

MANAGEMENT DE PROXIMITE DE L'ELU EN SERVICE COMMUN

ASSOCIATION DES MAIRES

12 JUILLET 2019

LE SERVICE COMMUN

- Définition :

C'est une mise en commun des moyens, équipements matériels ou personnels, au sein d'une communauté urbaine, d'une communauté d'agglomération ou d'une communauté de communes. Ce sont des services administratifs ou techniques partagés entre plusieurs collectivités territoriales, membres d'une même communauté ou Établissement Public de Coopération Intercommunale(EPCI).

LE SERVICE COMMUN

- Aspects :

La mise à disposition fait obligatoirement l'objet d'une convention entre la communauté et la (ou les) commune(s). Cette convention comporte un article sur les conditions financières ou est assortie d'une annexe financière. Le CGCT contient un article L.5211-56 qui prévoit un budget annexe pour retracer les comptes.

LA CHARTE DE GOUVERNANCE OU DE MISE A DISPOSITION

- Elle indique page 41
- **Une formation obligatoire :**
- A ce titre, le ou les élus référents des communes qui conventionnent et participent au service commun de la Communauté de Communes Mad & Moselle devront suivre une **journée de formation obligatoire sur le management de proximité**. Et ce lors de l'intégration d'une commune au service ou en cas de modification de l'élu référent dans la commune.
- Le management de proximité réside dans le fait de gérer un service en tenant compte du facteur humain et de ses conséquences sur la performance. Le manager de proximité est donc la personne chargée d'encadrer des équipes tout en étant à leur écoute et en les soutenant dans leur travail.

LA CHARTE DE GOUVERNANCE OU DE MISE A DISPOSITION

Les objectifs du management de proximité sont :

- De tenir compte des leviers prioritaires, spécifiques à chacun des collaborateurs ;
- De prendre en considération les potentiels de progrès de ces leviers
- La formation obligatoire d'au moins une personne par commune est indispensable pour la mise en place d'un management efficace.

Cette formation est organisée dans le but de :

- Permettre la mise en œuvre des services communs dans les meilleures conditions possibles ;
- Préciser les conditions de mise en œuvre de la mutualisation ;
- Présenter aux élus les outils organisationnels utilisés ;
- Permettre aux participants d'acquérir des notions managériales et relationnelles qui leur seront utiles pour manager les agents des services communs de leur commune.
- Si une commune ne souhaite pas participer à cette formation, alors la mise en place du service mutualisé sera impossible dans celle-ci.

L'ÉLU MANAGER

- Le contrat de base : le lien hiérarchique.

La communauté de communes MAD et MOSELLE ayant choisi de mettre en place UN SERVICE, elle reste dans un contrat qui englobe une prestation liée à ce service et non pas une mise à disposition de personnel.

Elle reste donc employeur de l'agent qui effectue le service. L'agent est donc en hiérarchie contractuelle avec la CCMM.

L'ÉLU MANAGER

- Le contrat accessoire: le lien délégué ou fonctionnel.
Le contrat qui lie la CCMM à la commune est un contrat qui les lie pour une prestation de service.
La charte de gouvernance prévoit le lien délégué ou fonctionnel pour indiquer à l'agent la prestation à effectuer et les modalités de cette prestation. Il peut aussi y avoir un accompagnement dans le savoir.

L'ÉLU MANAGER

- Le positionnement :

Les élus et les agents : qui fait quoi ?

Le **maire** est le membre du conseil municipal de la commune élu pour en organiser les travaux et exécuter les délibérations.

Autorité décentralisée de la République , il détient des pouvoirs réglementaires dévolus par la loi, ce qui lui permet de gérer les affaires de la commune ; il est également un représentant de l'Etat sur le territoire de cette même commune.

Le maire dispose d'importants pouvoirs et de responsabilités propres sur le territoire de sa municipalité, qu'il exerce via des documents appelés arrêtés. **Il est notamment le chef de l'administration de la commune, dont il assure la gestion du personnel.** Il est aussi officier d'état civil et officier de police judiciaire.

L'ÉLU MANAGER

- Le positionnement :
Les élus et les agents : qui fait quoi ?
Les agents:
- Ils sont chargés de mettre en œuvre les missions de service public. Ainsi, ils doivent servir, se consacrer à leurs fonctions, informer, **obéir**, être probe, digne. Ils ont un devoir de réserve, doivent observer une discrétion professionnelle et le secret qui en découle et avoir une attitude de neutralité.
- Ils sont les **partenaires** des élus locaux.

