

NOUVEAU MANDAT : NOUVEAU MANAGEMENT ?

La lettre des cadres CFDT de septembre 2014 portait sur la réforme territoriale en cours avec la transformation de la Communauté urbaine en Métropole en janvier 2015. Plusieurs réunions d'échanges sur le contenu de cette dernière lettre ont permis d'alimenter la réflexion collective sur les réorganisations de services et le cycle de management de début de mandat.

QUELQUES REFLEXIONS SUR LA REORGANISATION DES SERVICES DU DEBUT DE MANDAT

La poursuite du rapprochement entre les deux collectivités

Le nouvel organigramme accentue le rapprochement entre la Ville et Nantes Métropole en mutualisant tous les postes de Directeurs Généraux Adjointes et en effectuant des regroupements de services au sein d'une même Direction Générale selon une logique métiers. Les frontières entre les deux collectivités s'estompent. Pour la CFDT, cette nouvelle étape rend encore plus nécessaires des règles harmonisées sur les rémunérations, les déroulements de carrières, le temps de travail, ... socle commun indispensable à l'établissement de relations de travail saines et à l'efficacité du management de proximité.

La création d'un Département RH mutualisé

Le Département Ressources Humaines est créé avec une nouvelle organisation annoncée pour septembre 2015. Sa mise en place traduit une prise en compte de l'échec de l'organisation RH sur le précédent mandat que la CFDT n'a cessé de souligner (voir la lettre des cadres CFDT de février 2014). Il faut constater que les agents RH ont pu s'exprimer pour élaborer un diagnostic de la situation et que l'administration n'a pas fermé les yeux sur les lourdes difficultés évoquées. Il faut aller au-delà et c'est sur la suite de ce diagnostic que l'administration est attendue. Mais la CFDT en retient qu'il est donc possible de dresser un bilan critique et constructif du mandat précédent.

Un point important sera le type de relations futures que le Département RH entend établir avec les cellules de gestion et les centres de responsabilité. Il reste encore des différences notables dans la gestion des questions RH entre les deux collectivités qui nécessite un vrai débat sur le niveau de décentralisation et de proximité attendue et les moyens affectés pour remplir les missions.

La mobilité des cadres en question

La mise en place du nouvel organigramme s'accompagne de promotions de cadres, de recrutements externes et de postes de conseillers techniques. Mais que reste-t-il du dispositif de mobilité interne au-delà de ces nominations ? Un certain nombre de cadres s'y sont inscrit et les parcours de mobilité restent peu lisibles. D'autre part, ces nominations ne doivent pas faire oublier ceux qui sont laissés au bord du chemin. Si les placards ne sont pas encore vidés, ils se sont même remplis un peu plus ces derniers mois avec les réorganisations de services. Ce gâchis de compétences est encore plus inacceptable dans une période de contrôle accrue de la masse salariale.

UN NOUVEAU CYCLE DE MANAGEMENT ?

En ce début de mandat, quels indices permettent d'affirmer qu'un cycle managérial vraiment nouveau se met en place ?

Le développement des Départements

Le département est censé apporter une meilleure coordination inter-directions, il peut être interprété comme un moyen de renouveler un système à bout de souffle sur le dernier mandat en étant un niveau de déconcentration.

La mise en place des départements peut renforcer la distance entre une Direction Générale repliée sur les questions stratégiques et les cadres opérationnels et de proximité, avec le risque que les seconds se retrouvent de plus en plus seuls à gérer les commandes et les injonctions contradictoires des premiers. La CFDT demande à vérifier que ce nouvel échelon n'est pas qu'un

niveau hiérarchique supplémentaire, mais bien un vrai lien entre les cadres de proximité et la Direction Générale au service d'une efficacité d'organisation.

Il est permis de se questionner car le pilote de l'organisation reste le même et rien ne permet aujourd'hui de dire que les pratiques de la Direction Générale ont fondamentalement changé. Les cadres sont donc toujours englués dans les contradictions entre le discours de la Direction Générale (temps de travail des cadres = 35 heures, développement professionnel avec les Lab' Cadres, Ateliers de Co-développement et autres Rendez-vous des Cadres, ...) et la réalité quotidienne de leur travail.

La question des politiques publiques et des plans d'action

L'exemple de la préparation de la Programmation Pluriannuelle d'Investissement est éclairant. Le nouveau mandat est le moment de croiser les options politiques de la Municipalité et de la Métropole et les moyens à engager pour y répondre. Cet exercice est aussi un moment pour donner le sens de l'action et définir des feuilles de route pour les mois à venir dans les services et les directions.

Or, si l'on se base sur le travail en cours de préparation de la PPI et des arbitrages budgétaires, rien n'a changé. Pire, on a l'impression de retrouver la méthode RGPP appliquée à l'Etat alors que c'est dans des périodes de tensions budgétaires comme celle que nous vivons qu'il est nécessaire de donner le sens, de faire des choix en déterminant ce que l'on doit prioriser, revisiter, voire abandonner. Demander de manière uniforme de raboter les budgets est parfaitement contre-productif. C'est même absolument déroutant pour les cadres de proximité, sauf à penser qu'un petit groupe de Directeurs Généraux est seul en mesure de porter des choix qui auront de toute évidence des conséquences dans la vie quotidienne des services et des citoyens-usagers. Il est même légitime de s'interroger sur la manière dont seront portés politiquement les décisions qui seront issues de cet exercice de sabrage.

LA Cfdt VIGILANTE ET FORCE DE SOUTIEN DES CADRES.

Au regard des exemples cités, il est difficile de comprendre la cohérence des déclarations sur le nouveau management stratégique (est-il nouveau d'ailleurs ?). La Cfdt entend bien ne pas se laisser endormir par un discours et une

communication rodée sur le thème de la culture commune et des bonnes pratiques managériales. Car si les guides fleurissent, les pratiques n'ont pas vraiment changé à la Direction Générale. Il faut donc juger sur pièce, et depuis les effets d'annonces de mai dernier il est difficile de voir ce qui a changé.

Alors, il est certain que ce mandat municipal et métropolitain ne sera ni simple, ni très enthousiasmant avec les réductions budgétaires qui s'annoncent. Nous n'en sommes encore qu'aux questions d'investissement, mais il faut s'attendre à un exercice aussi difficile sinon plus sur le fonctionnement et les budgets de personnel. Des services pourront être touchés par une baisse d'activité et des agents contraints d'être repositionnés. Mobiliser la ressource humaine en interne nécessite un accompagnement des agents à la hauteur et des directions impliquées pour éviter tout repositionnement à la hussarde qui ne feront que déstabiliser le fonctionnement des services. Dans ces conditions, ce sont les cadres de proximité qui seront les premiers sur le front des conséquences de décisions difficiles. Si les méthodes de management ne changent pas, on peut donc craindre des moments de tension et de conflit.

Dans une période contrainte, nos collectivités ont besoin de cadres assurés et inventifs. Nos stratèges doivent s'interroger sur leurs pratiques et ouvrir les espaces à la délégation, le contrat, la confiance, la négociation des moyens. A défaut d'un réel dialogue social, il existe un vrai risque de rupture. Il n'est pas suffisant de faire des grandes messes et des déclarations pour emporter l'adhésion : la Cfdt est en attente d'un réel renouveau managérial !

ELECTIONS PROFESSIONNELLES DU 4 DECEMBRE 2014

Vous partager les réflexions et les attentes exprimées dans cette lettre ? **Faites-le savoir le 4 décembre prochain en votant Cfdt** aux élections des représentants du personnel en Comité Technique et en Commission Administrative Paritaire A.