

# LES RENCONTRES NATIONALES DU CONSEIL EN ORGANISATION

ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODES  
DE GOUVERNANCE ET DE PARTICIPATION :  
LE CONSEIL EN ORGANISATION  
DOIT-IL SE RÉINVENTER ?

DU 30 NOVEMBRE  
AU 2 DÉCEMBRE 2022  
À MARSEILLE

Jeudi 1<sup>er</sup> décembre 2022

## Table-Ronde n°1 SALLE NOUMÉA

### Émergence de nouveaux modes de gouvernance et de participation : que pouvons-nous dire du besoin réel d'accompagnement des managers et de leurs équipes ?

*Les notions d'agilité, d'intelligence collective, de co-construction, de management bienveillant, de libération du pouvoir d'innover et d'agir des agents, semblent désormais entrées dans le langage courant. Que cache au fond cette nouvelle rhétorique managériale ? Et quelle est la conséquence de tout cela sur le besoin réel d'accompagnement au changement des managers et de leurs équipes ?*

*Ces nouvelles pratiques managériales et ces nouvelles approches sont les marqueurs de l'émergence de nouveaux modes de gouvernance et les conséquences des aspirations nouvelles des équipes à prendre part aux processus d'action et de décision.*

*De quoi s'agit-il ? Et comment cela interroge le métier et invite au renouvellement des pratiques du CO ?*

Jeudi 1<sup>er</sup> décembre 2022

Table-Ronde n°1  SALLE NOUMÉA  
**Émergence de nouveaux modes de gouvernance  
et de participation : que pouvons-nous dire du besoin réel  
d'accompagnement des managers et de leurs équipes ?**



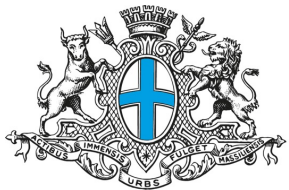
**Intervenants :**

- Brieuc DU ROSCOËT, chercheur en psychologie au LATI (Université de Paris Descartes)
- Sonia PAVIC, Directrice de la mission Modernisation Organisation de la ville de Marseille
- Marie MASSART, Adjointe au maire de Montpellier, Présidente du MIN de Montpellier
- Magali BARNOIN, Dirigeante d'INNIZ, formatrice, facilitatrice, coach et consultante en transformation numérique

Animée par : Agnès BATTIMELLI (CO, CdG13)

# Gouvernance et participation dans le projet d'administration Ville de Marseille

*Sonia PAVIC Directeur de la Mission Modernisation et Organisation  
Ville de Marseille*



VILLE DE  
MARSEILLE

# Contexte en mouvement des collectivités : adaptation continue

- ▶ Dans la fonction publique, 4 tendances se dessinent pour les 10 prochaines années:
- ▶ • Une contrainte budgétaire se traduisant par une recherche continue d'amélioration des fonctionnements des organisations. Le management des organisations se traduit par des axes de travail portés par les élus, la Direction Générale, la DRH et les managers eux-mêmes.
- ▶ • Une place plus importante aux besoins exprimés par les usagers et de plus en plus de services connectés, compte citoyen - parcours usagers...
- ▶ • Une plus grande transparence sur les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir : démarches de participation citoyenne/agents et co-constructions
- ▶ • Plus de place à l'expérimentation et aux initiatives locales
- ▶ Dans ce contexte, les agents et les managers des collectivités sont dans une adaptation continue aux changements

# I- l'écosystème de la DGA transformer nos pratiques

- ▶ Cette DGA est conçue comme un écosystème avec des fonctions presque régaliennes qu'il est nécessaire de sécuriser comme la fonction RH et les systèmes d'information,
- ▶ auxquels s'associent des **fonctions créatrices de liens et d'amélioration des conditions de travail** : Laboratoire d'innovation, Direction de la transition numérique, Direction des relations internes, Mission modernisation et organisation (MIMOD).
- ▶ Le manager est un pivot en plus de son rôle traditionnel dans la prise de décision, du pilotage, du contrôle : il fait croître les compétences de ses agents, assure la prospective et l'évolution des activités de son périmètre. Il assure les bonnes conditions de travail pour que l'innovation puisse se faire: respect, autonomie de gestion, partage des objectifs et des informations, co-construction.

