

Relevé de décisions

**OBJET DE
LA RÉUNION**

Séminaire du CODIR

DATE

28 et 29 novembre
2016

SERVICE / UNITÉ : Direction - cabinet

LIEU : Satillieu

PARTICIPANTS : Les membres du comité de direction

Objectif général du séminaire :

À partir d'un premier bilan un an après la mise en place de nouvelle DREAL, les membres du comité de direction se sont réunis en séminaire durant deux jours. Il s'agissait d'identifier des mesures structurantes à court terme pour améliorer le fonctionnement collectif en interne et au regard d'une part de nos ambitions pour le portage de nos politiques et d'autre part des attentes des équipes de la DREAL et de nos donneurs d'ordres et partenaires.

L'expérience faite collectivement, depuis le début de l'année, du fonctionnement en multi-site au sein des services et entre les services met en évidence la nécessité d'améliorer nos pratiques, notamment managériales, pour conforter et fluidifier le système. L'objectif des mesures recherchées est de garantir une organisation globale de la DREAL qui permette à chacun de travailler dans la sérénité sur ses missions dans un fonctionnement interne efficace et qui positionne chacun au bon niveau de responsabilité au sein de la structure.

Produits de sortie attendus du séminaire :

- **un modèle managérial commun (principes managériaux) ;**
- **une note générale d'organisation de la DREAL ;**
- **un plan d'accompagnement du changement ;**
- **une communication claire et rapide aux agents ;**

1/ Le modèle managérial

Les échanges ont permis de dégager les principes fondamentaux du modèle managérial à développer au sein de la DREAL :

- la **confiance** vis-à-vis de tous ;
- la **solidarité** et la **cohésion** entre agents et entre services ;
- la **clarté** (de l'organisation, des missions et des orientations à tout niveau) ;
- la **responsabilisation** et l'**autonomie** de chacun, qui implique le devoir d'initiative de chaque agent, dans le cadre du mandat confié, et consécutivement le droit à l'erreur ;
- le développement d'une **intelligence collective** ;
- le **bien-être** au travail de tous les agents ;
- la **transversalité**.

Au-delà de ces principes qui doivent guider l'action de chaque manager au quotidien, il apparaît clairement que le changement de dimension de la DREAL et son fonctionnement en multi-site qui concerne une grande partie des services, impliquent un changement de posture assez profond de ses cadres et une implication accrue de leur part dans le management des équipes.

Le corollaire de cette évolution est la nécessité de consacrer un temps suffisant à la réflexion de fond sur la stratégie, les orientations et les priorités des services et des pôles, la gestion des plans de charge, la réflexion sur l'amélioration continue et l'organisation interne, l'écoute des agents, la contribution à des actions transversales, etc.

Pour dégager ce temps nécessaire de prise de recul et de mise à distance du quotidien et des urgences, il est retenu comme principe général que **chaque manager y consacre au moins 20 % de son temps hebdomadaire**, ce qui signifie que des plages horaires spécifiques sont réservées chaque semaine à son agenda dans cette perspective.

2/ La note générale d'organisation de la DREAL

Il est acté qu'une note générale d'organisation de la DREAL viendra en chapeau des notes d'organisation déjà élaborées par les services afin de traduire de façon opérationnelle l'application du modèle managérial dans le fonctionnement au quotidien de la DREAL.

Cette note n'a pas vocation à traiter l'ensemble des sujets mais devra cibler les aspects qui sont aujourd'hui parfois sources d'incompréhension ou d'inefficacité collective. Elle s'alimentera des échanges du séminaire et précisera :

2-a/ Les rôles respectifs de l'ensemble de la chaîne hiérarchique au sein de la DREAL : direction (directrice et directeur délégué, directeurs référents et cabinet), chefs de service / mission / unité départementale et les délégués et adjoints, encadrants intermédiaires, agents... de manière à ce que ces rôles soient clairs, en plus-value les uns des autres, selon un **principe de délégation clarifié**.

