



# SMVIC – diagnostic Direction Enfance, jeunesse & sports



Fabrice GUERET – mars 2024



# Sommaire

**01**

Contexte

**02**

Notre éclairage

**03**

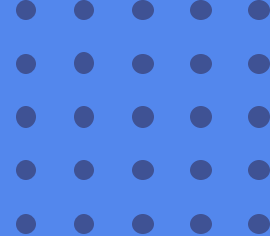
Méthodologie

**04**

Éléments financiers

**05**

Macro-planning





**01**

# Contexte



# Contexte

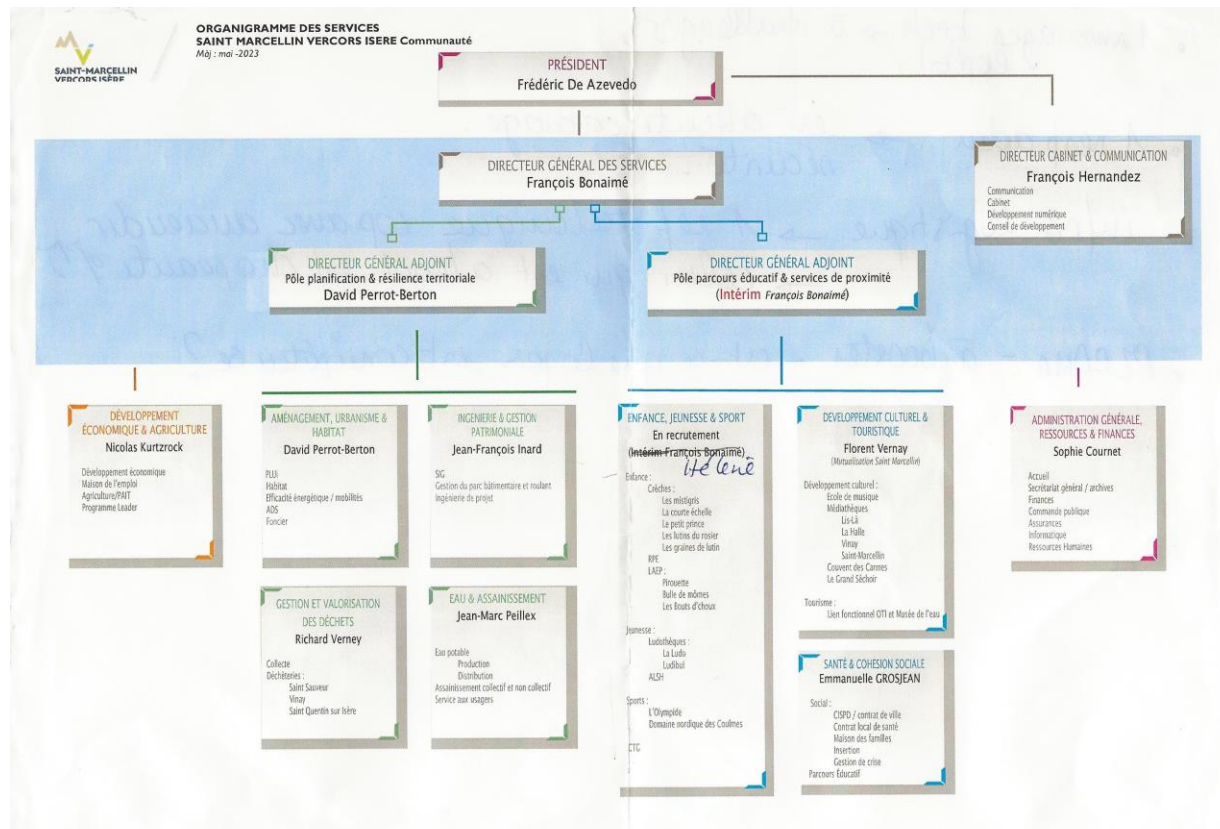
La Communauté de Communes de Saint Marcellin dénommée « Saint Marcellin Vercors Isère Communauté » - SMVIC, est issue d'une fusion qui a eu lieu en 2017 entre 3 communautés de communes. Elle a pour périmètre l'économie, le tourisme, la gestion de l'eau et de l'assainissement, la cohésion sociale, l'enfance, la jeunesse, le sport, la valorisation des déchets.