## II- Des objectifs du mandat des élus au projet d'administration

- ▶ Marseille Politiques Publiques 2026 : 18 politiques publiques définies par axes de progrès
- ▶ 5 politiques supports à consolider : ressources Humaines, Finances, Bâti, Achat Public, informatique
- ▶ La déclinaison s'est effectuée au travers d'un projet d'envergure qui a mobilisé l'ensemble des Directeurs et 400 agents de la ville en transversalité : le projet d'administration décliné par projets de direction.
- ▶ Celui-ci est irrigué par des valeurs transverses:
  - > La conformité > L'équité > L'efficacité > la proximité

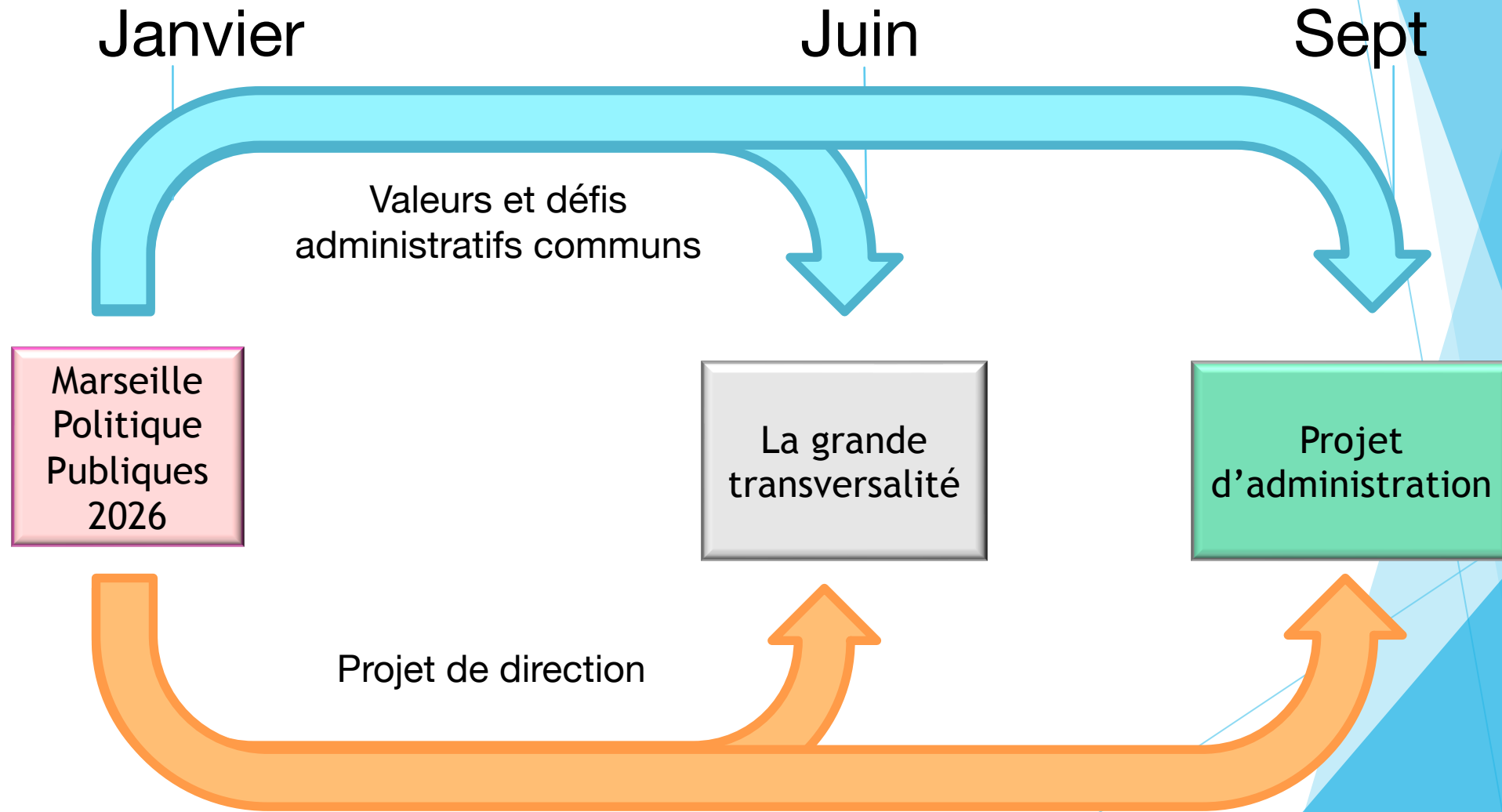
Le projet d'administration a pour vocation de réaffirmer un certain nombre de principes collectifs et d'objectifs communs et permettre aux 12 000 agents municipaux de pouvoir accompagner dans de bonnes conditions le projet de la nouvelle majorité.

### III- L'assemblée des agents municipaux et la co-construction

- Création de l'Assemblée des agents sur des critères de représentativité : 25 agents
- Organisation d'un atelier avec l'Assemblée des agents pour décider de la méthode et des valeurs à traiter en atelier avec les agents
- Animation d'ateliers constitués de 75 à 100 agents pour préciser les valeurs et décliner ces valeurs en pistes opérationnelles.

