Ou alors, vous avez une idée qui n'y figure pas : vous pouvez la proposer pour qu'elle enrichisse la Boîte à initiatives managériales et rédiger votre propre fiche BIM !

Je rencontre une difficulté

La relation managériale n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Que l'on soit agent·e, encadrant·e, responsable de projet, on peut se retrouver en difficulté dans la relation managériale. Le référentiel peut vous aider à identifier cette difficulté et à trouver des ressources utiles pour initier un dialogue afin de la résoudre, que ce soit avec votre responsable, la direction des ressources humaines ou les représentant·es du personnel.

Pour les candidat.es aussi !

Grâce aux principes et ambitions de la relation managériale à Villeurbanne, les candidat.es peuvent vérifier que la façon dont la relation managériale est envisagée leur convient et qu'ils ont envie de venir travailler à Villeurbanne ! Ils.elles peuvent l'utiliser pour préparer leur entretien de recrutement et poser des questions.

AMBITION & PRINCIPES

Quel est le statut de ce texte ? Est-il définitif ?

Ce texte donne le sens, la direction. Il présente et partage la vision portée par la collectivité de la relation managériale à Villeurbanne et de sa transformation dans les années à venir. **Les principes qui y figurent constituent un cadre de référence et d'action pour l'ensemble des agent·es.**

Il est complémentaire du cadre juridique applicable aux agent·es public·ques et aux relations de travail. Il ne s'y substitue pas.

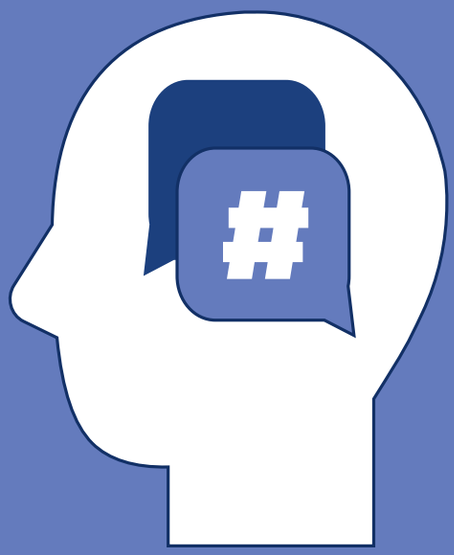
Il est évolutif ! Nous l'avons pensé et rédigé ensemble. Il n'est pas figé. Il doit continuer à susciter nos réflexions. Il conduira parfois à des précisions ou à des approfondissements.

Il est accompagné ! Ce cadre de référence ne « vit pas seul ». Le référentiel managérial dans lequel il est inclus précise, outille, et illustre les principes énoncés.

Finalités

À Villeurbanne, le management vise à animer et organiser les collectifs de professionnel·le·s qui œuvrent ensemble à proposer aux citoyennes et aux citoyens de Villeurbanne des politiques publiques de qualité.

Ces engagements sont ceux de la collectivité et concernent l'ensemble des agents et agentes (managé·es et manageur·euses).



Notre ambition commune : faisons ensemble de la relation managériale une force de notre collectivité

Nos 3 engagements de la relation managériale à villeurbanne

Ce que nous faisons déjà, ce que nous voulons faire plus ou mieux, ce que nous ne faisons pas encore mais que nous voulons faire.

L'ÉCOUTE ET L'IMPLICATION DE TOUTES ET TOUS

À Villeurbanne, nous voulons faire en sorte de plus et de mieux écouter et informer nos équipes et nos publics. Nous les associons aux réflexions et les impliquons dans les décisions qui les concernent, à chaque fois que cela est possible. Ces objectifs sont inséparables.

LA CONFIANCE

Nous reconnaissons la légitimité de chacun·e et du collectif à contribuer et à prendre des initiatives pour améliorer le service public. Nous encourageons les expérimentations et nous voulons valoriser plus nos réussites.

LE RESPECT MUTUEL

Nous exigeons le respect de toutes et de tous envers chaque personne et nous agissons rapidement en cas de comportements qui dégradent la qualité de vie au travail pour tous : managé·es comme manageur·euses.



LES 10 PRINCIPES FONDATEURS

1 LA QUALITÉ DE LA RELATION MANAGÉRIALE, C'EST L'AFFAIRE DE TOUTES ET TOUS : DU/DE LA MANAGEUR·EUSE, DES MANAGÉ·ES ET DE LA COLLECTIVITÉ

La collectivité, par son organisation, garantit les conditions de cette relation.

Nous confirmons la responsabilité spécifique du/de la manageur·euse et son engagement à créer les conditions d'une relation managériale de qualité dans ses équipes ainsi que sa fonction de décision lorsqu'il faut arbitrer.

Son exemplarité est importante. Mais le/la manageur·euse ne peut pas tout.

Nous reconnaissons que les agent·es managé·es aussi ont un rôle actif à jouer dans la qualité de cette relation.

2 PRENDRE EN COMPTE LES PERSONNES

Pour transformer le management, nous partons avant tout de l'évolution des personnes et de leurs compétences. L'organisation s'engage pour impulser et rendre possible le changement. Mais le changement ne se décrète pas. Pour être durable et réel, il doit partir aussi des personnes et du développement de leurs compétences.

Prendre en compte les personnes, c'est aussi prêter une attention à l'humain dans la relation managériale et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dans les limites du cadre collectif dont le/la manageur·euse est garant·e.

3 NOUS APPUYER SUR NOS FORCES

Transformer ne veut pas dire partir d'une page blanche. Au contraire ! Nous partons de nos fondamentaux pour aller plus loin. Villeurbanne est une collectivité solide, expérimentée et peut s'enorgueillir de très belles réussites dans de nombreux domaines, s'appuyer sur les projets en cours, les réalités quotidiennes de travail des équipes et les visions individuelles.

4 SIMPLICITÉ ET SIMPLIFICATION

D'abord, restons simples ! La simplicité voire la convivialité dans nos relations est, à Villeurbanne, une valeur forte que nous voulons conserver et cultiver.

Ensuite, faisons plus simple ! A chaque fois que cela est possible, dans nos procédures, dans nos circuits de décision, dans nos choix d'organisation, simplifions-nous le travail ! Cette démarche de simplification doit permettre aux manageur·euses et à leurs équipes de gagner du temps et de l'énergie pour la relation aux autres.

5

CO-CONSTRUIRE

Nous sommes déterminés à faire davantage participer les habitant·es et les agent·es. Nous les accompagnons et les intégrons progressivement dans la co-construction du service public dans le respect des périmètres de décision et d'arbitrage de chacun et chacune.

6

FAVORISER L'INITIATIVE ET L'EXPÉRIMENTATION

Nous mettons en place les conditions pour développer la capacité de propositions, des prises de décisions, des actions et les initiatives au plus près du terrain et des habitant·es.

7

CONSACRER AU MANAGEMENT LES MOYENS ET LE TEMPS NÉCESSAIRES

Une relation managériale de qualité demande du temps. Ce temps s'inscrit d'une part dans des moments dédiés, ritualisés, comme l'entretien annuel ou les réunions d'équipes… et d'autre part dans l'activité quotidienne du service et durant la réalisation des missions. Nous voulons enrichir la qualité et le contenu du temps consacré au management et faire vivre les valeurs et principes de la relation managériale au quotidien.

