Comment bien rater une réorganisation

Le nouveau fonctionnement du bureau de la formation de la DRH a été présenté hier 10 mars au Comité technique paritaire de la Direction. Initialement prévu sous la forme d'une communication, il a au final fait l'objet d'un vote des membres du Comité (ce qui était la moindre des choses, vu l'importance du sujet) comme l'UNSA l'avait demandé à Mme Errecart, adjointe au Maire de Paris et présidente du CTP. Cependant, au-delà de la communication officielle, c'est bien un mode d'emploi de tout ce qu'il ne faut pas faire pour mener à bien une réorganisation que l'on peut établir.

Dommage en vérité, car - tout le monde le reconnaît - une refonte de ce bureau était utile et même indispensable, compte tenu de l'évolution de la formation dans les politiques RH de l'administration parisienne au cours des dernières années, du déploiement du nouvel outil de gestion informatique FMCR et du nouveau Centre de formation de la rue Mornay.
À l'aube du renouvellement de l'accord cadre formation, ce réseau fort de 115 personnes dans les Directions et de 48 agents au Bureau de la formation aurait mérité une analyse fine de son activité pour proposer une refonte sereine de son organisation.
Mais la Mairie s'est pris (une nouvelle fois) les pieds dans le tapis sur deux questions essentielles : la méthode et le calendrier.

> La méthode

On ne le répétera jamais assez (et tous les consultants du monde le rappellent sans cesse) : pour que la réorganisation d'un service (ou d'une entreprise) réussisse, il est nécessaire impérativement de convaincre les personnels concernés de son bien-fondé et de son utilité, et donc de les associer pleinement et très en amont à chaque étape de sa réalisation.
Or, c'est exactement l'inverse qui a été fait puisque la **nouvelle architecture** du Bureau de la formation a été évoquée et présentée pour la première fois à l'ensemble des agents le 9 janvier 2014 pour une entrée en vigueur deux mois et demi plus tard. On imagine sans peine l'étonnement des personnes concernées, découvrant d'un coup sur Powerpoint le changement de leur portefeuille de dossiers, de collègues ou de supérieur hiérarchique. Quant aux changements de bureau, ils avaient été présenté le 5 février lors d'une réunion de "calage" où la nouvelle organisation n'a été que de très loin évoquée.
Certes, quatre groupes de travail ont été menés entre octobre et décembre 2013 mais chacun d'entre eux portait sur des problèmes internes (amélioration des procédures au quotidien / analyse qualitative des formations / définition d'un socle commun des sessions d'accueil / adaptation des préparations à concours et examens professionnels) et non sur une nouvelle

organisation du bureau, sur ses missions et son fonctionnement. De plus, la réorganisation n'a pas été évoquée lors des entretiens annuels de la fin de l'année 2013 en tant qu'enjeu majeur de projet de service commun pour 2014 (ce qui est à proprement parler sidérant).
On peut aussi se demander comment les agents ont pu se positionner dans de nouvelles fonctions sans disposer de fiche de poste !

> Le calendrier

La réorganisation du Bureau de la formation entrera en vigueur le 31 mars 2014, alors que le plan de formation 2014 est lancé depuis un peu plus d'un mois. Les Directions de la Ville et les partenaires extérieurs vont ainsi changer d'interlocuteurs subitement, alors qu'une passation de pouvoirs raisonnée aurait bien évidemment été préférable lors de la rentrée de septembre 2014, voire en janvier 2015.

En quoi l'action du Bureau de la formation et de son réseau dans les Directions municipales rendait-elle nécessaire une telle accélération du calendrier ?

À cette communication managériale absente ou feinte auprès des personnels, des partenaires et des autres services de la Mairie, s'ajoute le problème crucial du turn-over très important des cadres responsables du Bureau qui empêche la stabilisation des modes de fonctionnement et des procédures. On doit ainsi souligner que six chefs du Bureau se sont succédés au cours des sept dernières années, ce qui constitue un authentique record !

Présenter une réforme de cette ampleur trois semaines seulement avant son entrée en vigueur aux représentants des personnels démontre d'autre part que tout est joué d'avance. Le CTP de la DRH est soi-disant consulté pour avis, mais, en réalité, ce délai ne laisse pas la moindre place à la prise en compte des améliorations que pourraient proposer les organisations syndicales.

C'est donc bien un zéro pointé que cette réorganisation mérite au niveau de sa mise en œuvre !

Un point apparaît cependant comme pertinent dans la présentation officielle de la réorganisation : celui assurant que « *le fonctionnement en vigueur depuis 5 ans n'est plus adapté* ». C'est sans doute pour cette raison que le nouvel organigramme du Bureau ressemble fortement à celui du... **27 mars 2008 !**

Un retour vers le futur, en quelque sorte ?

Photo : © Nomad Soul - Fotolia