

## ENQUÊTE

# Comment vit-on le changement politique? Direction Reims Métropole

**Reims et Reims Métropole sont repassées à droite en mars dernier. Nouvel exécutif, direction resserrée, plus d'autonomie des cadres et transversalité au programme... Les changements politiques entraînent des changements managériaux.**

Les 2 900 agents mutualisés de Reims et Reims Métropole (depuis 2008) vivent un changement politique. Une équipe UMP/UDI est arrivée aux manettes de Reims en mars 2014. La parenthèse socialiste n'aura duré que six ans. Arnaud Robinet, UMP, a pris la place de la socialiste Adeline Hazan, ex-maire et ex-présidente de l'agglomération. La communauté d'agglomération est désormais présidée par l'UMP Catherine Vautrin. Le nouveau DGS des deux collectivités, Marc Pons de Vincent, a pris ses fonctions en septembre 2014, remplaçant Olivier Nys. Le DGS recruté par les élus UMP-UDI bénéficie de diverses expériences à son actif, la dernière étant celle de directeur général des services du conseil général de la Loire. À partir de son arrivée, c'est le renouvellement complet de la direction générale, à l'exception d'un cadre de direction générale, qui a été mis en œuvre. La recomposition de la direction est dans son format définitif depuis janvier 2015. « J'ai voulu une direction plus resserrée avec quatre directeurs généraux délégués dont moi, contre six auparavant, avec pour chacun des missions plus transversales... explique Marc de Pons de Vincent. Exit donc les DGA par pôle.

### Ceux qui partent...

Changement politique oblige: un certain nombre de cadres en lien direct avec les projets politiques de l'ancienne municipalité PS, sont

partis... « ou d'un commun accord, ou il y a eu des fins de contrats... » commente le DGS. La direction de projet autour d'une réflexion prospective sur Reims 2020, très liée à la politique précédente, a disparu. Des cadres arrivés avec l'ancienne municipalité ont aussi été évincés. Une directrice de la culture, arrivée à Reims en détachement, n'a pas été renouvelée. « Ce n'est toutefois pas le grand soir de l'organigramme, lance le nouveau DGS. Pour moi, sans minimiser le cas de ces situations spécifiques, elles sont marginales à l'aune d'une collectivité de 2 900, 3 000 agents... ». En cours de contrat, l'ancien directeur de la communication a, lui, été licencié. « Un poste très proche du politique », commente le DGS, arrivé après cette décision.

### **Changement politique oblige, un certain nombre de cadres en lien direct avec les projets politiques de l'ancienne municipalité PS sont partis.**

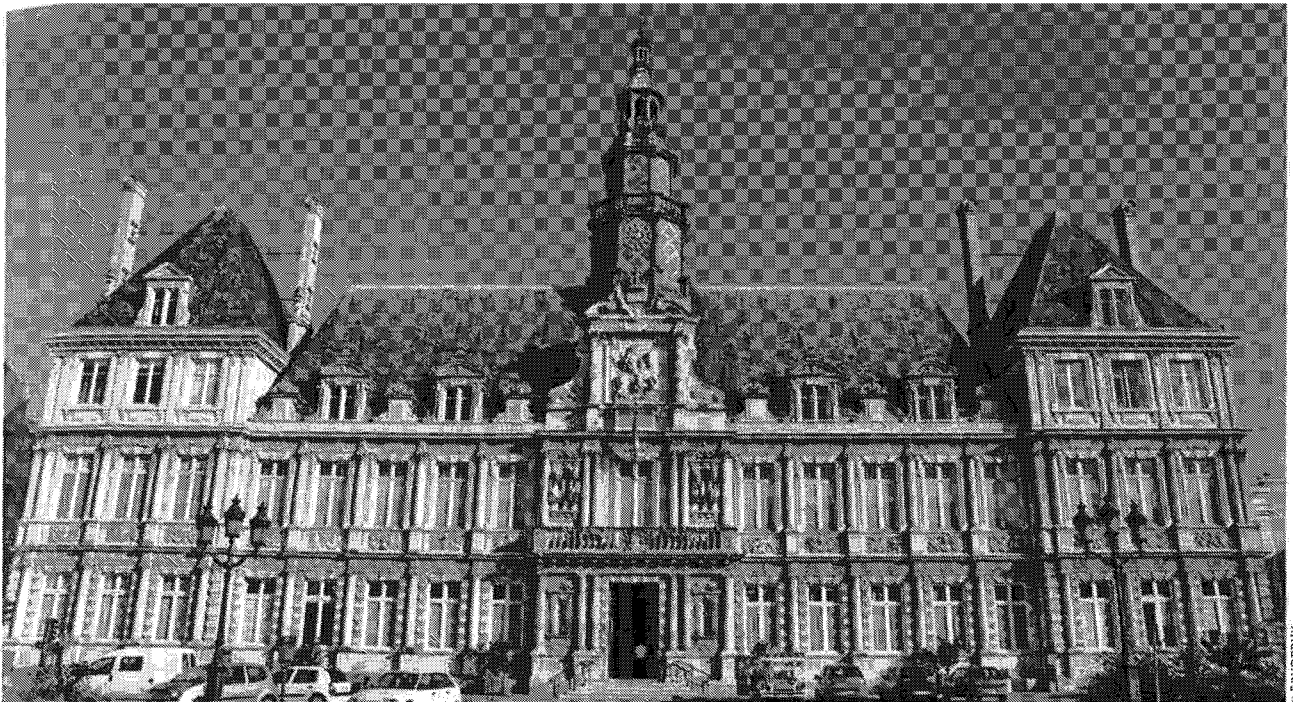
Les évolutions dans l'organigramme ne sont pas terminées. « Il y aura des changements de directeurs dans le trimestre qui vient... » pronostique Bruno Daller, ex-DGA pilotage à Reims-Reims Métropole, qui a quitté sa fonction en novembre 2014 pour un cabinet ministériel. Marc Pons de Vincent reconnaît que « cette phase