Plus précisément, s'agissant de l'articulation entre chefs de service et directeurs référents des différentes thématiques, aujourd'hui pointée comme devant être précisée, la note d'organisation définira la fonction de ces derniers essentiellement comme un rôle d'appui et de facilitateur auprès des services (sur les ressources humaines ou certains points « métiers » pour lesquels ils doivent porter la vision transversale des missions de la DREAL) et un rôle d'accompagnement (« décliner, formaliser, expliciter, préciser, clarifier et contextualiser les orientations ou les demandes exprimées par la direction auprès des services »). En aucun cas, les directeurs ne doivent devenir des « super

chefs de service » investis d'une fonction opérationnelle ou managériale au sein des services, fonction qui est clairement du ressort des chefs de services qui assurent notamment le pilotage fonctionnel relevant du ou des domaines de leurs services, c'est-à-dire la maîtrise de la production opérationnelle.

Le rôle de l'encadrement (chefs de service ou d'unités départementales, chefs de pôle ou d'unité, délégués, adjoints) sera renforcé selon les principes de responsabilisation et d'autonomie exposés plus haut ; à titre d'exemple, la note précisera que la représentation de la DREAL à des réunions, inaugurations, etc., impliquant un préfet ou un directeur départemental sera a priori assurée par le chef de service, un autre encadrant du service ou le chargé de mission concerné, la présence de la direction étant limitée aux situations qui le justifient (par exemple besoin de défendre un dossier particulièrement difficile ou aux enjeux particulièrement forts, demande d'appui exprimée par le service, demande explicite d'un préfet validée par la direction, etc...). Ce niveau de délégation sur la représentation de la DREAL résulte d'un ajustement entre la direction et le chef de service.

Le rôle de relais d'information des chefs d'unité départementales sera également précisé et conforté en indiquant par exemple qu'ils doivent être rendus destinataires en copie de tous les messages importants concernant leur département d'appartenance ou qu'ils informent les services des éléments présentés par le préfet de département en collègue des services et qui les concernent.

2-b/ Les principes de fonctionnement généraux, précisant notamment que chacun à son niveau :

- contribue au fonctionnement transversal de la DREAL ;
- est vigilant sur la cohérence de la parole DREAL ;
- applique et contribue à la démarche qualité de la DREAL ;
- est vigilant à la bonne circulation de l'information au sein de la structure.

Ce sont ces principes qui doivent guider le sens de l'action collective et notre organisation.

2-c/ Les conditions de signalement des dossiers sensibles à sa hiérarchie et/ou à la direction, à l'initiative de chacun des agents dans son domaine de compétence, avec des critères simples et transparents, permettant une homogénéité de pratiques entre les services, ainsi que les conditions de pilotage et de suivi de ces dossiers.

Un dossier doit être signalé s'il répond à l'un des critères suivants :

- dossier signalé ou suivi par un préfet, un ministre, un directeur d'administration centrale,
- dossier impliquant un élu à stature nationale,
- dossier donnant lieu à un avis à tonalité très négative,
- dossier pour lequel il existe un désaccord interne entre différents services de la DREAL,
- dossier jugé sensible par l'instructeur, le service pilote ou un des services consultés,
- dossier jugé sensible et signalé par la direction.

Il sera précisé que le signalement ne signifie pas « dessaisissement du service », la direction intervenant en appui de ce service, pour définir la stratégie et si nécessaire endosser des positions délicates vis-à-vis des tiers et éviter d'exposer les agents dans des situations conflictuelles.

2-d/ Le processus de demandes de notes, dossiers, etc. passées à un service, pour éviter les problèmes de commandes imprécises ou non proportionnées aux enjeux identifiés.

La note visera également le traitement au bon niveau de chacune des demandes et mettra en avant le devoir de ré-interpellation du commanditaire en cas d'incompréhension sur l'objectif, les messages à faire passer, la stratégie de réponse, etc.

2-e/ Les circuits de signature et de validation internes dans un souci d'allègement du dispositif actuel (préoccupation issue tant du séminaire des cadres que de l'écoute interne)

Le principe général visé est que l'organisation des services, UD, missions et délégation adapte les niveaux de validation des courriers et des notes dans un souci de fluidité et de réactivité de la chaîne hiérarchique. Deux niveaux de validation après visa du rédacteur et avant signature apparaissent pour la grande majorité du CODIR comme un objectif réaliste et opérationnel.

Les objectifs recherchés sont les suivants :

- fluidifier les circuits et raccourcir les délais de validation tout en préservant la qualité de la production des services ;
- responsabiliser les agents et les encadrants dans le cadre de délégations claires et dans un souci de reconnaissance de leur rôle ;
- organiser en interne des services le calage amont du contenu des commandes, des messages à porter et de la tonalité des productions ;
- identifier le rédacteur en fonction du document à produire ;
- donner une plus-value au visa au sein du circuit de validation.