Animation de la journée de la Grande Transversalité pour faire converger les valeurs et les défis administratifs vers les projets de direction et gérer les objectifs inter DGA

# Une méthodologie sur mesure dans un calendrier contraint





# III- L'assemblée des agents municipaux et la co-construction

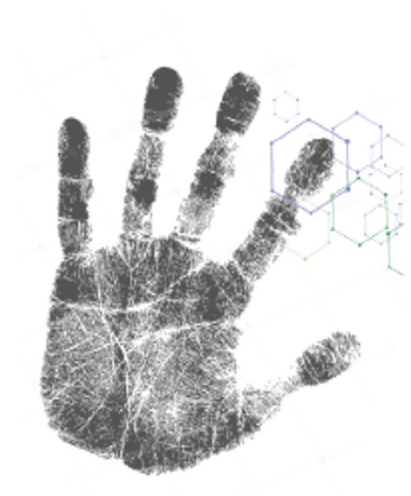
1. Le pouvoir d'agir des agents :
  - L'Assemblée des agents représentative de la diversité des agents.
  - Des ateliers « valeurs et défis administratifs communs » avec des agents de tout horizon et de strates hiérarchiques différentes.
  - Des ateliers « projet de direction » avec des agents représentatifs de la direction, pas uniquement les cadres.
2. Donner les moyens aux agents et aux directions de faire évoluer leurs pratiques - la création du laboratoire d'innovation interne : Accompagnement en terme de méthodes, d'outils et de postures (intelligence collective, co-design, mode de développement AGILE)
3. Une assemblée des agents qui perdure : les gardiens des projets initiés dans la modernisation de l'administration pour associer les agents et diffuser une communication adaptée

▶ **MERCI DE VOTRE ATTENTION**



Les soft skills  
pour innover  
et transformer les  
organisations



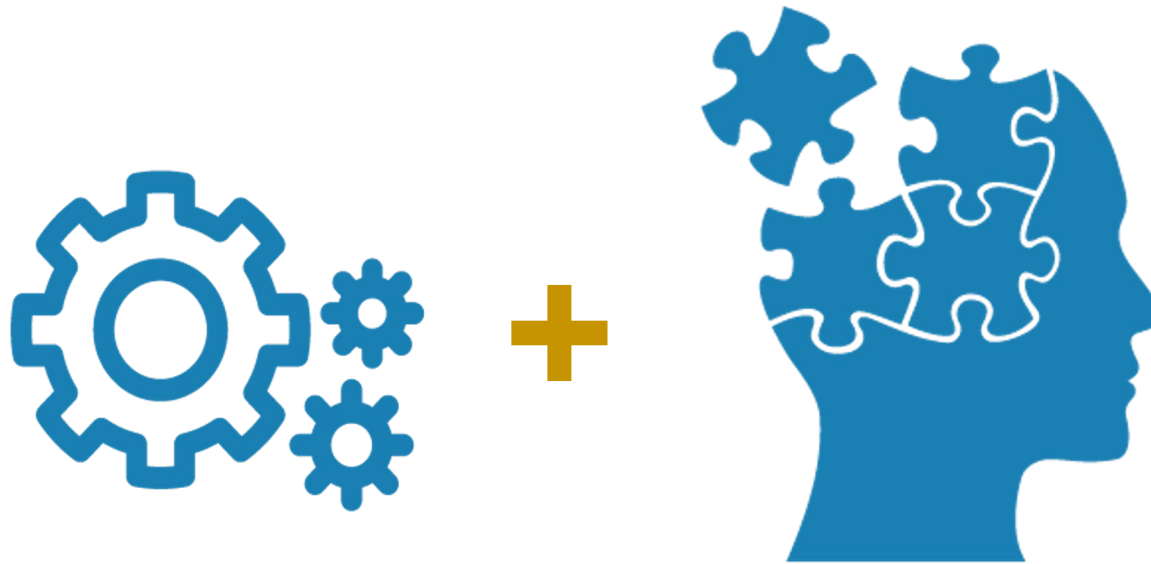


# Les soft skills pour innover et transformer les organisations

## Les auteurs :

Brieuc du Roscoät  
Romaric **Servajean-Hilst**  
Sébastien **Bauvet**  
Rémi **Lallement**





## Paroles d'innovateurs : leurs expériences facteurs clés de la transformation

”

*Je ne suis pas un innovateur...*

*Je pense qu'être innovant, c'est aussi une  
équipe, il y a des qualités complémentaires...*

*Je veux faire changer les choses, transformer....*

*L'environnement de travail est essentiel...*

”

## Paroles d'innovateurs : leurs expériences facteurs clés de la transformation

- Les soft skills priment sur les hard skills

Selon les innovateurs interviewés à la question, quelles sont les compétences requises pour innover en 8 mots ?