8

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

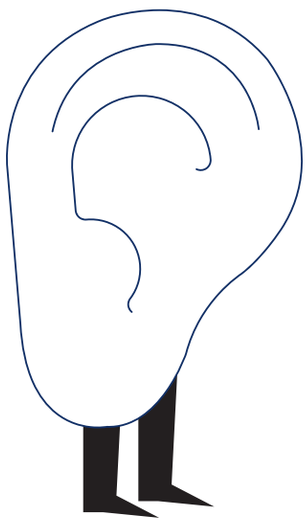
Nous l'assumons : cette démarche s'inscrit dans le temps long. C'est la condition d'une véritable transformation. Rythmes ou chemins peuvent être différents selon les contextes des équipes de travail, dès lors que chacun avance avec sincérité.

L'accompagnement et le soutien des manageur·euses seront renforcés et prendront en compte les spécificités de la fonction d'encadrement d'équipe.

9

S'ADAPTER AUX INCERTITUDES

Forcément, dans les années à venir, les attentes de la population et des équipes vont évoluer. Et cela aura des impacts sur le travail. Quels seront ces changements ? Difficile de le prédire ! Nous devons nous habituer à nous diriger et à guider nos équipes dans une certaine incertitude. Nous pouvons apprendre ensemble à mieux gérer cette incertitude, et progresser vers une organisation plus agile.



10

RECONNAÎTRE LA POSSIBILITÉ DE L'ERREUR

Innover, gérer les incertitudes, se transformer… même avec un accompagnement renforcé, ce n'est pas si simple. Et, de toutes façons, le management est avant tout affaire de relations humaines : ce n'est pas une science exacte. Il nous faut apprendre à comprendre et à gérer nos erreurs. Donc l'erreur, une fois bien définie pour la distinguer de la faute, est admise dans la mesure où elle est involontaire et sert à progresser.

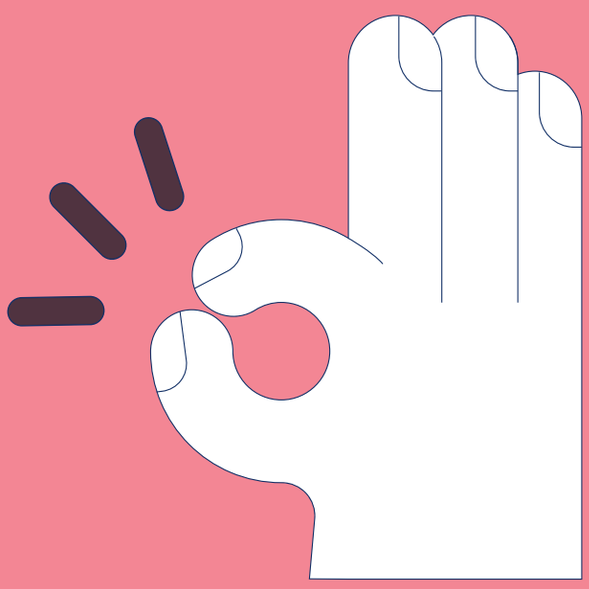
LES PRINCIPES FONDATEURS EN ACTIONS

Comment mettre en œuvre ces principes ?

Pour les traduire dans notre quotidien de travail, nous sommes allés à la rencontre des manageurs·euses et des agent·es. Quelles pratiques privilégier et a contrario, lesquelles sont à éviter ? Ils et elles répondent sans dogmatisme ni langue de bois. Entrons dans le concret !

Cette partie vise avant tout à illustrer, à rendre concret et à donner des idées, et non à indiquer une seule manière de faire.

Plusieurs temps d'échanges ont eu lieu au cours des derniers mois : réunions de management stratégique, réunions organisées par la mission transformation managériale, forum du management en novembre 2022 et février 2024, forum Idea de juillet 2023.



Les exemples, témoignages et citations en sont tous issus.

Certains exemples ou témoignages, peuvent :
- susciter des débats, et tant mieux !
- ne pas correspondre à la réalité vécue par toutes et tous.
- être parfois un peu contradictoires.

C'est normal. À Villeurbanne, nous sommes plus de 2 300, dans des services aux réalités parfois différentes.

Les relations humaines - et donc le management - ne reposent pas sur l'application mécanique de recettes toutes faites et infaillibles.

Les relations humaines - et donc le management - nécessitent au contraire de trouver un équilibre entre ce que nous sommes et les principes que nous voulons appliquer.



LA QUALITE DE LA RELATION MANAGÉRIALE EST L'AFFAIRE DE TOUS·TES

La qualité de la relation managériale, c'est l'affaire de toutes et tous : du/de la manageur·euse, des managé·es et de la collectivité. La collectivité, par son organisation, garantit les conditions de cette relation. Nous confirmons la responsabilité spécifique du/de la manageur·euse et son engagement à créer les conditions d'une relation managériale de qualité dans ses équipes ainsi que sa fonction de décision lorsqu'il faut arbitrer. Son exemplarité est importante. Mais le/la manageur·euse ne peut pas tout. Nous reconnaissons que les agent·es managé·es aussi ont un rôle actif à jouer dans la qualité de cette relation.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Cultiver le dialogue constructif

Ce que vous proposez :

- Intégrer l'évaluation partagée de la relation managériale lors de l'entretien annuel.
- Proposer régulièrement à son.sa responsable des idées concrètes pour améliorer la relation de travail et la communication dans le service.
- Organiser des réunions régulières tous.tes ensemble et des réunions bilatérales (il est parfois plus facile de parler en tête à tête) pour discuter et trouver des solutions avant que les choses ne s'enveniment voire dégénèrent.

Parler ouvertement

Ce que vous proposez :

- Ne pas hésiter à exprimer ses ressentis, ses besoins en tant que manageur.euse auprès des équipes.
- Assumer un désaccord après une discussion mais ne pas « laisser passer » le manque de respect des personnes.

Soigner la convivialité, l'informel

Ce que vous proposez :

- Avoir des temps informels variés avec l'équipe et trouver la bonne distance pour créer du lien.
- Organiser des moments de convivialité et y participer : café du matin, échanges informels…

Inventer de nouveaux formats de réunion

Ce que vous proposez :

- Instaurer des ordres du jour participatifs et interactifs.
- Diversifier les formats de réunion : présentiel ou distanciel, dans différents endroits, courts ou plus longs, debout ou assis, dans une salle ou en déambulation, tous·tes ensemble ou avec une alternance petit groupe - grand groupe, plus ou moins formels.

Agir rapidement

Ce que vous proposez :

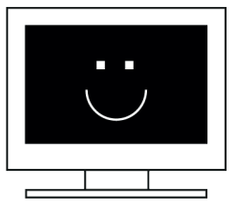
• Améliorer les dispositifs de veille, d'alerte et d'intervention et quand la situation commence à se dégrader, agir plus rapidement en sollicitant les ressources à disposition : hiérarchie, direction des ressources humaines, représentant.es du personnel…

C’est vous qui le dites

« Je trouve très bien que vous mentionniez la nécessité pour le managé de jouer un rôle actif. Cela encourage le fait de ne pas percevoir le/la manageur·euse comme un “superhéros” ou une “superhéroïne” ayant des solutions pour tout et pour tout le monde, ou qui lit dans les pensées. Pour aller plus loin, il serait peut-être judicieux de préciser en quoi consiste ce rôle actif, car je me rends compte au fil des entretiens que cela ne va pas de soi pour tout le monde :
- informer son·sa responsable d’une difficulté, d’une envie, d’un problème,
- partager des questionnements, des problèmes au sein de l’équipe,
- verbaliser une difficulté relationnelle avec le·la responsable (“tu n’as pas été très présente·e ces derniers temps"”, “je ne me sens pas reconnu·e sur mes missions”, …).
Charge au/à la manageur·euse d’encourager ces temps d’échange et de créer la relation de confiance qui les permettent, mais charge au/à la managé·e de se tourner vers son·sa responsable. »
Extrait du questionnaire management. Janvier 2024