Il ne s'agit pas en revanche de confondre les visas de validation et la circulation de l'information qui doit garantir à l'ensemble de la chaîne hiérarchique d'être informée en disposant le cas échéant du document signé.

La direction n'a pas d'exigence a priori sur les niveaux de validation au sein des services (chef de service, chef de pôle, chef d'unité, ou les délégués), renvoyant cette appréciation aux services qui doivent en débattre dans le cadre de leurs notes d'organisation si cela n'est pas déjà fait. Ainsi, certains chefs de services se sont déjà engagés dans l'application rapide de ce principe, en recherchant à adapter leur fonctionnement pour y parvenir. D'autres ont fait part de leur préoccupation d'une application stricte de ce principe et ont souhaité bénéficier de temps pour en parler au sein de leur service.

La direction, à son niveau et en cas de double validation (directeur référent et directrice ou directeur délégué) s'organisera en interne pour renvoyer le parapheur au service qu'une seule fois pour des demandes éventuelles de modifications. Le bordereau de circulation des parapheurs sera modifié en ce sens (une seule case pour la direction tout en laissant les 3 cases "service" tels qu'ils apparaissent aujourd'hui).

2-f/ Les principes collectifs d'usage à bon escient de la messagerie électronique dans une volonté partagée d'en limiter l'usage.

La note intégrera des mesures de régulation en cohérence avec les principes de la directive d'utilisation de la messagerie du ministère de 2009. Elle rappellera en particulier que l'usage de la messagerie n'a pas lieu d'être pour signaler une urgence (il n'est pas demandé à chaque agent de lire ses courriels en moins de 24 heures), pour régler une situation conflictuelle, pour engager un fil de discussion avec une multitude de destinataires. Elle rappellera également qu'un destinataire en copie n'a pas vocation, sauf exception à répondre, a fortiori à tous.

Elle précisera également le droit de chacun à la déconnexion et le respect de l'autre : par exemple, un courriel ne doit pas être adressé le week-end ou au-delà de 20h en soirée pendant la semaine, sauf exception (par exemple veille de départ en congé), le principe général étant que la gestion de la messagerie s'effectue pendant les heures de bureau.

3/ Le plan d'accompagnement

En complément des dispositions en termes d'organisation et de fonctionnement interne, un plan d'accompagnement va être mis au point avant la fin de l'année, en cohérence avec la définition des plans d'actions des processus qualité.

Le comité de direction s'est accordé en séminaire sur les **propositions suivantes** :

3-a/ Mesures visant à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle afin de mieux prendre en compte les contraintes personnelles de chacun, la recherche d'une plus grande convivialité et d'un bien-être au travail :

- l'adaptation des plages horaires des réunions pour prendre en compte les temps de déplacement liés au fonctionnement multi-sites (éviter les réunions tôt le matin ou en soirée, prévoir des plages horaires claires, concertées avec les agents et anticipées pour les réunions en bi-site ou multi-site, du type 10h -16h) ;
- la recherche ou l'adaptation d'espaces communs de convivialité en fonction des opportunités des sites de la DREAL ;
- l'amélioration des conditions de déroulement des visioconférences en termes de qualité de réception et d'animation. Veiller notamment à donner systématiquement la parole aux différents sites connectés ;
- veiller à l'accueil des nouveaux arrivants dans de bonnes conditions matérielles et humaines : logistique, convivialité, intégration dans l'équipe, etc. ;
- la possibilité pour chacun de choisir entre les différents modes de transport pour les déplacements entre Lyon et Clermont-Ferrand.

