

SYNTHÈSE DES GROUPES DE TRAVAIL SÉMINAIRE NOVEMBRE 2023

MISE EN PLACE DE LA COMMUNICATION – COMMENT MIEUX COMMUNIQUER AVEC LES COLLABORATEURS ?

On s'est d'abord interrogé sur les outils qui avaient été présentés par monsieur Blanchart et qui pouvaient nous convenir ou en tout cas qui nous ont interpellés :

- Les gourdes avec les valeurs de l'entreprise
- la direction qui descend sur le terrain
- les systèmes d'info dans les bacs, les affiches des ambassadeurs
- les délégués syndicaux comme relais
- la mise en place d'un intranet
- le fait de communiquer sur le résultat

Il y a eu une première réaction après cette énumération, c'est de dire que l'on fait déjà tout cela ! Dès lors, la discussion s'est engagée en disant qu'ok on le fait peut-être mais il y a toute une partie du personnel qui se sent un peu oubliée en matière de communication et c'est le personnel ouvrier.

Parmi les outils que nous utilisons, on s'est interrogé sur **les outils les plus efficaces**, il s'agit des :

- affiches colorées utiles mais pas suffisantes
- flyers, les articles dans l'intramag : c'est ok
- la communication par vidéo fonctionne bien aussi mais tout le monde n'a pas accès à ce moyen de communication

On trouve aussi que **le plan de transformation est trop complexe dans sa structure et qu'en termes de communication, cela part dans tous les sens**. Ce n'est pas clair pour tout le monde. Il vaut mieux cibler la communication sur les personnes qui sont directement concernées.

Autre question : quels sont les outils nécessaires pour être mieux informé :

- la communauté des managers, on y croit !
- faire circuler, transiter l'information par un tiers et donc pas nécessairement toujours le chef de service mais aussi par l'IG, le DG ou le directeur car l'information peut être mieux retenue.
- Avoir des outils plus simplifiés, une communication plus adaptée/ciblée et percutante. En fait, l'écriture administrative n'est pas l'écriture de communication : transférer simplement une note de service ou une note au collègue n'est pas le meilleur outil quand on veut communiquer largement ; il faut avoir une vraie écriture de communication, ce n'est pas toujours le cas !
- Mettre en avant le côté humain parce qu'on n'est pas réceptif à la communication et aux messages si on n'est pas soi-même bien dans son travail. On ouvre la boîte de Pandore mais c'est vrai que quelqu'un qui a l'impression qu'il n'est pas valorisé, qu'il n'existe pas n'est pas du tout réceptif à une communication sur les différents messages du Plan de transformation. (ROAD SHOWS)
- Pour des événements comme celui-ci, on a demandé de tenir compte des horaires de l'ensemble des agents car pour certains, c'est compliqué.

Comment mieux informer nos collaborateurs ?

On pense qu'une application serait une bonne idée et que l'intranet doit être un support pour la communication du plan de transformation avec un onglet spécifique qui permettrait directement d'avoir de l'information. Il est aussi important de rencontrer la hiérarchie sur le terrain. Il y a une forte attente pour que les directeurs, les IG et le DG aillent dans les services. De plus, tous les débats confirmaient que la communication orale passe mieux. On a du mal à toucher le personnel ouvrier car on est trop axés sur une communication écrite. Que ce soit l'affiche, le papier, le numérique, ça reste toujours de la communication écrite et à certains moments et pour la plupart des gens, une communication orale est très importante. D'où le fait d'aller à la rencontre des équipes !

- + Documenter les chefs de service sur les informations à faire passer à intervalle régulier
- + Journal du plan de transformation
- + Idées de formation obligatoire/valorisante

Comment améliorer le dialogue social à l'interne ?

Sur la question de l'implication syndicale, 3 sous-questions ont été débattues :

1. Quelles sont vos craintes par rapport à cette implication ?

- Risque de prolonger (et même de tourner en rond) les discussions d'autant qu'il y a 3 organisations syndicales et donc 3 acteurs supplémentaires avec lesquels il faut discuter
- Risque quant au niveau d'attente et d'exigence des organisations syndicales qui n'est pas en phase avec l'ambition du plan de transformation. Il y a un décalage qui peut entraîner de la longueur et des blocages parce que les attentes à la base ne sont pas nécessairement les mêmes entre les organisations syndicales et les autres acteurs
- Risque que les organisations syndicales sortent de leur rôle pour entrer dans la gestion des services et on sait qu'effectivement c'est un point qui fait régulièrement débat
- Risque d'un décalage en raison d'un déphasage entre les ambitions des différents services et celles des organisations syndicales.

En conclusion, on constate l'expression d'un certain scepticisme sur l'implication des organisations syndicales notamment autour du fait aussi que de toute façon il y a un certain nombre d'acteurs qui sont à la fois agents et délégués syndicaux. Dès lors par la voix de ces derniers il y a déjà une implication des organisations syndicales.