« À la fin de chaque réunion d’équipe, je laisse cinq minutes d’espace libre pour les agent·es : est-ce qu’il y a quelque chose qu’on n’a pas abordé, qui vous tient à cœur et qu’il faudrait traiter aujourd’hui ou la prochaine fois ? »
Forum Idea. Juillet 2023

« La relation managériale est un sujet qui peut se discuter en équipe : on peut ouvrir un temps d’expression, où le ou la N+1 se met à l’écoute de ce qu’il ou elle peut améliorer, de ce qui a été apprécié dans l’année sur la relation qu’il ou elle entretient ».
Forum Idea. Juillet 2023

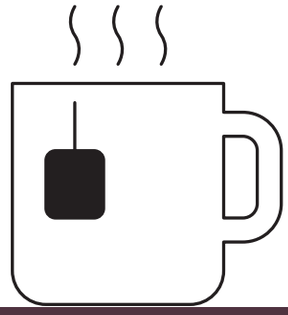


Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Faire un bilan managérial avec son équipe (proposée au forum du management le 13 février 2024)
- L’évaluation à 360 °
- La réunion déléguée



Ce qu’on évite !

- Se manquer de respect, faire preuve d’agressivité dans les relations de travail.
- S’occuper seulement de la technique et des dossiers sans jamais se soucier des relations dans une équipe.
- Avoir sa porte toujours fermée.
- Ne jamais se dire bonjour.
- Ne jamais exprimer d’avis pour améliorer le management alors « qu’on n’en pense pas moins ».
- Reprocher à un collègue d’arriver en retard à une réunion alors qu’on est soi-même tout le temps en retard.



PRENDRE EN COMPTE LES PERSONNES

Pour transformer le management, nous partons avant tout de l'évolution des personnes et de leurs compétences. L'organisation s'engage pour impulser et rendre possible le changement.
Mais le changement ne se décrète pas. Pour être durable et réel, il doit partir aussi des personnes et du développement de leurs compétences.

Prendre en compte les personnes, c'est aussi prêter une attention à l'humain dans la relation managériale et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dans les limites du cadre collectif dont le/la manageur·euse est garant·e.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Se former, se faire accompagner

Ce que vous proposez :

- Participer activement aux formations management et à celle qui aident à mieux se connaître, se comprendre et comprendre les autres - et pas uniquement sur le volet technique des métiers... - et les mettre en pratique.
- Si on n'est pas très à l'aise dans « l'innovation managériale » commencer par de petits changements et demander un accompagnement.

Avancer pas à pas

Ce que vous proposez :

- Donner des objectifs et moyens clairs de changement et ensuite s'assurer de leur bonne compréhension et vérifier si une personne a besoin d'appui ou de temps pour prendre en compte ces changements.

Être présent·e

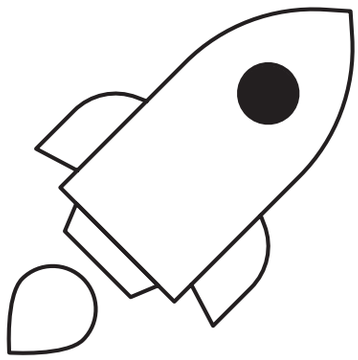
Ce que vous proposez :

- Être pleinement disponible lors des entretiens.

Adapter les solutions

Ce que vous proposez :

- En cas de difficultés personnelles évoquées par une personne, adapter le travail après avis de la DRH par exemple mais en fixant des limites pour respecter l'équité entre les agent·es et en faisant des bilans réguliers.



C'est vous qui le dites

« Je me rends compte que je me comportais avec certains membres de mon équipe en me référant à mes propres besoins. J'ai compris que les leurs pouvaient être différents. »
Réunion management stratégique. Septembre 2023

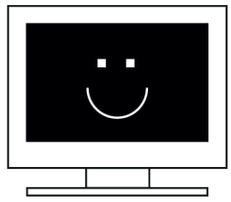
« [Il faut] accepter que chaque manager·euse a des qualités, mais aussi des défauts, des besoins spécifiques, un parcours propre… et accepter que chacun·e peut apprendre et évoluer tout au long de sa vie ».
Réunion management stratégique. Septembre 2023

« (…) un point très important quand on parle de management : chaque situation est unique parce que l'on travaille avec des individus. La reconnaissance de la relation humaine ainsi que la réciprocité dans les situations managériales me paraissent bien prises en compte dans les principes énoncés ».
Réunion management stratégique. Septembre 2023

« Certains vont être plus prudents et attendre de voir de quoi il retourne. D'autres vont vouloir aller plus vite, s'en saisir rapidement. On prend le temps avec ceux qui ont besoin de temps et on va vite avec ceux qui veulent aller vite ».
Ateliers d'échanges avec les managers. Juin 2022

Ce qu'on évite !

- Les réponses à l'emporte pièce, comme "Débrouille-toi".
- Ne pas écouter les contraintes et besoins de l'autre dans l'organisation de son travail.
- Les propos discriminatoires sous couvert d'humour.
- Agir pour son intérêt personnel au détriment du collectif.
- Ne pas demander de l'appui quand on se sent perdu par des changements ou que nos difficultés personnelles nous empêchent de bien travailler.



Envie d'aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- La symétrie des attentions
- L'écoute bienveillante
- La méthode OSBD (communication non violente) (proposée au forum du management le 13 février 2024)
- Manager les générations (proposée au forum du management le 13 février 2024)
- « Recoller les morceaux » : renouer le dialogue après un conflit (proposée au forum du management le 13 février 2024)

Et aussi

Le livret d'accueil des nouveaux arrivants *Travailler à la mairie de Villeurbanne*



NOUS APPUYER SUR NOS FORCES

Transformer ne veut pas dire partir d'une page blanche. Au contraire ! Nous partons de nos fondamentaux pour aller plus loin. Villeurbanne est une collectivité solide, expérimentée et peut s'enorgueillir de très belles réussites dans de nombreux domaines, s'appuyer sur les projets en cours, les réalités quotidiennes de travail des équipes et les visions individuelles.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Se féliciter de ce qui fonctionne

Ce que vous proposez :

- Relire les résultats du baromètre qualité de vie au travail de 2023 et se dire qu'on part sur de bonnes bases !
- Dans les réunions d'équipe se donner 5 minutes pour partager les bonnes nouvelles de la semaine passée.
- Faire un bilan annuel en équipe sur ce qui a été réalisé avec le négatif mais aussi le positif.

S'encourager

Ce que vous proposez :

- Se dire merci mieux et plus souvent.
- Mettre en place des espaces de discussion entre les équipes, formels ou informels, pour connaître le travail des autres, et partager bonnes pratiques et idées.

Accueillir

Ce que vous proposez :

- Proposer un temps d'accueil des nouveaux·elles recruté·es en équipe.
- Proposer un temps d'échange ou un rapport écrit qui permettra au/à la nouveau·elle arrivant·e de faire son rapport d'étonnement.

Ce qu'on évite !

- Ne parler que de ce qui n'a pas marché.
- Mettre au défi et créer de la défiance.
- Cultiver le reproche (dans les deux sens).