3-b/ Mesures visant à améliorer la communication et la circulation de l'information en interne :

- l'instauration dans chaque numéro de la lettre interne d'un focus sur un projet suivi par la DREAL en lien avec l'actualité, répondant au souhait des agents de disposer d'une information de synthèse apte à faire progresser la connaissance mutuelle des différentes missions exercées ;
- le lancement d'une action de sensibilisation des agents au bon usage de la messagerie (pour accompagner les dispositions inscrites dans la note d'organisation) ;
- la finalisation des "qui fait quoi" au sein de chaque service ;
- le lancement d'une réflexion sur la mise en place d'un parapheur électronique, apte à fluidifier les transferts entre les différents sites et s'inspirant de l'expérimentation mise en œuvre avec succès entre Annecy et Chambéry pour l'UiD des deux-Savoie. L'UiD LHL et CIDDAE pourraient porter l'expérimentation ;
- La communication d'informations aux agents via les différents niveaux hiérarchiques vise à ce que chaque niveau enrichisse le message initial de la direction au regard des caractéristiques de son entité. Toutefois, pour faciliter la transmission rapide d'informations aux agents, la direction s'autorise à adresser des messages directs tous agents. De même les chefs de service sont invités à communiquer, lorsque nécessaire, à l'ensemble des agents de leur service.

3-c/ Mesures visant à renforcer l'exercice de la transversalité au sein de la DREAL :

- afficher dans les feuilles de route des services toutes les actions transversales à enjeux (développement et mise en œuvre de la démarche qualité, participation à des actions de communication, participation aux travaux en inter-service ou en équipe projet, partage sur les avis de la DREAL impliquant plusieurs services, etc.) au même degré de priorité que les actions plus sectorielles, propres à chaque service ;

- évaluer le fonctionnement du comité inter-services de façon à tirer les enseignements des premiers mois de fonctionnement, clarifier sa finalité pour qu'elle soit partagée par tous et conforter son fonctionnement dans la transversalité au quotidien des services ;
- travailler sur la note d'objectifs 2017 de la direction en lien avec les services ;
- valoriser les sujets transversaux pendant les CODIR.

3-d/ Mesures visant à améliorer la cohérence de la ligne managériale par rapport au dialogue social et à la relation aux agents :

Durant le premier semestre 2016, la direction est fortement intervenue dans le cadre de gestion directe de situation personnelle d'agents dans le cadre du pré-positionnement. Il est nécessaire de revenir désormais à un fonctionnement habituel remettant par principe les encadrants des services en première ligne en cas d'interpellation directe des agents.

S'agissant du dialogue social, des mesures seront mises en place pour améliorer le partage et l'appropriation des sujets structurants des instances de CHSCT et CT par l'ensemble des membres du CODIR :

- les grands chantiers en cours seront traités de façon systématique en CODIR ;
- il sera recherché à l'agenda une meilleure articulation entre les CODIR et l'agenda social ;
- les chefs de service comme les chefs d'UD seront présents à tour de rôle au sein de ces instances afin de pouvoir témoigner, le cas échéant des démarches engagées au sein de leur service.

3-e/ Mesures visant à améliorer le fonctionnement du comité de direction :

Afin de rendre plus efficace et participatif les comités de direction, les décisions d'ajustement sont prises :

- Conserver un rythme soutenu : 1 CODIR / mois dont 4 en présentiel par an en alternance Lyon – Clermont-Ferrand ;
- Conserver les CODIR thématiques mais en limiter le nombre à 6 / an ;
- Réduire l'horaire des CODIR de demi-journée en visio à 2h30 maximum ;
- Mieux adapter le déroulé des CODIR au format visio : par exemple en donnant systématiquement la parole à chaque site en visio afin que chacun se sente pleinement inclus au CODIR ;
- Limiter le nombre de sujets à traiter en CODIR : RH, interne (sujets post fusion) et sujets transversaux (qualité, communication, juridique, préparation à la crise, dossiers métier transversaux...) ;
- Réduire la durée et le contenu des points actualités de début de CODIR en ciblant les propos sur les aspects « ambiance générale », les non-dits des CR, en tirant les éléments généraux d'enseignement, avec un temps d'échange permettant aux membres du CODIR de disposer de clarification si nécessaire ;
- Aborder plus de sujets métiers : pour cela les chefs de services, UD, mission feront des propositions de points à mettre à l'ordre du jour des CODIR avec une programmation à 3 mois, en précisant bien l'objectif ;
- Réaffirmer la règle de la liberté de parole au sein du CODIR : devoir d'interpellation des chefs de service en cas d'incompréhension, de désaccord, etc.
- Identifier un gardien du temps et un gardien de l'objectif à chaque CODIR ;
- Reformuler les décisions prises en séance pour que tout le monde comprenne la même chose (sortie rapide des CR et mise en ligne sur intranet en actualité de la page d'accueil).