ÊTRE UN PILOTE

- Spécificité de la fonction de manager :
 - **Le manager est un créateur de valeur ajoutée** : Il doit avoir une réelle capacité à faire créer à ses collaborateurs plus de valeur que la somme des valeurs que chacun pourrait créer sans lui. Cela doit produire des effets de synergie.
 - **Le manager ne donne pas des solutions mais favorise la réflexion et le développement des compétences** : Son rôle est de faire que chacun puisse trouver lui-même les solutions qui lui permettront de surmonter les obstacles rencontrés. Ici encore, ce n'est pas la compétence technique du manager qui sera utile mais les compétences relationnelles.

ÊTRE UN PILOTE

- Spécificité de la fonction de manager :
 - - faire la part des choses entre interprétations (jugements) et faits.
 - - clarifier ses objectifs (être conscient du vrai but à atteindre)
 - - travailler à la clarification des objectifs de l'autre.

ÊTRE UN PILOTE

Positionnement

Être un manager c'est :

- prendre en considération la richesse de celui qui est en face.
- prendre en considération qu'il fonctionne différemment.

ÊTRE UN PILOTE

Positionnement

- Celui qui est en face en situation professionnelle a été engagé pour sa compétence, il est donc en capacité d'apporter de la richesse.

ÊTRE UN PILOTE

Positionnement

- Celui qui est en face de nous en situation professionnelle a aussi sa propre histoire, si nous le respectons comme nous nous respectons nous même, il sera à même d'utiliser ses compétences et de produire la richesse que nous attendons de lui.

ÊTRE UN PILOTE

Les 4 étapes du management.

Comprendre comment l'agent se situe dans la relation professionnelle.

ETAPE 1 : DEPENDANCE ===} MANAGEMENT : ÊTRE DIRECTIF

- - *Exécutant qui choisit de le rester (ne pas porter de jugement de valeur).*
- - *Débutant dans un métier ou une tâche pendant les premiers temps.*

Caractéristiques :

- - Envie d'appartenir forte.
- - Compétence faible.
- - Pas de conscience des objectifs.

Les comportements associés sont l'adaptation voire la sur-adaptation, la timidité ou à l'inverse l'arrogance, le plus souvent la demande.

ÊTRE UN PILOTE

Les 4 étapes du management.

Comprendre comment l'agent se situe dans la relation professionnelle.

ETAPE 2 : CONTRE-DEPENDANCE ==> MANAGEMENT : EXPLIQUER

- *Ceux qui ne savent pas s'orienter par rapport aux objectifs.*

Caractéristiques :

- - Envie forte d'appartenir.
- - Compétence suffisante.
- - Ne savent pas faire le lien entre le travail et les objectifs fondamentaux.

comportements : Opposition (sur le fond et la forme),
redéfinition

des règles, recherche d'alliances rebelle et mutisme boudeur.

ETRE UN PILOTE

Les 4 étapes du management.

Comprendre comment l'agent se situe dans la relation professionnelle.

ETAPE 3 : **INDEPENDANCE** : MANAGEMENT ===} **NEGOCIER**

- *Ceux qui font autorité dans la structure auprès de leurs collègues et de leurs partenaires externes.*

Caractéristiques :

- - Envie forte d'appartenir (mais peuvent aussi chercher ailleurs).
- - Très grande compétence.
- - Pas en accord avec la politique (veulent faire à leur manière).

Comportement : Il n'informe pas ses pairs ou aînés, ne demande pas conseil, prend des initiatives "limites". Il accepte mal la confrontation.

ÊTRE UN PILOTE

Les 4 étapes du management.

Comprendre comment l'agent se situe dans la relation professionnelle.

ETAPE 4 : **INTER-DEPENDANCE** : MANAGEMENT ==> **DELEGATION**

- *Ceux à qui l'ont peut « laisser les clés de la boutique ».*
- *Ils sont en capacité d'assurer une responsabilité clé à leur niveau de compétence.*

Caractéristiques :

- - Ont très envie d'appartenir à la structure.
- - Très compétents sur le métier.
- - En accord avec les objectifs fondamentaux .

Comportement : est autonome et en même temps communique pour donner et recevoir, il fait un reporting spontané, a le souci de transmettre son savoir et tend vers l'excellence.

ÊTRE UN PILOTE

Développer l'autonomie.

Ou comment aider les collaborateurs à passer de la dépendance à l'interdépendance, du jeune enfant à l'adulte mature.