C’est vous qui le dites

« On peut s’inspirer des autres : on pourrait faire des revues de projet bi-direction ; développer des liens entre directions en s’appuyant sur un ambassadeur qui connait les bons interlocuteurs en fonction des demandes ; organiser des rencontres de service où les anciens·nes présentent la direction aux nouveaux·elles , dans un format court, sur le terrain. »

Forum Idea. Juillet 2023

« Pourquoi ne pas préparer chaque année un document avec toutes les bonnes idées, autour de la thématique du merci et des fiertés. Créer des rituels, au moins une fois par an, où on se dit avec ses équipes, tout ce qui a bien marché, ce dont on est fiers. »

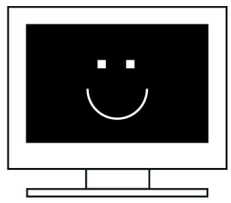
Forum Idea. Juillet 2023

« Nous devrions développer une bourse aux compétences managériales avec des manageur·euses qui se désignent comme des référent·es, tuteurs·trices ou des conseils sur certaines pratiques. »

Forum Idea. Juillet 2023

« On a une base de travail qui est l’historique de Villeurbanne, son passé, son fonctionnement actuel qui a fortement marqué le travail au cours des dernières décennies. On peut innover sans renier cette base qui est notre histoire et le fondement de notre activité. »

Ateliers d’échanges avec les managers. Juin 2022



Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Les groupes de co-développement
- La méthode appréciative
- Faire un « arbre de vie » de l’équipe



SIMPLICITÉ ET SIMPLIFICATION

D'abord, restons simples ! La simplicité voire la convivialité dans nos relations est, à Villeurbanne, une valeur forte que nous voulons conserver et cultiver. Ensuite, faisons plus simple ! À chaque fois que cela est possible, dans nos procédures, dans nos circuits de décision, dans nos choix d'organisation, simplifions-nous le travail ! Cette démarche de simplification doit permettre aux manageur·euses et à leurs équipes de gagner du temps et de l'énergie pour la relation aux autres.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Partager ses bonnes idées

Ce que vous proposez :

- Quand on a une idée précise pour faire « plus simple » : ne pas la garder pour soi et la proposer.
- Tous les 6 mois, en équipe, faire une réunion « simplification » et décider de 3 choses à simplifier qui dépendent de nous.

Déléguer et formaliser

Ce que vous proposez :

- Permettre à chaque agent de prendre des décisions dans son périmètre de responsabilité, l'y encourager et le soutenir. Si besoin écrire les décisions qu'on délègue pour rassurer.
- Établir et formaliser des circuits ou processus de délégation dans chaque direction, en visant plus d'autonomie.
- Déléguer certaines missions de management, par exemple la mission d'information des équipes de terrain, pour « désengorger » la liste de sollicitation du/de la manageur·se.
- Expérimenter le principe de « subsidiarité » : lister uniquement les décisions que la hiérarchie doit prendre (sous-entendu tout le reste est décidé par les agent·es) plutôt que lister ce qui est délégué par la hiérarchie aux agent·es.

Les bonnes personnes au bon endroit

Ce que vous proposez :

- Pour réguler la charge de travail, s'assurer que chaque participant·e à une réunion est indispensable à celle-ci et s'autoriser à demander si on est bien indispensable lors d'une réunion ou lors d'un projet (même si la demande vient d'un·e élu·e ou d'un·e « grand·e chef·fe »).

Tirer parti des outils

Ce que vous proposez :

- Se « forcer » à utiliser les nouveaux outils informatiques même si au début cela demande un effort.
- Mettre en place des réunions efficaces, avec un ordre du jour pré-défini.

C’est vous qui le dites

« Il faut varier les formats des réunions, parfois descendantes parfois collaboratives, et se demander avant chaque temps d’échange : qui y va ? comment on la prépare ? quel est l’objectif ? »

Forum Idea. Juillet 2023

« Avoir des budgets (même faibles) alloués (et communiqués) pour des temps de qualité. Cela passe aussi par des viennoiseries, une visite d’un lieu professionnel dans une autre collectivité en équipe par exemple, etc. »

Questionnaire management. Janvier 2024

« Il faut éviter que les questions logistiques, du quotidien ou la lourdeur de certains processus, nous empêchent ou viennent contrecarrer les évolutions managériales. »

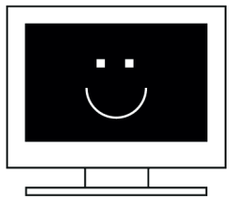
Réunion de management stratégique. Juin 2022

« Il y a d’autres façons de faire passer des messages aux équipes, dans des moments informels, que de toujours faire des réunions ».

Forum du management. Février 2024

« On a parfois rigidifié le fonctionnement mais on peut essayer de s’émanciper, créer quelque chose de nouveau. Se sortir de cela pour intégrer de la souplesse, de l’imagination, de l’innovation. »

Ateliers d'échange avec les managers. Juin 2022

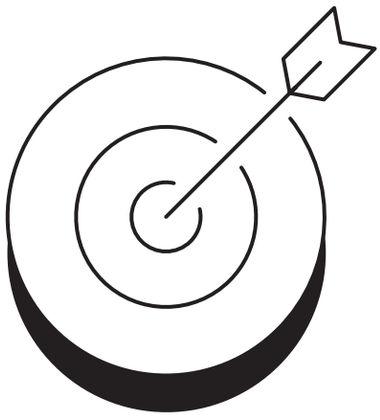


Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Le principe de subsidiarité
- La réunion déléguée
- Le management sans manageur·euse

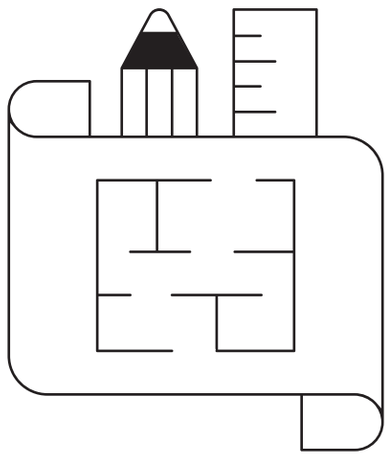


Ce qu’on évite !

- Ne laisser aucune autonomie aux agent·es dans la réalisation de leur travail et sur-contrôler son équipe.
- Confondre convivialité et bonnes relations avec un « copinage » qui peut entraîner des décisions inéquitables.
- Forcer des temps conviviaux trop fréquents au détriment du travail.
- Inviter systématiquement le·la chef·fe à toutes les réunions alors que ce n’est pas lui qui suit le dossier.

CO-CONSTRUIRE

Nous sommes déterminés à faire davantage participer les habitant·es et les agent·es. Nous les accompagnons et les intégrons progressivement dans la co-construction du service public dans le respect des périmètres de décision et d'arbitr age de chacun et chacune.



Comment mettre en (bonne) pratique ?

Se former

Ce que vous proposez :

- Développer la connaissance et l'usage des méthodes d'animation participative pour les temps collectifs, et notamment pour les réunions d'équipe animées par le manager ou la manageuse.
- Se former à la concertation et au dialogue avec les habitants.

Etre clair·e

Ce que vous proposez :

- Associer le plus en amont possible les agents et les représentants du personnel pour donner le sens des changements à venir.
- Faire participer les agents aux choix et aux décisions quand c'est possible mais assumer que parfois ce n'est pas possible (urgence, contraintes impératives, ...).
- Plus de transparence sur les enjeux, les contraintes, les objectifs, les stratégies, les arbitrages : « je peux comprendre, je peux accepter, mais il faut m'expliquer ! ».
- Après avoir concerté ou demandé des avis, revenir vers les personnes pour leur expliquer ce qui a été décidé et pourquoi tout n'a pas pu être pris compte.