n'est pas agréable... [mais] qu'il faut que ça se passe dans le respect des personnes. C'est ce à quoi j'ai veillé pour les quelques cas que j'ai eus à gérer à mon arrivée... »

### Ceux qui accompagnent le virage politique

Les cadres qui ont accueilli les nouveaux élus, tel Bruno Daller (tout au moins jusqu'en novembre 2014), ont eu la tâche de conduire le changement. Dans la situation d'alternance politique, cela équivaut à un « exercice de pédagogie assez important » déclare l'ex-DGA. Vis-à-vis des nouveaux élus: « c'est expliquer ce qu'on faisait avant, pourquoi on le faisait. Et vis-à-vis des agents: c'est les rassurer... parce que les nouveaux élus sont parfois très critiques envers le travail produit ». Enfin, il faut bien que le virage politique infuse sur toute la chaîne hiérarchique, jusqu'à l'agent d'accueil devant l'habitant...

« Or, d'une politique sociale très ouverte, on est passé à quelque chose de très fermé » estime Bruno Daller, qui ne cache pas ses préférences politiques. « Il a fallu expliquer aux agents comment eux-mêmes pouvaient présenter ces évolutions, avec des mots choisis..., aux habitants ». Quant à Gilles Rogier, directeur du service éducation (500 agents à manager), il constate qu'en dépit d'une situation drastique au niveau budgétaire (mais qui n'a rien de spécifique à Reims et Reims Métropole), il semble apprécier: « une volonté de redonner toute sa mission aux directeurs des services, car il n'y a plus beaucoup d'intermédiaire entre les DGS et les directeurs ». « C'est gratifiant d'être force



de proposition pour trouver les économies qui permettent de ne pas mettre en péril les finances de la collectivité... » poursuit-il.

## **Protocole et communication interne**

Au niveau des services eux-mêmes, le DGS note « quelques petits ajustements effectués ». Par exemple, « il y avait une direction de projet autour des grands équipements structurant qui a disparu et qui sera reprise différemment, car on va mener des conduites de projets sous d'autres modes... ».

Marc Pons de Vincent passe en revanche assez vite sur le fait que les 39 agents du service protocole ont été rattachés au cabinet, signe pour certains d'une mainmise du politique. On accuse l'exécutif des mêmes intentions quant au service de communication interne, intégré au service de communication externe, lui-même déjà rattaché au cabinet. Aux dires de certains, la communication interne serait désormais en prise directe avec le cabinet. « Faux ! rétorque Marc Pons de Vincent. En

revanche, nous nous posons en effet la question de faire évoluer la communication interne en un service de communication interne autonome, ou de créer une communication unifiée qui gère aussi la com' interne... ».

## **DRH remaniée, dialogue social chamboulé**

Direction particulièrement remaniée : la DRH. La DGA chargée des ressources humaines a quitté la collectivité dès le mois d'avril 2014. En novembre, on a demandé à la directrice des ressources humaines de quitter son poste. « Cette personne est depuis dix ans au service RH. Elle est un pilier de la collectivité, présente depuis plus de trente ans » commente une source proche. La directrice RH est en outre à quelques années de la retraite. La collectivité devrait lui retrouver un autre poste... Pourquoi ces têtes coupées ? « Le mode de fonctionnement du service RH n'allait pas assez vite aux goûts des élus » relate Bruno Daller, ex-DGA pilotage. En outre, Vincent Verstraete, adjoint délégué aux

personnels est arrivé, avec un diagnostic plutôt sévère sur le travail des RH : « J'avais eu beaucoup d'échos d'un mal-être qui m'étaient rapportés par les agents [...] ». Ses intentions ? « Mettre en place la GPEC, ce qui n'est aujourd'hui pas du tout le cas ». L'adjoint veut aussi renforcer « la promotion interne, les mobilités » et en finir avec le favoritisme dans les jurys. Il estime que « les agents attendent beaucoup de nous, il faut leur redonner confiance ».