- **Management directif et bienveillant** pour un dépendant, formation et tutorat pour le faire monter en compétence.
- **Prise de distance** avec le contre-dépendant, dire et redire la loi sans s'énerver, faire confronter par un senior, tout sauf chercher à convaincre, l'engager dans l'action.
- **Adopter un management contractuel** avec l'indépendant, vérifier les risques, lui laisser en prendre quelques uns, encourager la créativité et l'inviter à rejoindre un groupe de pairs.
- **Construire une relation de pair à pair** avec l'interdépendant, lui confier des missions transversales, laisser une grande part d'initiative. Le confronter à de nouveaux apprentissages pour le sortir de son confort.

ÊTRE UN PILOTE

c'est aussi

- Savoir utiliser les principes de synergie (coopération créative) des groupes de travail.
- Faire circuler les idées, susciter l'initiative, déléguer.
- Développer son leadership au service de la performance de l'équipe.
- Organiser le travail, mettre en place des objectifs à atteindre (SMART).
- Optimiser les processus en faisant participer.
- Contrôler, suivre et partager les résultats.

ÊTRE UN PILOTE

C'est faire montre de :

- **Transparence**

Certain managers ne donnent pas telle ou telle information considérant que les personnes ne vont pas le comprendre : or tout le monde comprend tout si le manager prend le temps d'expliquer...

- **Respect**

Le respect doit être réel et affiché.

- **Communication**

Analyse des freins et primauté de l'image du manager auprès de son équipe.

- **Motivation**

Rémunération-reconnaissance-intérêt du travail ;

ÊTRE UN PILOTE

Créer des objectifs SMART.

- Il faut que l'objectif soit SMART: **s**imple, **m**esurable, **a**ccessible, **r**éalisable, dans le **t**emps et c'est au manager de vérifier cela.
- La motivation est facteur du degré d'autonomie :
 - * choisir sa façon de travailler développe la motivation intrinsèque.
 - * améliore santé et bien être.
 - * développe la créativité.
 - * permet de prendre plus de responsabilités.
 - * permet d'apprendre en continu.

L'évaluation, le repositionnement, le rendre compte.

- **L'évaluation** est nécessaire à la productivité, à la satisfaction et à l'implication du collaborateur ou équipier. Elle mesure objectivement (savoir faire) et subjectivement (savoir être) la performance.
- Le **repositionnement** doit être activé si l'agent sort de son cadre et en fonction du type de management.
- Le **rendre compte** se fera à la communauté de communes , après entretien avec l'agent.

GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

Jouer son rôle dans l'observation sociale de son équipe et repérer les conflits :

Tout changement chez le collaborateur doit être questionné : ouverture ou fermeture soudaine aux autres, arrêt d'activité habituelle, comportements bizarres etc...

- Les **signes verbaux** peuvent être explicites ou implicites.
- Les **signes non verbaux** sont les attitudes physiques, les comportements, les performances. Le niveau de tonicité est un signe. Par exemple la perte de tonicité chez un collaborateur ou au contraire un accès survolté peut traduire une situation pathologique alors que cet état peut laisser croire que la personne est en grande forme. Le manager doit être sensible au changement de comportement d'un membre de son équipe (une personne qui devient agressive), mais tout comportement nouveau n'est pas nécessairement anormal. Les signaux ne sont pas toujours faciles à repérer, à interpréter : leur interprétation dépend de la relation avec la personne en question, il est possible de se tromper en interprétant un signal.

GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

Savoir se positionner en manager dans le conflit c'est:

- Exclure ses propres idées préconçues et toute tentative d'interprétation,

- Adopter une attitude physique de disponibilité,



- Laisser autrui s'exprimer sans l'interrompre,




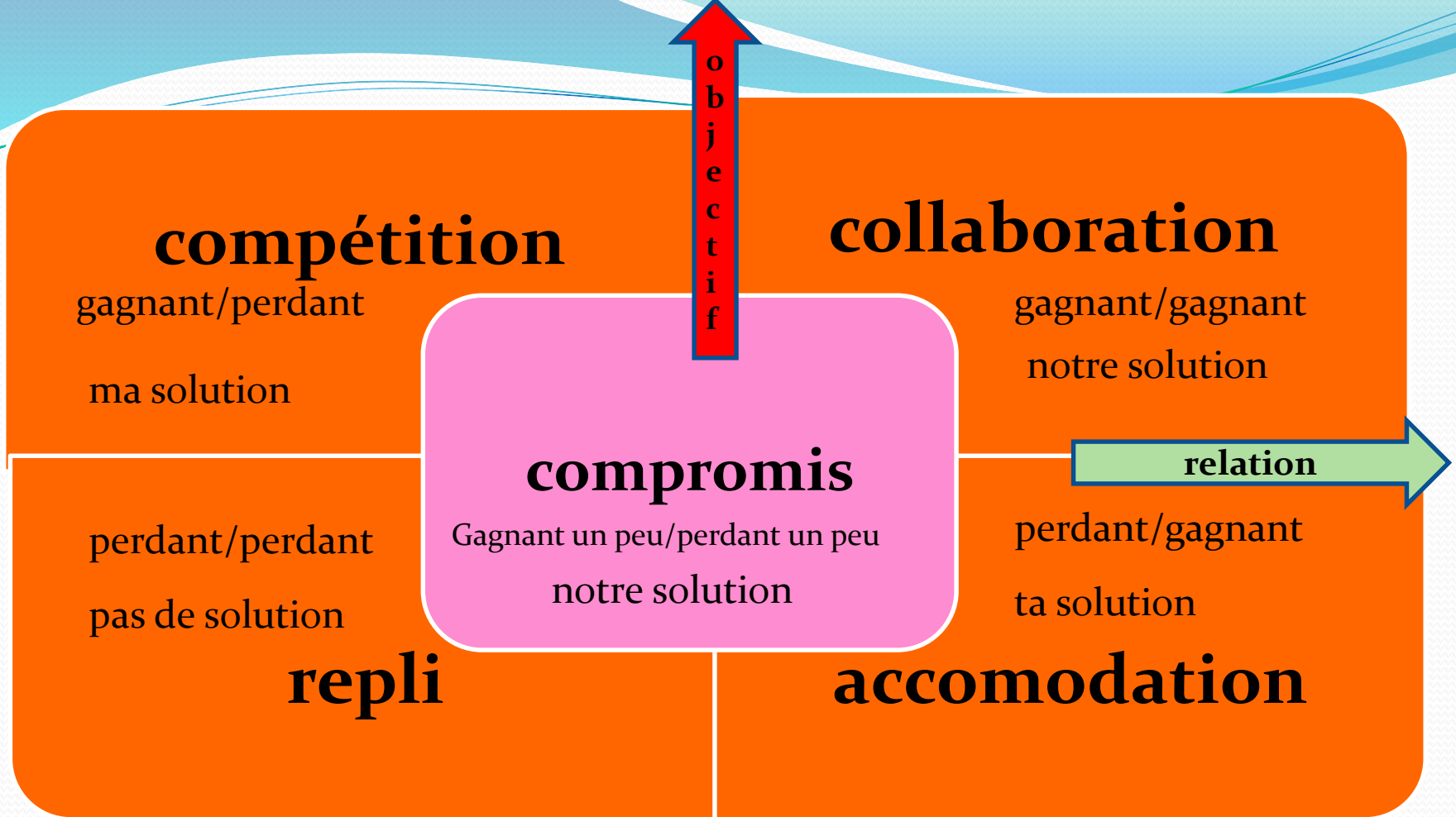
- Questionner (questions ouvertes),



GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

Savoir se positionner en manager dans le conflit c'est:

- Inciter à préciser le cours de la pensée d'autrui, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale, 
- Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,

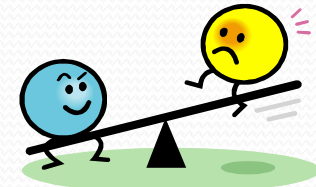


GERER LES SITUATIONS EN GAGNANT/GAGNANT

GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

LES OUTILS DE GESTION DES CONFLITS

- Reformuler les propos du collaborateur avec ses propres termes, puis avec les nôtres,



- Pratiquer des silences,



- Témoigner de l'empathie



- Rester neutre et bienveillant.



LES OUTILS DE GESTION DES CONFLITS

- QUE VOTRE PAROLE SOIT IMPECCABLE:

Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez, vous gagnerez la confiance de votre interlocuteur.

LES OUTILS DE GESTION DES CONFLITS

- QUOI QU'IL ARRIVE N'EN FAITES PAS UNE AFFAIRE PERSONNELLE :

Ce que les autres font et disent n'est
qu'une projection de leur propre vision,
si vous êtes conscient de cela, vous n'êtes
plus directement concerné.

LES OUTILS DE GESTION DES CONFLITS

NE FAITES PAS DE SUPPOSITIONS :

Ayez le courage d'exprimer votre véritable objectif et de poser des questions pour comprendre le véritable objectif de l'autre.

Communiquez clairement, ceci évitera malentendus et drames.

LES OUTILS DE GESTION DES CONFLITS

FAITES TOUJOURS DE VOTRE MIEUX :

Faites simplement de votre mieux et vous éviterez
de vous juger , de vous culpabiliser et d'avoir des
regrets.