2. Quels en seraient les avantages ?

- les organisations syndicales sont un acteur important de la vie de notre Administration et que ce faisant, on impliquerait véritablement tous les acteurs ; les délégations syndicales étant jusqu'ici en marge du plan de transformation.
- les délégations syndicales pourraient être des relais, des vecteurs d'information vers le terrain sur les conclusions et l'avancée des travaux mais il y a une condition sine qua non : ils doivent être convaincus du processus au risque de voir se produire l'effet inverse.
- Les délégations sont aussi source d'information qui permettrait de faire remonter des informations du terrain vers les différents acteurs qui construisent le plan de transformation. Elles constitueraient une source d'information supplémentaire intéressante.
- Elles pourraient également améliorer l'adhésion d'un maximum de nos agents (principalement le monde ouvrier).
- Cela pourrait être l'occasion d'amener un autre point de vue parce qu'évidemment de par leur expérience, les délégués syndicaux ont une vue des choses qu'il peut toujours être intéressant d'exprimer et qu'il est intéressant de prendre en compte.

3. Comment intégrer/associer les délégations syndicales ?

- Sachant que notre plan existe déjà et qu'il y a la crainte de ne pas tout détricoter, il est question de leur demander de ne pas tout remettre en question mais de se porter vers l'avenir : de leur demander ce que l'on peut apporter par rapport au plan existant sans redémarrer à zéro.

- La voie qui est donc privilégiée dans les discussions est d'utiliser la voie informelle dans les échanges avec les organisations syndicales sans passer par la lourdeur et le formalisme des outils existants comme le Comité de concertation, par exemple. Une idée est de les inviter systématiquement à nos travaux comme observateurs
- D'autres ont exprimé l'idée qu'ils pourraient avoir un rôle d'experts et donc à certains moments clés ou pour certaines thématiques, ce serait l'occasion de les inviter mais en fixant préalablement des règles de fonctionnement entre eux et nous.

Voilà le résumé de ce qui a été dit auquel le rapporteur ajoute un petit mot supplémentaire concernant le scepticisme sur leur rôle et leur apport car il y a déjà eu une longue présentation en comité de concertation sur le plan de transformation et force est de constater qu'il y a eu assez peu d'échanges de cette présentation. Il y a donc quelque chose à travailler mais tant de notre côté que du leur, on ne perçoit pas exactement le rôle des organisations syndicales dans le plan de transformation et c'est assurément une question fondamentale à se poser d'abord avant d'entamer un processus d'accompagnement des délégations syndicales.

OUTILS DE PILOTAGE - COMMENT MESURER ?

Quels outils de pilotage sont utiles et nécessaires pour maintenir notre trajectoire et garder le cap afin de devenir une administration publique de référence à l'horizon 2030 ?

Pour débattre sur ce thème, nous avons tout d'abord, au niveau méthodologique, divisé notre groupe de travail en 2. Les uns travaillant plus spécifiquement sur les outils de pilotage utiles en tant que managers (Par analogie, ils étaient les pilotes de ligne de notre aventure). Nous avons demandé aux autres de prendre de la hauteur (dans la tour de contrôle) et d'imaginer les outils de pilotage dont ils auraient besoin pour « guider la Ville » afin qu'elle puisse répondre aux ambitions qu'elle s'est fixées.

De manière générale, les idées émises par les 2 groupes convergeaient ou se complétaient.

En parallèle, ils ont insisté sur la nécessité d'avoir une ligne directrice claire, de connaître les objectifs poursuivis par nos autorités afin de ne pas trop se disperser, ce qui implique d'avoir des objectifs chiffrés, d'en connaître les priorités mais aussi leur évolution dans le temps.

Certains participants ont également évoqué, en liaison avec ce que Monsieur Blanchart mentionnait, le souhait que les valeurs défendues par la Ville de Charleroi soient mieux connues.

Les groupes ont identifié des outils de gestion/pilotage mais aussi et surtout des pistes d'amélioration/d'innovation stratégiques et opérationnelles.

Au niveau de l'impact de satisfaction des citoyens est revenue l'idée d'enquêtes régulières pour mesurer la satisfaction des citoyens mais aussi le fait de repenser le site internet, d'améliorer la polyvalence du personnel et de mieux communiquer afin de contrer les inévitables rumeurs.

Le groupe espère grâce à cela améliorer globalement l'image de marque de la Ville et de partager l'info avec tous (avec une attention particulière pour les aînés et les personnes précarisées).