Poser le cadre

Ce que vous proposez :

- Clarifier et différencier en amont les niveaux de participation : est-on en train de concerter ? De co-construire ? Ou simplement d'informer d'une décision qui doit être appliquée ? Tout est possible mais il faut être clair.
- Cadrer la participation des agent·e·s, en précisant :
  – De quoi on discute, quel est le sujet, quel est le périmètre de ce sujet ?
  – Quelles sont les marges de manœuvre : qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui ne l'est pas, et donc quels sont les « invariants » ?

C’est vous qui le dites

« Lorsqu’il y a plusieurs opinions sur un sujet, on fait un tour de table, et on prend quelques minutes pour discuter des différentes opinions afin de tenter de converger vers quelque chose qui convienne à tous·tes, et si nécessaire le·la manageur·euse arbitre après écoute de chacune des opinions et argumentations. »
Forum IDEA. Juillet 2023

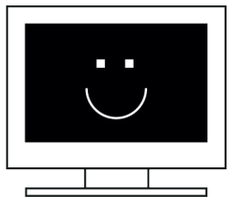
« On nous vend de la coopération, de la co-construction, et en fait souvent on est juste informé·es, voire même pas informé·es du tout. »
Forum IDEA. Juillet 2023

« On peut co-construire la méthode, mais pas toujours l’objectif, qui est souvent déterminé par des responsables hiérarchiques ou les élu·es. »
Forum IDEA. Juillet 2023

« Assumer les arbitrages : co-construire, ça n’est pas dire toujours oui ! En fonction du niveau de participation, les modalités d’arbitrage (individuel ou collectif, avec ou sans négociation, etc.) ne sont pas les mêmes. »
Forum IDEA. Juillet 2023

« Souvent, un·e manageur·euse connaît ses agent·es. Il·elle doit avoir cette sensibilité pour savoir quand il·elle doit concerter et quand il·elle doit décider. »
Forum du management. Février 2024

« Le·la manageur·euse peut passer en mode directif sans faire semblant de concerter quand ce n’est vraiment pas possible. »
Forum du management. Février 2024



Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Connaître et annoncer le niveau de participation attendu
- Le *world café*
- Prendre une décision concertée avec son équipe
- Le management transversal ou de projet

Et aussi…

Les réunions des chef·fes de projets

Ce qu’on évite !

- Lancer une grande consultation alors que les décisions sont déjà prises et qu’on n’a pas vraiment de choix.
- Recueillir l’avis et les propositions des agent·es mais ne pas en tenir compte ou ne pas expliquer pourquoi on n’a pas pu en tenir compte.
- Tout décider tout·e seul·e tout le temps.
- Faire attention aux besoins des publics sans l’être à ceux des équipes… ou l’inverse.
- Lancer une consultation qui fait émerger des avis très différents et ne pas prendre de décision.



FAVORISER L'INITIATIVE ET L'EXPÉRIMENTATION

Nous mettons en place les conditions pour développer la capacité de propositions, des prises de décisions, des actions et les initiatives au plus près du terrain et des habitant·es.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Faire le pas de côté

Ce que vous proposez :

- Tester des modalités innovantes de prise de décision au sein d'une équipe.
- Expérimenter les méthodes d'intelligence collective en réunion.
- Encourager les agent·es à penser et agir différemment, par exemple pour prendre en compte des besoins nouveaux des habitant·es.

Chercher l'inspiration ailleurs

Ce que vous proposez :

- Aller en équipe rencontrer d'autres collectivités d'autres organisations.
- Être en veille en matière d'innovation, garder l'esprit ouvert.

Ecouter le terrain

Ce que vous proposez :

- Interroger régulièrement les besoins des publics.

Ce qu'on évite !

- Dire « j'ai déjà essayé mais cela n'a pas fonctionné » sans intégrer que le contexte ou les personnes ont pu changer.
- Rester bloqué·e sur « c'était mieux avant ».
- Critiquer, râler mais ne rien proposer.

C’est vous qui le dites

« Jusqu’où l’initiative peut-elle être prise ? A quel moment dois-je en référer ? Il faut trouver l’équilibre entre laisser la place aux initiatives personnelles et la nécessité d’uniformiser les pratiques ».

Atelier avec les managers. Juin 2023

« Pour favoriser l’initiative, il faut prendre l’habitude de ne pas donner immédiatement la réponse à toutes les questions. Cela redonne du pouvoir d’agir, responsabilise. C’est à doser et à accompagner en fonction de la personne. Toutes ne se saisissent pas du pouvoir d’agir mais ne sont pas frustrées pour autant. »

Atelier avec les managers. Mai 2023

« La co-construction s’appuie sur l’expertise du terrain, tout en respectant la volonté d’expression des agent·es ».

Forum IDEA. Juin 2023

« Quand il y a un consensus après discussion sur le terrain on voit mal pourquoi la hiérarchie serait contre une bonne initiative. »

Forum du management. Février 2024

« Il faut parfois s’autoriser à expérimenter, oser innover avec le risque de déstabiliser les équipes, les cadres et la direction générale, mais en réponse à des attentes et en accompagnant ».

Réunion de management stratégique. Juin 2021

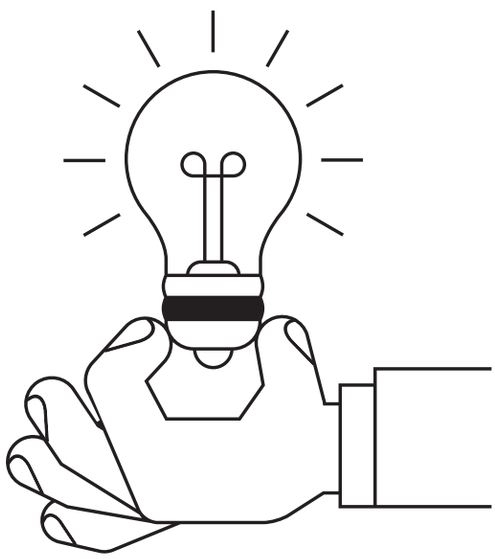


Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- La réunion déléguée
- Le management sans manageur·euse
- Le rapport d’étonnement
- La visite en équipe d’une autre organisation





CONSACRER AU MANAGEMENT LES MOYENS ET LE TEMPS NÉCESSAIRES

Une relation managériale de qualité demande du temps. Ce temps s'inscrit d'une part dans des moments dédiés, ritualisés, comme l'entretien annuel ou les réunions d'équipes... et d'autre part dans l'activité quotidienne du service et durant la réalisation des missions. Nous voulons enrichir la qualité et le contenu du temps consacré au management et faire vivre les ambitions et principes de la relation managériale au quotidien.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

En faire une priorité

Ce que vous proposez :

- « Sanctuariser » le temps managérial, qui est un temps aussi prioritaire que les autres et qui n'est pas une variable d'ajustement : chaque agent·e a le droit à ce temps-là en bilatéral et/ou en collectif. Si nécessaire, les autres activités, y compris les horaires d'ouverture au public peuvent être réinterrogées si c'est le seul moyen d'avoir ces temps.
- Donner réellement du temps aux manageur·euses pour manager, en les libérant d'une partie de leurs autres missions, par exemple un jour par semaine, afin qu'ils et elles aient le temps de se déplacer, de prendre du temps en collectif ou en individuel.
- Affirmer que le temps managérial passé sur le terrain est une priorité dans l'agenda du/de la manageur·se.