Selon les sujets abordés en CODIR, l'objectif peut être :

- une information descendante en direction des chefs de services + prise de température (retour des chefs de service) ;

- un temps de co-construction d'une décision ;
- un temps de débat ouvert.

L'objectif recherché doit être systématiquement précisé lors de l'envoi de l'ordre du jour .

3-f / Mesures visant à répondre aux attentes des cadres

Post séminaire : contrairement à ce qui était prévu initialement dans le programme du séminaire, le déroulé n'a pas permis un temps de travail précis sur les propositions d'actions issues du séminaire des cadres du 22 septembre 2016. Un temps de travail complémentaire réunissant quelques membres du CODIR a eu lieu le 9/12/16.

Il en ressort d'une part qu'une partie importante des propositions en termes d'organisation est reprise dans le projet de note générale d'organisation de la DREAL.

Il en ressort d'autre part, au-delà des questions d'organisation et fonctionnement internes, la nécessité de retenir en priorité des propositions sur les champs suivants :

- **Développer des actions ambitieuses pour accompagner les cadres dans leurs rôles de manager**

A titre d'exemples : le développement d'ateliers de co-développement pour les managers volontaires, la recherche active par la DREAL de toutes les possibilités de coaching pour les cadres volontaires (dans le cadre du programme 2017 de la plate-forme RH du SGAR, par le SPES), l'organisation à terme d'une journée des cadres sur les sujets RH avec, dans un premier temps, l'élaboration et la diffusion aux cadres des fiches d'information RH.

Il apparaît nécessaire de rassembler et structurer l'information sur les formations et possibilités d'accompagnement en matière de management pour en assurer une diffusion claire aux encadrants.

Il pourrait également être utile de développer une formation par an sur un point de management à améliorer au sein de la DREAL suivie par les membres du CODIR puis au choix par les autres encadrants (ex. formation à l'écoute active, gestion de l'émotion, etc.). Il s'agit d'une pratique intéressante de l'ex- DREAL Auvergne.

Enfin il apparaît intéressant d'organiser un temps à destination des « managés », à travers par exemple une conférence tous agents sur le management.

A plus long terme, l'élaboration d'une charte de management peut constituer un objectif commun qu'il conviendra de creuser : avec quel objectif ? Avec qui ? Comment ?

- **Renforcer la cohésion interne et construire une vision partagée**

A titre d'exemple, il apparaît utile que la note d'objectif annuelle de la direction soit partagée avec les services afin de consolider un cap commun chaque année. Au sein des services, il conviendra de développer également cette vision commune, ce que font déjà certains services à travers des séminaires internes de co-construction.

De même, à l'initiative des chefs de services, l'organisation d'une rencontre annuelle direction / agents permettrait des échanges sur les missions du service.

- **Développer des outils internes pratiques et adaptés à notre nouveau mode de fonctionnement :**

A titre d'exemple, il conviendra d'intégrer dans l'élaboration du nouveau Plan de Déplacement d'Entreprise la nouvelle donne liée aux déplacements professionnels dans le cadre de la nouvelle DREAL.

Il est du ressort des pilotes des processus qualité concernés par ces différents sujets (notamment les processus P31 – manager notamment en multi-sites, P32 – entretenir et développer la cohésion interne et P33 – assurer le service à l’agent) de préciser ces propositions et de les intégrer dans leurs plans d’actions, avec un souci permanent de faisabilité à court et moyen termes et de priorisation.

4/ Suites et communication vis-à-vis des agents

Une communication sera rapidement faite aux agents sous la forme d’un envoi de mail par Françoise Noars, ciblant le propos sur les points qui intéressent plus directement (post-séminaire : message envoyé le 1^{er} décembre). Un relevé de décisions sera également rapidement élaboré et partagé au sein du CODIR, puis posté sur l’intranet (post-séminaire : il s’agit du présent document).

Il est demandé aux membres du CODIR de faire également retour en interne, à leurs encadrants notamment, des conclusions du séminaire.

La note générale d’organisation sera également rapidement finalisée, signée et diffusée.

Les membres du comité de direction veilleront immédiatement au quotidien à l’application des décisions prises collectivement lors du séminaire.

Relevé de décision rédigé par Gwennaëlle GUERLAVAS, le 20/12/2016



Validé par Jean-Philippe DENEUVY, le 20/12/2016



Approuvé par Françoise NOARS, le 20/12/2016