Au niveau du bien-être, des outils devraient être mis en place afin de diminuer l'absentéisme et d'obtenir un management bienveillant et participatif. Les groupes ont ainsi évoqué :

- Des enquêtes de satisfaction sur tous les sujets qui le concernent : matériel, environnement de travail, équipe,... compris sur le management (évaluation de leur manager)
- Un recensement complet du matériel
- Une Plateforme de mobilité interne (évaluation des besoins internes, recrutement, réorganisation d'un service) et un monitoring pour évaluer la motivation des agents
- Des managers sur le terrain

Au niveau du développement durable, si des indicateurs mesurant l'empreinte carbone semblent faire l'unanimité, il y a également eu des discussions sur l'utilisation d'indicateurs pour suivre notre utilisation de papier en précisant que tout digitaliser a également un impact environnemental. La nécessité de communiquer sur le sujet a également été mise en exergue.

Au niveau de la modernisation des outils, les outils de pilotage doivent, suivant les commentaires recueillis, être mis en place afin de diminuer la « lourdeur administrative » et accentuer la communication structurée, transversale et simplifiée. Il a donc été souvent question de dématérialisation/digitalisation tel que la mise en place de :

- la signature électronique,
- plateformes : des déchets, de suivi de dossiers, de suivi des bâtiments ou de voirie, de contacts interne avec photo, service d'affectation, « qui fait quoi ? », « à qui s'adresser pour... »
- un intranet plus attractif et d'un IADélib plus largement accessible.

Ont été aussi mentionnés : la création de feuilles de route type pour chaque type de projet (avec définition de procédures claires et connues de tous) ainsi que la rédaction systématique de PV de réunion diffusables qui actent les décisions et pour lesquelles un suivi est donné.

Au niveau de l'amélioration des compétences, les outils de pilotage devraient porter sur la formation avec un accent mis sur le suivi des formations. Des formations spécifiques à l'utilisation des outils (via des capsules par exemple) ou en communication ont été requis, tout comme des écolages transversaux (type « Vis ma vie ») ou encore un véritable Trajet «on boarding» pour les nouveaux agents. Avoir une plateforme des formations internes fait également partie des idées proposées en la matière.

Les agents souhaiteraient avoir une meilleure vision de ce qu'ils peuvent atteindre en termes de carrière. Ils suggèrent dès lors une plateforme qui permettrait d'avoir une meilleure visibilité sur les offres d'emplois et sur la trajectoire des formations à suivre pour évoluer dans leur carrière.

Finalement, les agents estiment que pour penser « outils de pilotage », ils ont besoin d'objectifs cadrés mais également de ressentir que leurs problèmes quotidiens sont pris en considération et se résolvent. Il est selon eux difficile de prendre de la hauteur si leurs préoccupations quotidiennes persistent.

RÔLE DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE DANS L'IMPLÉMENTATION DU PLAN DE TRANSFORMATION

Question posée aux membres du groupe : « *en tant que ligne hiérarchique, quels sont les projets et les idées des TEC que vous aimeriez développer dans le cadre du plan de transformation de la Ville ?* ».

Remarque : certains de ces points rejoignent ceux qui sont en réflexion dans le plan d'actions de la communauté des managers. Ils seront donc développés dans ce plan (comme d'autres idées) en tant que projets / actions.

Le groupe a d'abord émis une remarque pertinente générale : le TEC n'organise qu'une seule mission : transporter des utilisateurs d'un point A vers un point B. Tandis que la Ville possède des centaines de missions et métiers très différents (population, entretien vert, urbanisme, organisation de chantiers, propreté, GRH, ...); ce qui complexifie la mise en place d'un plan de transformation tel que le nôtre.

Des idées / projets opérationnels sont ensuite nés des débats :

- Création ET diffusion massive des valeurs de la Ville sur plusieurs supports ;
 - Rapprocher, favoriser la communication directe entre agents et direction ; remettre du lien entre les strates de la hiérarchie ;
- La gestion de l'absentéisme : accompagner plutôt que sanctionner ;
 - La sensibilisation, la mise en place du management bienveillant;
 - Sensibilisation à une approche relationnelle du management (annoncée comme étant l'avenir ; notamment avec les jeunes générations) VS management militaire (encore présent à certains endroits à la Ville) ;
 - Offre de formations continuées et spécifiques en Management : internes et externes;



- Viser un meilleur ciblage de la communication : « on reçoit trop d'infos mais on échappe peut-être aux infos utiles » ;
- Création d'applications Ville utilisables par tous ;
- Développement d'outils de mesure de la satisfaction des citoyens ;
 - Davantage de souplesse dans l'application des marchés >>> l'impression de prendre systématiquement la position la plus dure ;
 - Davantage de coordination opérationnelle entre services techniques ; en ce compris l'acquisition et le partage des ressources (charroi, matériel, ...) ;
 - Lutter activement contre le repli sur soi (par service) et décloisonner les services, directions, sphères d'activités, ... ;
 - Anticipation de la fin des marchés ;
 - Définition, rédaction de stratégies et de plans d'actions clairs par service ;
 - Développement d'une culture d'entreprise orientée résultat, qualité du service, et de fierté d'être agent communal ;