Perdre du temps pour en gagner

Ce que vous proposez :

- Accepter de passer une demi-journée ou une journée par an en équipe pour faire le bilan et dresser les perspectives de l'année. Avoir une feuille de route claire peut faire gagner ensuite du temps (éviter de faire et défaire, partir dans de mauvaises directions...).

Ce qu'on évite !

- Ne jamais aller rencontrer les agent·es.
- Ne jamais organiser de réunions d'équipe.
- Organiser des réunions d'équipes mais les annuler souvent et au dernier moment.

C’est vous qui le dites

« Il faut sûrement sanctuariser des temps dans son agenda pour certains projets ou pour des plages de « bureau ouvert » aux équipes. »
Forum Idea. Juillet 2023

« Commencer chaque matin par 15 mn pour trier les urgences et les actualités, et ainsi adapter sa journée de travail. »
Forum Idéa. Juin 2023

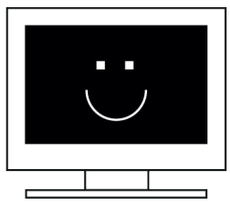
« La définition des circuits de décision et la répartition des tâches au sein de l’équipe, y compris acheter du café, peuvent libérer le/la manageur·se. »
Forum Idea. Juillet 2023

« Est-ce que la démarche managériale sera prise en compte dans les commandes qui nous sont passées ? Je me demande si j’aurais suffisamment d’énergie pour totalement investir ce projet tout en étant capable de gérer l’ensemble des problématiques quotidiennes et les projets. »
Réunion de management stratégique. Juin 2021

« Je laisse une demi-journée dans la semaine durant laquelle les collaborateurs peuvent s’inscrire s’ils sont des choses à dire. Ça s’appelle « le vrac » ».
Forum Idea. Juillet 2023

« Pour la question des moyens et du temps, il est important de se rappeler la proportion du temps qu’on estime consacrer au management. On y consacre déjà beaucoup de temps, ce ne sera pas forcément du temps en plus, car du management on en fait déjà aujourd’hui, il s’agit juste d’optimiser ce temps dédié au management. »
Atelier avec les managers. Juin 2023

« Au-delà de l’entretien annuel et des réunions d’équipe (qui sont le minimum de l’encadrement d’équipe), je trouverais important d’évoquer tous les moments informels qui conduisent à un relationnel de qualité entre le/la manageur·se et le/la managé·e (observer les tensions, les verbaliser, prendre le temps de demander à chaque agent comment s’est passé telle réunion, tel projet, etc.). Ce temps de travail est essentiel, me semble-t-il, pour asseoir une relation de confiance et peut être relativement chronophage selon la taille de l’équipe. Or, ces éléments d’attention portés au travail individuel et collectif tout au long de l’année sont rarement pris en compte dans le temps de travail du/de la manageur·se. »
Questionnaire management. Janvier 2024



Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Faire un bilan de fonctionnement avec ses équipes
- Débattre des priorités avec sa hiérarchie pour consacrer du temps au management (Proposé au forum du management le 13 février 2024)





ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Nous l'assumons : cette démarche s'inscrit dans le temps long. C'est la condition d'une véritable transformation. Rythmes ou chemins peuvent être différents selon les contextes des équipes de travail, dès lors que chacun avance avec sincérité. L'accompagnement et le soutien des manageur·euses seront renforcés et prendront en compte les spécificités de la fonction d'encadrement d'équipe.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Savoir où on va

Ce que vous proposez :

- Connaître et respecter les différentes phases inhérentes au changement.
- Prendre toute la mesure du changement et en identifier les avantages et les inconvénients.

Expliquer où on va et comment

Ce que vous proposez :

- Rappeler régulièrement le sens de ce qu'on fait aux équipes… et les étapes intermédiaires.
- Être pédagogue pour expliquer en quoi le changement est nécessaire.
- Quand on est obligé de changer vite et fort, le dire et expliquer aux équipes et aux représentants du personnel pourquoi (crise, changement de contexte, contrainte juridique, …).

Y aller à son rythme

Ce que vous proposez :

- Écouter et soutenir les agent·es, prendre en compte leurs besoins pour accepter et mettre en place le changement.
- Parfois procéder par petits pas : commencer par des petits changements plutôt que vouloir transformer radicalement.

Ce qu'on évite !

- Imposer un changement de manière autoritaire et sans l'expliquer.
- Ne pas tenir compte des réalités de terrain pour mettre en place des changements.

C’est vous qui le dites

« Il faut accepter que les attentes, les stratégies, les résultats soient différents d’un service à l’autre, avec toujours du respect, de l’écoute : les contextes sont différents, donc les moyens à mettre en œuvre et la manière de les mettre en œuvre le sont aussi ! Il est nécessaire de mettre de la souplesse dans la mise en œuvre du développement de la participation ou des changements au sein des équipes. »

Forum Idea. Juillet 2023

« Attention à éviter des prises de décisions qui peuvent être vécues comme brutales, pas assez anticipées, trop rapides… Anticiper, expliquer, accompagner au changement… »

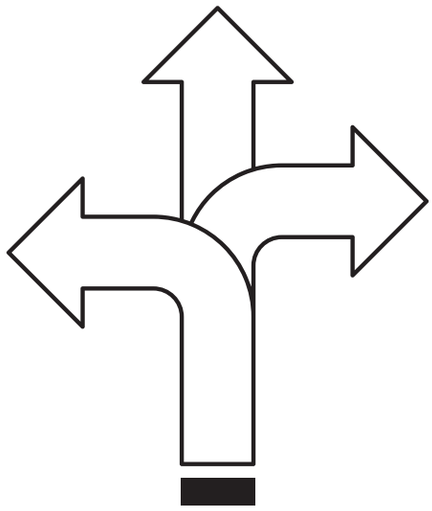
Forum Idea. Juillet 2023

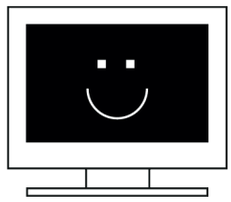
« Ce qu’il y a de bien dans le projet managérial, c’est que l’on peut transformer rapidement certaines organisations en faisant de grands pas et d’autres avec de petits pas. »

Ateliers avec les managers. Juin 2022

« On n’a pas pour ambition que les 2 400 agents dans un an soient « convertis » à la transformation managériale. Si ça prend 2 ans de plus, si ça va plus progressivement mais régulièrement, ce n’est pas un problème majeur. Ce sera à nous de « sentir » le rythme des démarches. L’ambition, c’est que dans 4, 5, 6, 7, 8 ans, l’ensemble des agent·es y compris les nouveaux·elles arrivant·es intègrent une collectivité où ces principes sont intégrés, naturels. On sait que ça prendra du temps pour que ça se diffuse et on assume ce temps, dès lors qu’on garde le rythme. »

Atelier avec les managers. Juin 2023





Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- La courbe du changement
- Manager les générations (proposé au forum du management le 13 février 2024)



S'ADAPTER AUX INCERTITUDES

Forcément, dans les années à venir, les attentes de la population et des équipes vont évoluer. Et cela aura des impacts sur le travail. Quels seront ces changements ? Difficile de le prédire ! Nous devons nous habituer à nous diriger et à guider nos équipes dans une certaine incertitude. Nous pouvons apprendre ensemble à mieux gérer cette incertitude, et progresser vers une organisation plus agile.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Se préparer

Ce que vous proposez :

- Mettre en place une organisation capable de faire face aux imprévus : consignes accessibles à toutes et tous, binômes, équipe renfort au cas où, ...
- Faire des exercices de crises réguliers et en tirer des bonnes pratiques.
- Travailler avec son équipe en amont sur différents scénarios ou avoir un « plan B » au cas où le plan A ne se passe pas comme prévu.