Pendant plusieurs années à compter de 2017, la Direction Générale a été assurée par 2 Directeurs Généraux, l'actuel DG François Bonaimé et une femme. Cette co-direction générale a été difficile avec des tensions entre les 2 DG, des orientations et personnalités différentes. L'influence de l'ancienne DG reste présente qui semble agir en coulisse contre la nouvelle organisation. Elle semble avoir été violente et maltraitante avec plusieurs personnes de l'organisation quand elle était DG. Elle est actuellement en disponibilité – retrait temporaire de la fonction publique à son initiative, et est par ailleurs mise en cause dans 5 dossiers au Tribunal Administratif.

Le SMVIC compte entre 350 et 400 agents répartis sur plusieurs directions, dont la direction « Enfance, Jeunesse & Sports » qui compte 3 services : Enfance, Jeunesse, Sports (voir organigramme page suivante).

La Directrice de cette direction « Enfance, Jeunesse & Sports », Hélène, est arrivée en août 2023 et a pourvu le poste qui était vacant depuis plusieurs mois.

# Contexte



# Contexte

De nombreuses tensions sont présentes au quotidien entre la Directrice et 3 personnes de sa direction qui n'acceptent pas l'autorité de la directrice.

La directrice est jugée maladroite en management, donneuse de leçons, peut sembler arrogante et donner l'image d'une personne très sûre d'elle. Elle a marqué son territoire à son arrivée. Pour autant, l'équipe de direction générale pense que la directrice fait le job. Ses chefs de service se sentent remis en cause. Elle est actuellement accompagnée par une psychologue du travail.

La responsable du service enfance – ancienne assistante de l'ancienne DG qui l'a maltraitée – est là depuis 25 ans, elle a 55 ans. Elle semble en limite de compétences pour piloter son service, ne pas faire de stratégie – ce que son poste nécessite, elle reste trop opérationnelle.

L'assistante actuelle de la directrice qui ne semble pas à sa place, qui semble en vouloir à sa directrice, semble avoir des difficultés personnelles, frontale et sans filtre.

L'ancien directeur, parti pendant 1 an et revenu dans cette direction en tant que chargé de mission à 50% sur la direction (et 50% sur une autre direction). Ancien animateur de centre de loisirs qui a eu jusqu'à 30 personnes sous son autorité, a tendance à acheter la paix sociale, 55 ans, semble imbu de lui-même, semble en limite de compétences, en refus d'autorité. Semble être le leader de la contestation, probablement toxique.

# Contexte

En termes d'organisation, la directrice n'a pas accès aux informations, les processus existants sont contournés. Il faut dire que les processus et l'organisation ne sont pas dans la culture du SMVIC qui peine à se structurer malgré la volonté de l'équipe de direction générale.

Ces 3 personnes ont fait une alerte sécurité et santé à la RH concernant la directrice dont le préavis se termine ces jours-ci (en tout état de cause, le préavis a été prolongé. A l'initiative de qui ??). Le DG a mis son poste dans la balance auprès de l'élue pour confirmer le recrutement de la directrice à la fin de sa période d'essai.

Enfin, la directrice et son élue référente entretiennent de mauvaises relations. L'élue se positionne comme un « super-directeur » et semble déborder de son périmètre. Elle a eu l'occasion de dire que « la directrice se mêle de tout ».

