



MANAGEMENT

D'agents encadrants à managers publics

Ce Conseil Général doit faire évoluer son mode de fonctionnement et son organisation pour faire face à diverses évolutions, en particulier la territorialisation. Les consultants de Bernard Brunhes Consultants aident la direction et l'encadrement à anticiper et à préparer ces changements. Voilà une bonne occasion d'accélérer le passage du cadre technicien au cadre manager !

► Le contexte

ACCOMPAGNER LA TERRITORIALISATION

Le Directeur Général des Services ressent la nécessité d'améliorer les pratiques d'organisation et de management au niveau de la direction et de l'encadrement. Il demande à Bernard Brunhes Consultants de faciliter plus particulièrement les changements auprès de deux directions pilotes : la Direction de l'Aménagement et du Développement, qui doit travailler de plus en plus par projets du fait de la territorialisation, et la Direction de la Voirie et des Infrastructures dans le cadre d'une réorganisation menée en parallèle.

► La mission

CONCEVOIR UN DISPOSITIF

L'enjeu de la mission : réussir le redéploiement des ressources internes pour développer la compétence globale de l'entreprise tout en maintenant le niveau d'emploi. L'ingénierie de l'opération est assurée par une équipe projet mixte (BPI/client) dont la cohésion est renforcée par un team building. À partir d'une organisation cible, l'équipe procède à l'étude des mouvements souhaitables et à une analyse des ressources disponibles dans le groupe.

UNE FORMATION-ACTION SUR MESURE

Les consultants conduisent un diagnostic par entretiens et analyse des principales données de fonctionnement, qui leur permet d'identifier rapidement le contexte et les priorités de progrès en matière d'organisation et de développement des compétences managériales.

Un programme de formation-action est proposé à la direction. Il concerne les directeurs, les chefs de service et les chefs de bureau. Il se développe sur trois mois, sous forme de demi-journées hebdomadaires, dont certaines sont co-animées avec le chef de projet interne.

COACHING INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Les séances de formation-action sont complétées par des entretiens de coaching, individuels ou en petits groupes. Ce qui permet un accompagnement personnalisé et des plans d'actions individualisés.

Dans ce cadre, les consultants co-construisent avec les managers un référentiel des fonctions et rôles de chacun. Ils aident au pilotage d'un projet d'organisation d'un service. Ils coachent certains acteurs afin de leur donner les moyens d'être plus efficaces dans leur activité.

L'ensemble de la démarche est coordonné avec les participants (échange et capitalisation des expériences) et avec la direction (validation des nouvelles pratiques et arbitrages en fonction des besoins).

► Les perspectives

DES PRATIQUES INTERNE AMÉLIORÉES

Plusieurs mois après la formation, la DRH fait une évaluation. Pour les intéressés, le premier acquis est une appropriation certaine des fondamentaux du management donnant à chacun plus de liberté et d'aisance managériale. La démarche a également permis à ces agents à mieux travailler ensemble.

« Un changement important par rapport à des formations au management qui avaient été menées auparavant et qui ne semblaient pas avoir laissé de traces. » dit le DRH porteur de la démarche.

Les compétences essentielles à développer :

- Le management par projet.
- La délégation.
- L'efficacité des réunions.
- La conduite des entretiens d'évaluation.
- La conduite d'un changement d'organisation.

Le rôle clé de l'encadrement

- Le positionnement précis de chaque responsable vis-à-vis de ses équipes
- Un travail en mode projet sur la base d'une démarche et d'outils communs (lettres de mission, fiche projet, tableau de bord projet...)
- La mise en place d'un nouveau système de réunions (fréquences revues, ordre du jour, comptes-rendus opérationnels, etc.)

Une pédagogie orientée terrain

Les échanges amènent les responsables à analyser et à remettre en cause leurs façons habituelles de faire. Pour les aider, les consultants leur proposent différents outils : des questionnaires d'autodiagnostic, des grilles d'analyse, des études de cas, des ateliers de recherche des meilleures pratiques et de leurs conditions de réussite... Les réflexions sont systématiquement basées sur des situations professionnelles réelles, qu'ils rencontrent couramment, ou sont susceptibles de rencontrer demain.