S'adapter

Ce que vous proposez :

- En contexte incertain, faire des points d'étape plus fréquents mais plus courts.
- Donner le sens général, garder le cap mais sans forcément imposer la manière de faire de manière rigide.
- Accepter de travailler parfois en mode dégradé quand cela ne dure pas trop longtemps.

Accepter

Ce que vous proposez :

- Passer d'une culture du refus de l'imprévu à une culture de gestion du risque.

Se protéger et s'entraider

Ce que vous proposez :

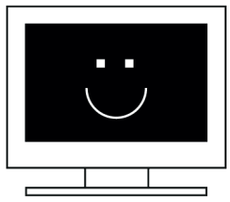
- Prendre soin de sa santé mentale et apprendre à gérer son stress (se former).
- Dans les crises, cultiver la solidarité et l'entraide, dans l'équipe et en dehors de l'équipe.

C’est vous qui le dites

« Il faut oser exprimer ses doutes car parfois on tâtonne. ».
Réunion de management stratégique. Septembre 2022

« On doit aussi manager dans l’incertitude, dans des environnements mouvants. Ce qui est vrai un jour, un autre jour ça l’est aussi mais… différemment. »
Atelier avec les managers. Mai 2022

« Autant l’existence de ces changements, leur impact sur le travail et le management sont évidents, autant leur traduction concrète est parfois difficile à anticiper, à décrypter, comme le sont les crises qui surviendront. Les enjeux, c’est donc d’anticiper, de s’habituer à se diriger soi-même et de guider nos équipes dans ce « brouillard » plus ou moins dense. »
Réunion de management stratégique. Septembre 2022

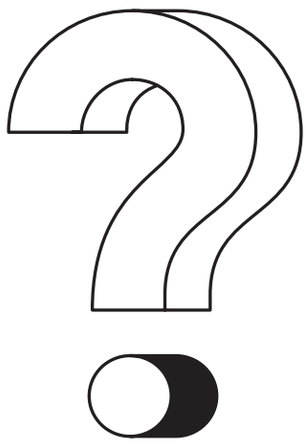


Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- La méthode agile
- Le retour d’expérience
- Équipe bleue/équipe rouge/ « l’avocat du diable »
- Le travail par scénario



Ce qu’on évite !

- Faire comme si tout allait exactement se passer comme prévu.
- Ne pas savoir se remettre en question.
- Ne pas accepter l’incertitude.
- Ne pas communiquer sur les difficultés et ce qui ne se passe pas comme prévu.
- Mettre de l’énergie sur ce qui est hors de notre contrôle.



RECONNAÎTRE LA POSSIBILITÉ DE L'ERREUR

Innover, gérer les incertitudes, se transformer… même avec un accompagnement renforcé, ce n'est pas si simple. Et, de toutes façons, le management est avant tout affaire de relations humaines : ce n'est pas une science exacte. Il nous faut apprendre à comprendre et à gérer nos erreurs. Donc l'erreur, une fois bien définie pour la distinguer de la faute, est admise dans la mesure où elle est involontaire et sert à progresser.

Comment mettre en (bonne) pratique ?

Définir de quoi on parle

Ce que vous proposez :

- Se former pour bien distinguer l'erreur de la faute.
- Avoir un échange en équipe sur la possibilité de l'erreur avant qu'elle n'ait lieu.

Instaurer la confiance

Ce que vous proposez :

- Être tolérant·e et compréhensif·ive lorsque l'erreur n'est pas causée par une mauvaise intention.
- Mettre en place une relation de confiance permettant une parole libre.
- Pour un·e responsable, savoir indiquer qu'il·elle a fait une erreur pour inciter les membres de son équipe à signaler leurs propres erreurs sans craindre de sanctions.

Tirer parti des erreurs

Ce que vous proposez :

- Analyser les erreurs qui n'ont pas eu de conséquences négatives mais qui auraient pu en avoir.
- S'inscrire dans un processus d'amélioration continue avec son équipe pour que l'erreur ou la « presque erreur » puisse servir pour le futur.
- Mettre en place des retours d'expérience quand quelque chose ne s'est pas passé comme prévu.

Ce qu'on évite !

- Ne pas chercher à comprendre les causes de l'erreur.
- Reproduire plusieurs fois la même erreur.
- Commettre une erreur de manière volontaire.
- Ne pas sanctionner une erreur volontaire et répétée.
- Ne pas assumer ses propres erreurs quand on les reproche aux autres.
- Faire preuve de négligence et/ou de laxisme.

C’est vous qui le dites

« [Il faut] sécuriser l’expression et assurer un cadre où donner son opinion ne peut pas être un motif de sanction, de reproche, de dégradation de la relation managériale. »
Forum IDEA. Juillet 2023

« Le droit à l’erreur ou le droit à l’expérimentation ? Jusqu’où et comment ? La notion de droit à l’erreur n’est-elle pas « infantilisante » ? »
Ateliers avec les managers. Juillet 2023

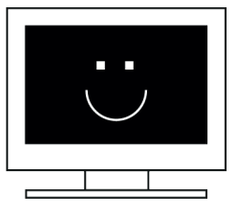
« On a besoin d’espaces de discussions sur les démarches passées pour éviter les erreurs répétées. »
Réunion de management stratégique. Juin 2021

« Sanctionner de manière juste et équitable, ne pas « laisser passer » systématiquement. »
Forum Idea. Juillet 2023

« Être juste dans le suivi, l’évaluation et la sanction éventuelle des managers·euses, éviter la situation de « managers·euses protégé·e·s » ou de laisser penser que c’est le cas (personne considérée comme toxique par l’équipe et soutenue par la direction par exemple). »
Forum Idea. Juillet 2023

« L’erreur est justement de penser que reconnaître son erreur va faire perdre de la crédibilité de manageur·e, alors que c’est tout le contraire. »
Forum du management. Février 2024

« Occulter une erreur, c’est prendre le risque de diffuser un malaise dans une équipe ».
Forum du management. Février 2024

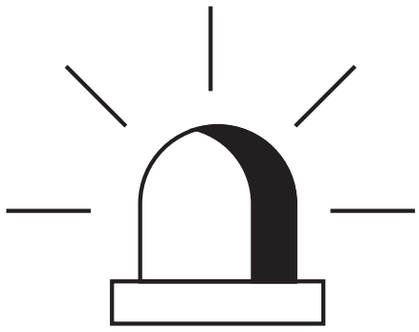


Envie d’aller + loin

Les fiches BIM !

Les fiches de la boîte à inspiration managériale décrivent en détail des expériences menées par des collègues et que vous pouvez adapter et adopter.

