

Sonia Pavic

Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Services aux Publics,
Ville d'Aix-en-Provence ; Vice-président de l'Association des DRH des Grandes
Collectivités Territoriales ● *L'accompagnement aux ressources humaines dans le
Changement*



AIX en PROVENCE
LA VILLE



Face au changement et aux incertitudes et à travers différents modes de communication, il convient de s'appuyer sur :

- * le dialogue social
- * Les managers
- * Les individus

1/ Le dialogue social est un des outils des changements au même titre que la communication ou l'instruction managériale(...)

Dire que les organisations syndicales sont en perte de vitesse ne sert pas le dialogue.

Il est important de bénéficier de courroies de transmission représentatives des salariés. A ce titre, certaines collectivités mettent en place un accord cadre ou un pacte social permettant de définir avec chaque acteur l'organisation du dialogue social et les thèmes d'accord qui seront abordés et négociés.

La Ville d'Aix en Provence a pu ainsi mettre en place deux accords cadres pluriannuels de 3 ans chacun de 2008 à 2013. Ils ont eu pour vocation d'élaborer un cadre de négociation par thème sur 3 axes : carrières (les critères d'avancement ont été revus) rémunération (mise en place d'une indemnité de sujétion versée à la présence pour les contraintes des métiers) et bien être au travail (mise en place d'une convention FIPHFP, de vacances de psychologues)

Dans les situations de changement, fixer le cap, accepter la négociation, construire ensemble un système de gestion permettent de canaliser le changement.

Par principe, un système de gestion peut se dévoyer sur la durée.

Il est important donc d'évaluer les modes de gestion régulièrement pour s'assurer que les objectifs sont toujours d'actualité et que les résultats correspondent.

2/ Le management permet d'appuyer et d'intégrer le changement.

La nouveauté de ces changements multiformes qui s'apparentent plus à des métamorphoses de la société induit le partage et l'innovation des relations humaines dans un cadre de maîtrise salariale.

La génération why a besoin de cap et de sens pour comprendre et faire les efforts du travail.

Le travail se fait en équipe plus qu'avant, notamment avec les équipes projets.

Le drh doit former les managers à communiquer clairement des caps et à laisser une autonomie de gestion tout en sécurisant la prise de décision.

De fait le courage managérial en période de fortes contraintes budgétaires est plus que jamais d'actualité.

Ainsi nous avons fait pour Aix en provence deux séances de communication aux organisations syndicales et aux directeurs de la ville sur :

- le contenu de la masse salariale et la confection du budget 2017
- le rapport définitif de la chambre régionale des comptes

3/ L'innovation des modes de communication peut constituer une contrainte ou un atout.

Nous ne pouvons que constater que la communication interpersonnelle en dehors du mode classique de la hiérarchie a fortement évolué.

La conséquence reste cette rapidité dans les échanges. Et cette rapidité ne doit pas être subie.

Il faut pouvoir créer des espaces de travail où le bord interne est maîtrisé car maîtrisable pour que les équipes travaillent avec sérénité et permettre la simplicité dans la gestion et la prise de décision.

Sinon le sentiment d'accélération et de changement permanent épuise et démotive et crée le désengagement.

On construit la confiance. Cela passe par le respect et la considération. Cela passe aussi par de l'informel et par réinventer les modes de communication. La sincérité et la tenue des accords pris restent des principes de base.

Il faut cependant noter une demande de personnalisation dans le travail, forte.

Ainsi, l'entretien individuel doit se faire aussi bien avec les agents qui posent des difficultés comme avec ceux qui souhaitent évoluer.

Le management quel que soit le niveau doit participer à créer ces liens professionnels individuels. Il doit s'incarner. Un DRH, Gérard Taponat dit qu'il vaut mieux gérer le barbecue plutôt que le feu de forêt. L'expression est tout à fait appropriée.

Comment, dès lors, repérer les risques psychosociaux au travail liés au changement? Il faut surveiller les alertes des organisations syndicales, des agents, du turn over des personnels, des arrêts maladies ordinaires qui flambent, (...) Les signaux généralement ne manquent pas. La question est de ne pas sur-intervenir mais d'intervenir avec justesse et à bon escient. Le manager doit être interrogé et associé aux solutions à construire. La schématisation doit être évitée.