Les étapes pouvant correspondre à la mission sont les suivantes :

1. Rendez-vous FG avec le DG François Bonaimé et la DRH Sophie Cournet
2. Diagnostic de la situation avec des entretiens individuels notamment
3. Restitution du diagnostic au DG et à la DRH
4. Restitution du diagnostic à l'équipe
5. Mise en œuvre de la stratégie. La DRH a en tête :
  - un coaching individuel de la directrice
  - un coaching d'équipe de la directrice et des 3 autres protagonistes
  - un travail sur l'organisation et les processus



02

# Notre éclairage

---



# Notre éclairage

Les enjeux spécifiques des missions de coaching qui nous semblent correspondre à vos besoins sont :

- L'identification des freins et des blocages, des jeux des différents acteurs, de leurs stratégies,
- La question du positionnement de la directrice avec le style de management, le management situationnel, le leadership, la gestion du stress, la question de la légitimité, de la délégation
- L'interculturel entre les personnes, les différents protagonistes semblent éloignés en termes de culture professionnelle, phénomènes de groupe et jeux relationnels
- Les besoins de chacun, les émotions
- Le fonctionnement de chacun et le fonctionnement du système
- L'affirmation de soi et la communication non violente
- La communication
- La construction d'une équipe, la différence entre un groupe et une équipe
- La responsabilisation
- Le sens et les valeurs
- Les croyances individuelles et collectives
- la conduite du changement
- la construction d'une équipe et l'entretien de sa cohésion et de son niveau de motivation
- L'organisation, le cadre
- Les compétences, aptitudes, niveaux d'autonomie de chacun



# Notre éclairage

---

La culture du SMVIC semble bienveillante dans ses orientations de direction générale avec une attention au collectif, une culture positive, de confiance, intégrative, bienveillante, où sont présents le partage, la valorisation, le challenge et l'exemplarité ainsi qu'une volonté d'appropriation de la stratégie par tout l'organigramme.

On dégagera les besoins de ce système en termes d'accompagnement. Pour l'équipe, il pourra s'agir de reposer un cadre, de la construction de l'équipe, de sa cohésion, de sa capacité à se projeter. Pour la directrice, de travailler son positionnement, sa confiance en elle, sa communication.





03

# Méthodologie





# Méthodologie

---

Pour le diagnostic, on va réaliser des entretiens avec la directrice, les 3 protagonistes, d'autres personnes des services de la direction en échantillonnage, la psychologue du travail, avec de nombreux outils.

Des outils de coaching professionnel orientés diagnostic avec questionnaires d'exploration de la problématique, protocoles d'exploration de la problématique, questionnaires styles de management et de leadership, questionnaires d'analyse transactionnelle, estime de soi. On va utiliser des outils de PNL, d'analyse transactionnelle et de systémie, de dépoliarisation, des outils de diagnostic d'organisation, la méthode Delbecq en auto-diagnostic.

Livrables du diagnostic

- 1 rapport d'analyse (20 pages env)
- 1 présentation de restitution copil
- 1 présentation de restitution à l'équipe





# Méthodologie

---

## 1. COPIL

Le COPIL sera constitué par le DG, la DRH, la psy du travail par exemple, le DGA (?).

Le consultant prendra connaissance du contexte spécifique dans lequel la demande de diagnostic s'inscrit. L'équipe de direction Générale pourra expliciter l'ensemble des objectifs de la mission.

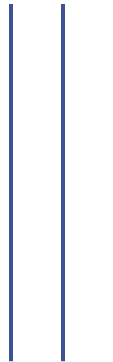
## 2. Diagnostic

Il visera à recueillir, lors d'entretiens notamment, des éléments sur la culture de l'organisation, le niveau de maturité et d'autonomie de l'équipe, les styles de management, la focalisation, la cohésion. Le consultant recueillera toute donnée et document utile au bon déroulement de l'accompagnement tels que l'organigramme de service, les comptes-rendus des réunions de service, la feuille de route.

## 3. Restitution au COPIL

Une restitution de ce diagnostic sera faite par le consultant au COPIL. Lors du copil seront déterminées la stratégie d'accompagnement de l'équipe. Il pourra s'agir de coaching individuel de la directrice, d'un coaching d'équipe ou de la redefinition du cadre, de processus, de l'organisation.

