

MANAGEMENT

MOTIVATION

Donner du sens aux séminaires de cadres

- Différents objectifs peuvent être poursuivis via le séminaire de cadres, lequel prendra diverses formes.
- Il participe à renforcer la motivation et à améliorer le travail en commun.

Le séminaire de cadres est devenu un temps fort du management territorial, voire un rituel pour certaines collectivités qui l'organisent chaque année à la même époque. Toutes, pourtant, ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Quand certains DGS, directeurs ou chefs de service en font un rendez-vous de travail quasi-solennel, d'autres y voient un moyen de faire plus ample connaissance et de stimuler l'esprit d'équipe. A Saint-Ouen (Seine-

Saint-Denis), c'est un séminaire annuel d'évaluation, de réflexion et de prospective qui réunit l'équipe de direction générale et les directeurs, soit une trentaine de personnes, pendant une journée en mars. « Notre objectif est de faire auto-évaluer par les cadres concernés les évolutions du management de l'année passée et de décider ensemble des actions à mettre en place, pour atteindre nos objectifs au cours de l'année à venir », explique Michel Namura DGS de Saint-Ouen.

Favoriser des liens. Au conseil général du Val-de-Marne, Nicolas Tavolieri, chef du service départemental de restauration, a fait le choix du séminaire de travail pour évaluer le processus du service, dans l'optique du bilan d'activité, et construire le projet de service. « Nous avons sou-

LES POINTS CLÉS

- **Rendez-vous annuel**
Dans une perspective d'amélioration continue du management de la collectivité, un séminaire des cadres de direction ou d'un service doit être organisé chaque année (auto-évaluation, réflexions, plan d'actions).
- **Cohésion d'équipe**
Lors d'un changement d'exécutif, d'équipe de direction générale ou du renouvellement d'un nombre important des cadres, l'organisation d'un séminaire permet de favoriser la cohésion d'équipe autour d'un projet partagé.

haité organiser un séminaire pour mener ces démarches de manière collégiale et participative avec l'ensemble des cadres, soit 15 personnes sur la centaine d'agents du service », explique-t-il. Organisées en trois temps (auto-évaluation collective sous forme de questionnaires; travail en groupes sur les problématiques identifiées comme prioritaires; détermination des objectifs à atteindre et des axes de travail), ces rencontres sont traditionnellement organisées au sein même de la collectivité. Quand il s'agit de renforcer les liens entre les cadres, les organisateurs privilégient une forme de réunion moins studieuse avec, généralement, un éloignement physique. La distance avec le lieu d'échanges habituel devant permettre de créer des liens plus personnels, profitables aux relations de travail. « Une meilleure connaissance crée des connivences et donc plus de res-



TÉMOIGNAGE Jacques Wackel, directeur de la coordination au conseil général de l'Essonne

« S'extraire physiquement du quotidien pendant deux jours »

« Le conseil général organise, tous les ans, en septembre, un séminaire de cadres réunissant environ 280 personnes sur deux jours, au Centre national du rugby, à Marcoussis. Ce rendez-vous permet aux cadres de s'extraire physiquement du quotidien. La première journée est consacrée aux interventions du président, du DGS, d'autres collectivités, de représentants de différentes fonctions publiques, de professionnels, de sociologues et de politologues sur une ou plusieurs thématiques qui sont d'actualité pour la collectivité. Lors de cette première journée est ainsi délimité le cadre des échanges en ateliers. Après une soirée festive et une nuit sur place pour ceux qui le souhaitent, la seconde journée est organisée en ateliers animés par des cadres de la collectivité. Les sujets sont alors abordés de manière plus opérationnelle. Chaque atelier fait l'objet d'une production à travers les actes du séminaire. »



Michel Namura,
DGS de Saint-Ouen.

Notre objectif est de décider ensemble des actions à mettre en place, pour atteindre nos objectifs au cours de l'année à venir.

Michel Namura, DGS de Saint-Ouen

la différence de ce qui est imposé "d'en haut", explique Nicolas Tavo-lieri. Certes, notre premier sémi-naire n'a pas été très concluant car les encadrants du service n'étaient pas habitués à ce fonctionnement participatif, ni à évaluer ou à for-maliser par écrit les actions à enga-ger. Pour le deuxième, en 2008, nous avons laissé davantage de place aux échanges et aux réflexions sur les axes d'amélioration. Cela a rendu le rendez-vous plus constructif. En valorisant ainsi le rôle des cadres, le séminaire constitue en tout état de cause un élément de reconnaissance et de motivation. « Chacun se sent utile », constate Michel Namura.

Mieux se connaître. Pour des responsables qui travaillent souvent de manière cloisonnée, une telle ren-contre est également un moyen de faciliter la collaboration sur les pro-jets transversaux, en appréhendant plus finement les contraintes pro-pres de chacun dans son domaine d'activité. « Le séminaire a donné le temps aux cadres d'écouter et de mieux comprendre en détail l'action de chaque direction. Des échanges qui ont permis de mieux appréhen-der le fait que nous faisons partie d'un tout », assure Yves Thuillier. « Par les séminaires, le sentiment d'appartenance peut être renforcé, confirme Yannick Piquet-Bonfils. Ce n'est pas un hasard si nous en avons organisé en nombre dans les conseils généraux après l'acte II de la décentralisation et le transfert des personnels de l'Etat. » **Maud Parnaud**

pect et de facilités à se dire les choses dans le travail », assure Yannick Piquet-Bonfils, directrice de Duran-ton consultants Méditerranée.

Etudier le comportement. Yves Thuillier, DGS de la communauté d'agglomération Béziers Méditer-ranée, a emmené son équipe (8 ca-dres) pendant deux jours dans les Pyrénées en séminaire « Team buil-ding » (cohésion d'équipe) en sep-tembre 2005. « Du point de vue des relations humaines, nous avons pu voir comment chacun se compor-tait dans la vie de tous les jours. Nous avons eu des moments très conviviaux, souligne-t-il. Il en a ré-sulté l'idée de "bienveillante atti-tude", qui ressort encore aujourd'hui en cas de difficultés. Si certains cadres étaient dubitatifs sur l'im-pact potentiel d'un séminaire sur la cohésion d'équipe, ils en sont res-sortis convaincus. Aujourd'hui, face

TÉMOIGNAGE Michel Namura, DGS de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis)

« Je voulais créer des conditions d'expression et de dialogue »

« Il n'est pas forcément nécessaire d'organiser le séminaire hors de la collectivité. Je crois en la solennité de ce rendez-vous en tant que tel. La forme doit cependant nécessairement permettre aux cadres de s'exprimer librement. C'est la raison pour laquelle nous avons recours à un outil de vote électronique anonyme. Huit grands processus avec, pour chacun, six à douze points caractéristiques évalués en fonction de standards de qualité sont soumis aux votes des cadres, qui leur attribuent des notes de 1 à 5. Via le boîtier électronique, ils évaluent ensemble le management de la collectivité sous une forme ludique et convivial. Ce système est intéressant, car les réponses du groupe s'affichent instantanément. Nous discutons ensuite des résultats, dégageons ensemble les priorités, puis nous travaillons en trois groupes sur les actions concrètes essentielles. »

à un renouvellement important de l'encadrement, je pense éventuel-lement réorganiser le même type d'événement. »

Quelle que soit la forme choisie, il faut miser sur l'intelligence collective

pour faire évoluer le management et améliorer le fonctionnement de la collectivité. « L'élaboration partici-pative permet de poser un diagnos-tic plus précis et de fixer des objec-tifs plus concrets et mesurables, à