C'est un tout autre son de cloche que rapporte le secrétaire syndical CGT qui constate que « depuis un an, la DRH est muselée. On n'a jamais de réponses à nos courriers ». Le dialogue social semble aussi être chamboulé. L'adjoint aux ressources humaines entend faire évoluer certaines règles du jeu, et avancées acquises... « C'est un peu tendu avec les syndicats » confirme Gilles Rogier. Les organisations syndicales avaient par exemple l'habitude que les suppléants puissent s'exprimer lors des commissions. Ce ne sera plus le cas, au nom de la légalité. >>



© DEMESTER

Le secrétaire général de la CGT est plutôt inquiet de la tournure que prend le dialogue social: « L'exécutif a voulu, dès avril 2014, réviser le montant des astreintes. Dernièrement, l'adjoint a refusé à un agent la possibilité de demander le réexamen de son entretien individuel annuel... alors que c'est la loi ».

## **Ambiance, ressentis et grève**

Entre la culture du privé que véhiculent certains nouveaux élus et la culture « service public », il y a quelques frictions, mais pas toujours... Bruno Daller remarque: « d'un côté, il y a les fonctionnaires qui ont senti un peu moins d'empathie à leur égard, de l'autre, il y a des fonctionnaires qui ont aussi trouvé bon que des élus imposent plus de rigueur dans certains services... ». Le secrétaire général de la CGT déclare, lui: « il y a des cadres qu'on entend de nouveau... ». Interrogés, rares sont les cadres qui acceptent d'analyser « le changement ». L'un d'eux, du service développement social, « ne préfère pas se prononcer ». Au service « urbanisme et aménagement urbain », le directeur adjoint accepte de répondre mais à condition d'obtenir l'accord du DGS. Accord qui se fait toujours

## **Entre la culture du privé que véhiculent certains nouveaux élus et la culture « service public », il y a quelques frictions, mais pas toujours...**

attendre... Dans un autre service, un directeur rappelle pour dire: « je ne préfère pas répondre, je risquerais d'être critique ». Le syndicaliste CGT n'hésite pas, lui, à dire ce qu'il pense: « il s'installe un malaise chez les agents... Il y a des grosses pressions sur les cadres, certains sont en arrêt maladie ».

Gilles Rogier, le directeur éducation, a bien voulu s'exprimer. Il reste prudent toutefois car « on n'a encore peu de recul ». Pour lui qui a vu passer de nombreuses équipes municipales, car fonctionnaire à la ville depuis 1976, « il y a du changement, mais une relative continuité... ». Ce qu'il redoute le plus, en fait, ce sont les efforts budgétaires à entreprendre, qui risquent d'entraîner une surcharge de travail dans les écoles où travaillent des personnes, parfois, en difficulté sociale...

Prémices d'éventuelles crispations futures: une grève a éclaté dans deux crèches gérées par le CCAS (et très coûteuses en personnel) en janvier 2015... Les agents protestaient contre le recours à des non-titulaires et contre le projet de confier les crèches au privé. La décision devrait être annoncée prochainement...

## **Les engagements du DGS**

Serein et pragmatique, Marc Pons de Vincent considère que: « le temps du flottement est aujourd'hui transcédé ». C'est le fond du fonctionnement de l'organisation qu'il souhaite faire évoluer: « aller plus loin dans les responsabilités managériales des cadres [...] Certaines choses ont été faites, mais c'est embryonnaire par rapport aux enjeux de modernisation qu'on peut avoir dans une collectivité... ».

Le DGS souhaite « remettre les cadres en responsabilité ». « Il y en a qui le sont, estime-t-il, ce n'est pas une remise en cause d'expertise. Mais je souhaite les remettre en confiance afin de produire de l'expertise partagée ». Marc Pons de Vincent a aussi identifié « un certain nombre de processus à revoir »: les achats, et l'organisation en interne pour l'accueil des usagers, qui n'est qu'« affichage ». Il veut plus de lisibilité dans les fonctions régaliennes. Et de pointer: « une démultiplication d'intervenants sur des missions qui n'allaient pas jusqu'à la transcription opérationnelle des processus... ». Enfin, les 180 sites administratifs que totalisent les deux collectivités sont à ses yeux beaucoup trop nombreux. Un projet de cité administrative est à l'étude... ♦

Séverine Cattiaux

### **SUR LE WEB**

**RÉUNISSEZ-VOUS !**  
Partagez votre expérience  
et donnez votre avis sur Twitter:  
@lettre\_du\_cadre