- Le retour d’expérience (proposé au Forum du management le 13 février 2024)
- Le feedback
- Repérer, signaler et débattre des « presque erreurs »





ÇA FAIT ENCORE DÉBAT

On le sait, écrire un référentiel unique est difficile dans une organisation qui rassemble plus de 2 300 personnes, aux métiers, contextes, formations, expériences très variées.
Il est donc impossible d'aboutir à un document totalement consensuel même en ayant associé près de 500 personnes (à des degrés divers) depuis 2021. Impossible de se mettre d'accord sur tout et même sur le sens des mots. D'autres éléments relèvent de choix de la collectivité portés par la direction générale sous l'impulsion du maire.
Et puis beaucoup de choses dépendent du contexte et on ne peut pas lister toutes les situations, tous les cas particuliers.
Mais s'il faut bien finaliser le référentiel, cela ne veut pas dire que le débat est clos.
De nombreux sujets nécessitent de poursuivre la réflexion, d'expérimenter, de se former.
Ces temps seront organisés par la collectivité en 2024 et 2025 et ils peuvent aussi l'être au sein des équipes.

Voici quelques exemples de débats, échanges, réflexions entendues

Est-ce que trop de **concertation** ne risque pas de faire perdre en efficacité ? Et puis finalement, les agents et les agentes n'attendent-ils pas finalement des décisions claires et nettes des responsables et non une énième concertation ? (surtout si tout est déjà décidé !).

Parler de **l'erreur** comme un des 10 principes de la démarche, n'est-ce pas risqué ? Est-ce que cela ne va pas inciter à faire des erreurs, déresponsabiliser ? Comment distinguer une erreur acceptable (voire positive si elle sert à s'améliorer) d'une faute qui doit être sanctionnée ? Un.e manageur.euse ne va-t-il pas perdre toute autorité s'il reconnait ses erreurs vis-à-vis de ses équipes ou son responsable ?

La relation managériale est **l'affaire de toutes et tous.** D'accord ! mais n'est-ce pas un problème de sembler mettre tout le monde au même niveau ? Est-ce que si la relation managériale se passe mal, les responsabilités sont-elles toujours partagées ? Le manageur.euse ne doit-il pas assumer plus de responsabilités ?

Le temps pour manager. Le référentiel fixe des attentes. Mais comment dégager assez de temps pour gérer le quotidien, conduire les projets, répondre aux usagers, aux élus, gérer les budgets et s'occuper du management. Est-ce du temps en plus ou surtout faire autrement ? ou un peu des deux ?

Innover, expérimenter, changer c'est bien mais il est parfois difficile d'assurer le service tel qu'il est, alors n'est-il pas plus simple de rester aux fondamentaux ? Et puis inciter à changer, n'est-ce pas remettre en cause le travail des années passées ?

L'avenir n'est pas certain et il faut savoir gérer **l'incertitude** mais n'est-ce pas déstabilisant d'expliquer aux équipes et aux habitants qu'on n'est pas toujours sûr de ce qui va se passer et des décisions que l'on prend. Les responsables ne vont-ils pas perdre leur crédibilité et la confiance des équipes s'ils admettent cela ?

À toutes ces questions, débats, le référentiel tente d'apporter des premières réponses, des méthodes, des pistes. Cela ne suffit pas toujours. Le référentiel est une bonne base mais poursuivons les discussions, allons rechercher des témoignages, formons-nous, appuyons-nous sur nos pratiques … et nous pourrons progresser et enrichir progressivement le référentiel !



LES PROCHAINS CHANTIERS

La démarche de transformation managériale repose sur deux piliers : des initiatives au sein des équipes et des démarches structurelles portées par la collectivité.
À l'occasion du séminaire RMS de septembre 2023 et à partir des propositions du forum Idea de juin 2023, 3 chantiers ont été identifiés pour appuyer la transformation de l'action publique Villeurbannaise. Ces chantiers ont été collectivement choisis par un vote. Ils vont se déployer progressivement à partir en 2024.

Proposer une formation « compétences communes » à tous les managers

Quoi ? Chaque manageur.euse de la collectivité aura participé à une formation de 2 jours consécutifs au management (rôle, posture, outils, compétences…) fondée sur les orientations du référentiel.

Quand ? À partir de l'automne 2024, dans un délai de 2 ans.

Refondre l'entretien professionnel

Quoi ? Une nouvelle trame plus simple sera élaborée, pour renforcer la place de la relation managériale lors de l'échange.

Quand ? Dès la campagne d'entretiens 2024.

Transformer le processus de construction budgétaire annuel

Quoi ? Le processus de construction budgétaire sera entièrement revu pour décloisonner, mieux anticiper, améliorer le dialogue élus/administration dans la préparation du budget.

Quand ? Dès janvier 2024.

Ces chantiers s'ajoutent aux autres démarches ou temps forts du projet d'administration prévus ou en cours :

- Nouveau dispositif de communication interne, refonte de l'intranet, création d'un espace managers sur WIP.
- Forum Idea au printemps/été 2024.
- Forum du management à l'automne 2024.
- Modernisation des outils (notamment dans le cadre de la transformation numérique).
- Simplification des procédures.
- Mise en œuvre de la feuille de route RH.
- Nouveau baromètre « qualité de vie au travail » avant la fin du mandat.

CONTACTS UTILES

Mission transformation managériale

Pour des questions, des propositions sur la démarche de transformation managériale ou sur le référentiel du management, vous pouvez contacter :

Simon Movermann :
simon.movermann@mairie-villeurbanne.fr

Delphine Dollat :
delphine.dollat@mairie-villeurbanne.fr

Mireille Maquaire :
mireille.maquaire@mairie-villeurbanne.fr

Équipe de facilitation interne

Une équipe de facilitateur.trices internes peut vous aider à préparer et animer des temps collectifs, dans des formats variés, consacrés au management.

Contact : facilitateurs.management @mairie-villeurbanne.fr ou mission transformation managériale

Direction des ressources humaines

Direction : **Florent Bruyas, directeur des ressources humaines - 04 78 03 69 70**
florent.bruyas@mairie-villeurbanne.fr

Service qualité de vie au travail :
Fanny Verkarre - 04 78 03 61 68
fanny.verkarre@mairie-villeurbanne.fr

Dispositif de lutte contre les discriminations : 04 78 85 47 11

Service formation :
Laetitia Bau - 04 78 03 68 35
laetitia.bau@mairie-villeurbanne.fr

Mission organisation et performance

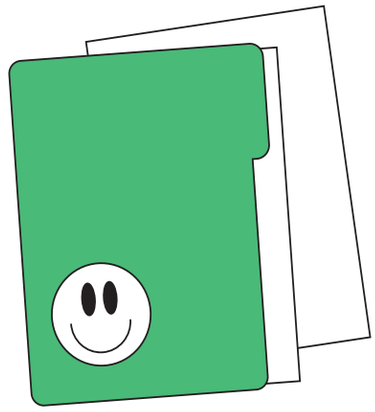
Au service des services, la mission organisation et performance (MOP) assure un accompagnement avec pour fil conducteur : « rendre un service public durable, adapté, innovant, au juste coût, inscrit dans un projet politique, en tenant compte du bien-être au travail ».
La MOP accompagne les services dans le pilotage de leur activité, de leurs ressources et du suivi de leurs partenariats. Elle propose des méthodes, des outils et des éléments d'aide à la décision.

Contact : Sylvie Slachetka - 04 78 03 69 05
sylvie.slachetka@mairie-villeurbanne.fr

Mission transformation numérique

Son rôle : accompagner les transformations de la collectivité, sur le plan numérique, suivre et piloter la mise en œuvre du schéma directeur des transformations numériques et assurer la cohérence avec le plan de mandat. Accompagner les services dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets numériques en lien avec la DSI.

Contact : recrutement en cours. Dans l'attente : Catherine Le Put - 04 78 03 67 75
catherine.le-put@mairie-villeurbanne.fr



ville de villeurbanne