## 4. Restitution à l'équipe





04

# Éléments financiers

---

# Proposition financière

Prestation	Coût HT unitaire
Front office - 1 heure	130 €
Front office - ½ journée	450 €
Front office - 1 journée	900 €
Back office - 1 heure	100 €
Back office - ½ journée	350 €
Back office - 1 journée	700 €

*NB : Exonération de TVA (Non soumis à la TVA)*

# Proposition financière

Diagnostic	Coût HT
1 reunion préparatoire – 08.03.2024	Gratuit
1 COPIL de lancement – 2 heures + entretiens individuels du diagnostic = 1 journée sur place	900 €
4 jours en back office, analyse des documents, des entretiens, rédaction du rapport de synthèse	2 800 €
1 COPIL de restitution – 2 heures + restitution à l'équipe 2 heures = ½ journée sur place	450 €
TOTAL	4 150 €

NB : Exonération de TVA (Non soumis à la TVA)



# Proposition financière

---

Coaching individuel	Coût HT
Forfait de 10 séances, avec entretien de cadrage + tripartite de début, tripartite de mi-parcours et tripartite de fin inclus	3 000 €
Plan d'action	Inclus
Suivi du bénéficiaire pendant 6 mois avec un échange téléphonique 1 fois par mois	inclus

*NB : Exonération de TVA (Non soumis à la TVA)*

# Proposition financière

---

Coaching d'équipe	Coût HT
1 reunion de cadrage avec le COPIL sur la base du diagnostic déjà fait	450 €
2 jours de préparation en back office	1 400 €
1 jour d'animation du séminaire sur place	900 €
1 jour d'analyse du séminaire en back office	700 €
1 suivi	offert
TOTAL	3 450 €

*NB : Exonération de TVA (Non soumis à la TVA)*

# Proposition financière

---

Organisation – mise en place de processus	Coût HT
Recueil des éléments – 1 jour en back office	700 €
4 jours en back office sur la rédaction du rapport de synthèse et des processus (4j x 700 €)	2 800 €
1 COPIL de restitution – 2 heures + restitution à l'équipe 2 heures = ½ journée sur place	450 €
TOTAL	3 950 €

*NB : Exonération de TVA (Non soumis à la TVA)*



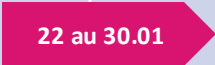



05

# Macro-Planning



# Planning diagnostic

ETAPES	JANVIER 2024				FEVRIER 2024			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
COPIL de cadrage	 08.01							
Entretiens individuels		 17.01						
Diagnostic - recueil de documents		 17.01						
Diagnostic - analyse des documents et des entretiens			 22 au 30.01					
COPIL de restitution								
Restitution à l'équipe du diagnostic					 05 au 16.02			

# Planning d'accompagnement de coaching individuel

ETAPES	JANVIER 2024				FEVRIER 2024				MARS 2024				AVRIL 2024				MAI 2024			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S14	S16	S17	S18	S19	S20
Réunion de cadrage	◆ 08.01																			
Entretien avec le bénéficiaire	◆ 10.01																			
Réunion tripartite de début	◆ 11.01																			
Séance 1 - 2 - 3 - 4		● 22.01 Séance1			● 05.02 Séance2		● 19.02 Séance3		● 04.03 Séance4											
Bilan mi-parcours bénéficiaire										◆ 11.03										
Réunion tripartite de mi-parcours										◆ 12.03										
Séance 5 - 6 - 7 - 8												● 25.03 Séance5		● 08.04 Séance6		● 22.04 Séance7		● 06.05 Séance8		
Bilan de coaching avec le bénéficiaire																			◆ 13.05	
Réunion tripartite de fin																			◆ 14.05	
Evaluation de la mission																				◆ 21.05

FIN DE LA MISSION

# Planning d'accompagnement de coaching collectif

ETAPES	JANVIER 2024				FEVRIER 2024			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Réunion de cadrage	 08.01							
Entretien avec le manager		 17.01						
Diagnostic - recueil de documents		 17.01						
Diagnostic - conduite des entretiens		 17 au 19/01						
Diagnostic - analyse des documents et des entretiens			 22 au 30.01					
Préparation - entretien avec le manager pour restitution et mise au point du programme					 05 au 16.02			
Séminaire coaching d'équipe							 19 au 21.02	