Une ligne de conduite peut se construire en fonction de la maturité et de l'histoire de chaque collectivité.

Exemple : nous avons mis en place à la ville d'Aix en Provence un dispositif validé par le comité d'hygiène et de sécurité pour mettre en place une procédure sur les événements traumatiques à laquelle est associée la médecine préventive professionnelle. Peuvent se mettre en place des procédures d'enquête administrative, des procédures de diagnostic des risques psychosociaux.

Pour ces dernières, une intervention d'un collectif extérieur spécialisé de psychologues est souvent conseillée.

De fait, les errances qui peuvent être entraînées par les changements nécessitent de la fermeté qui rassure mais aussi un dialogue constant, adaptés aux différents publics y compris les usagers. Or, souvent la communication n'est qu'institutionnelle même si elle peut prendre une forme moderne. Il faut donc s'obliger à de la répétition pour que les messages passent.

En période d'incertitudes et de forts changements, il ne faut pas hésiter à séparer et dire ce qu'on maîtrise de ce qu'on ne maîtrise pas et mettre en place plusieurs scénarios sur l'avenir.

Il faut aussi penser que le temps est aussi un allié. Laisser un peu de temps pour l'assimilation et la mise en place de correctifs est indispensable. Il faut accepter que l'efficacité ne puisse pas être au rendez-vous tout de suite.

La Ville d'Aix en Provence a connu en 2017 le retour à la Ville d'un équipement culturel de l'agglomération du pays d'Aix : le musée Granet. Composé de 65 agents et deux sites, la prise de décision politique ayant été tardive il a fallu s'organiser en 4 mois pour intégrer le personnel.

Le faible volume d'agent et l'anticipation de l'organisation en ressources humaines ont permis une arrivée relativement sereine sur les premiers mois. Les problématiques d'acculturation au management de la ville plus ferme et surtout plus économe se sont produits plusieurs mois après l'intégration.

Au 1^{er} janvier 2018, la Ville devra se séparer au profit de la métropole Aix Marseille des compétences eau, assainissement, pluvial, ainsi que de la gestion du plan local d'urbanisme soit presque 90 agents.

Autant l'autorité politique était la même sur le premier exemple du musée Granet autant le contexte est complètement différent avec une opposition des exécutifs sur le territoire, ce qui crée des incertitudes et des délais de gestion très contraints.

A travers ces deux exemples, les délais peuvent être contraints dans les paramètres du changement mais si le sens, le savoir-faire ainsi qu'un portage managérial et politique fort sont présents ; cela fonctionne.

Dans le cas de l'incertitude du changement, le stress vécu est plus important et déstabilisant pour les équipes et les risques de dysfonctionnement sont plus forts. Le repli vers le désengagement et des méthodes de dialogue musclé apparaissent. Aussi, l'impression et/ou la réalité de ne pas maîtriser l'évolution des charges de travail suscitent de l'inquiétude.

Il est donc essentiel d'anticiper des hypothèses d'évolution des situations, de repérer là où seront les difficultés, de faire en amont ce qui ressort de chaque collectivité pour « déblayer » le terrain sur des actions qui appartiennent en propre à chaque employeur (fiche de rémunération, dossier administratif à jour pour le cas des transferts de personnel).

Enfin après le changement, un travail d'acculturation pour l'accueil des nouvelles équipes ou un service RH après transfert devra s'exercer vis à vis des anciens personnels.

Selon les volumes transférés, il convient de réfléchir à des possibles réorganisation des services supports qui peuvent représenter des sources d'économies budgétaires.

En effet, resserrer les équipes, les regrouper en revoyant les locaux peuvent constituer des pistes de travail.

Les sources d'économies budgétaires de la masse salariale se retrouvent sur ces aspects de changement qui sont des occasions où il faut réinterroger les activités gérées et les personnels rattachés à ces activités.

L'organisation du travail, le type d'emploi sont aussi des sources d'économie de la masse salariale. Ainsi, la Ville d'Aix en Provence réfléchit à la mise en place d' une gestion déléguée pour certains équipements ou activités qui sont faiblement productrices de valeur ajoutée en terme de personnel comme le gardiennage de certains sites de musées et la surveillance de certaines manifestations sur le domaine public.