- **65%** des soft skills (*collaboratif, curiosité, organisation, communication, flexible*),
  - **23%** de traits de personnalité (*joueur, passionné, enthousiaste, doute, téméraire*)
  - **12%** des processus ou des compétences métier (*business plan, management de l'innovation, réalisation...*)
- Une personnalité qui s'appuie sur des activités secondaires passées comme présentes



**Triangle de production des compétences  
dans la transformation des organisations  
(TPC)**





## Cognitives

Capacités à traiter l'information

- Pensée divergente
- Pensée convergente
- Flexibilité mentale
- Pensée logique
- Pensée rationnelle



## Conatives

Capacités à passer à l'action

- Extraversion
- Tolérance à l'ambiguïté
- Conciliation
- Motivation
- Persévérance
- Ouverture
- Prise de risque
- Pensée intuitive



## Relationnelles

Capacités à collaborer et communiquer

- Empathie affective
- Empathie cognitive



## Emotionnelles

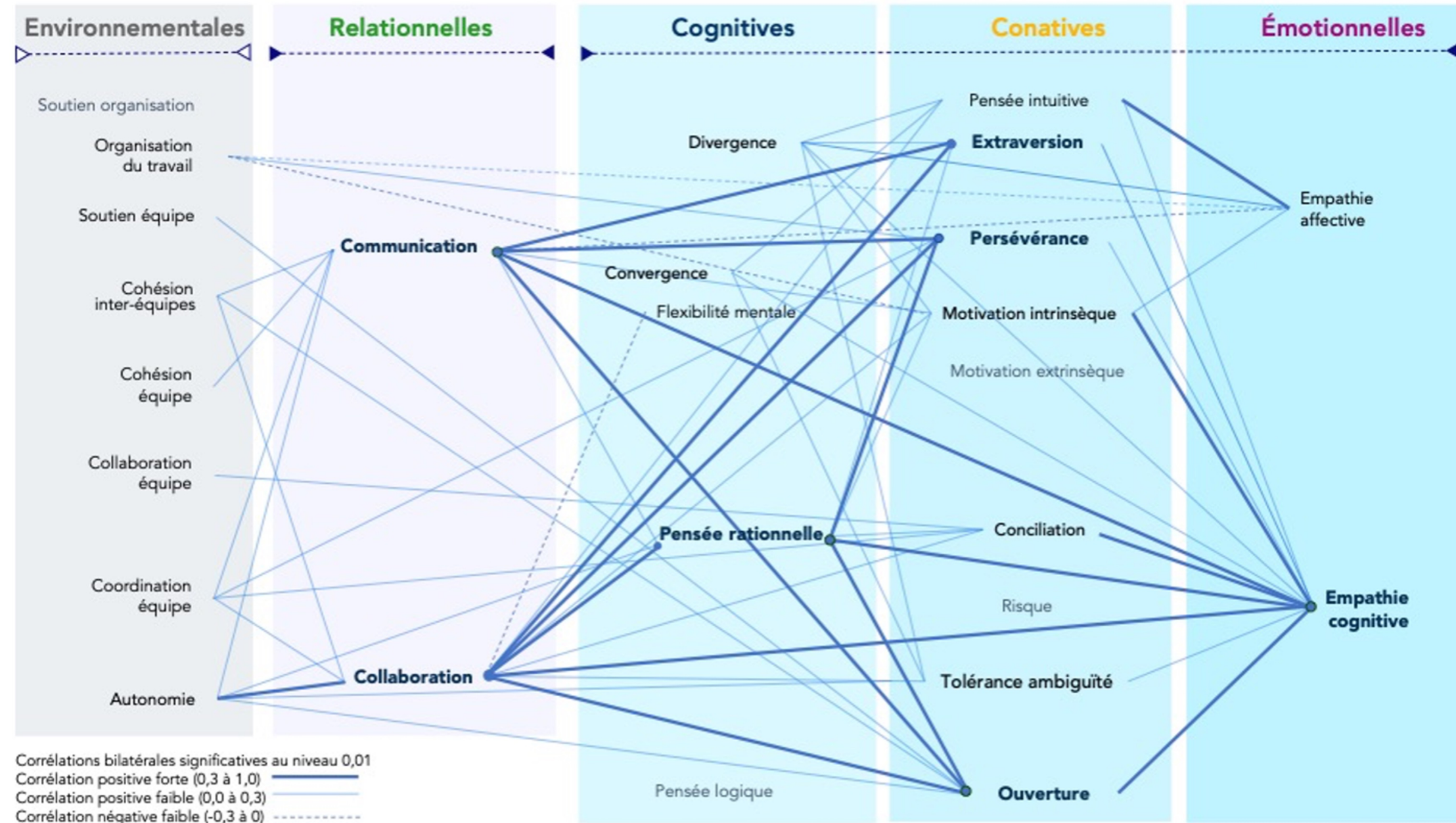
Capacités à utiliser ses émotions

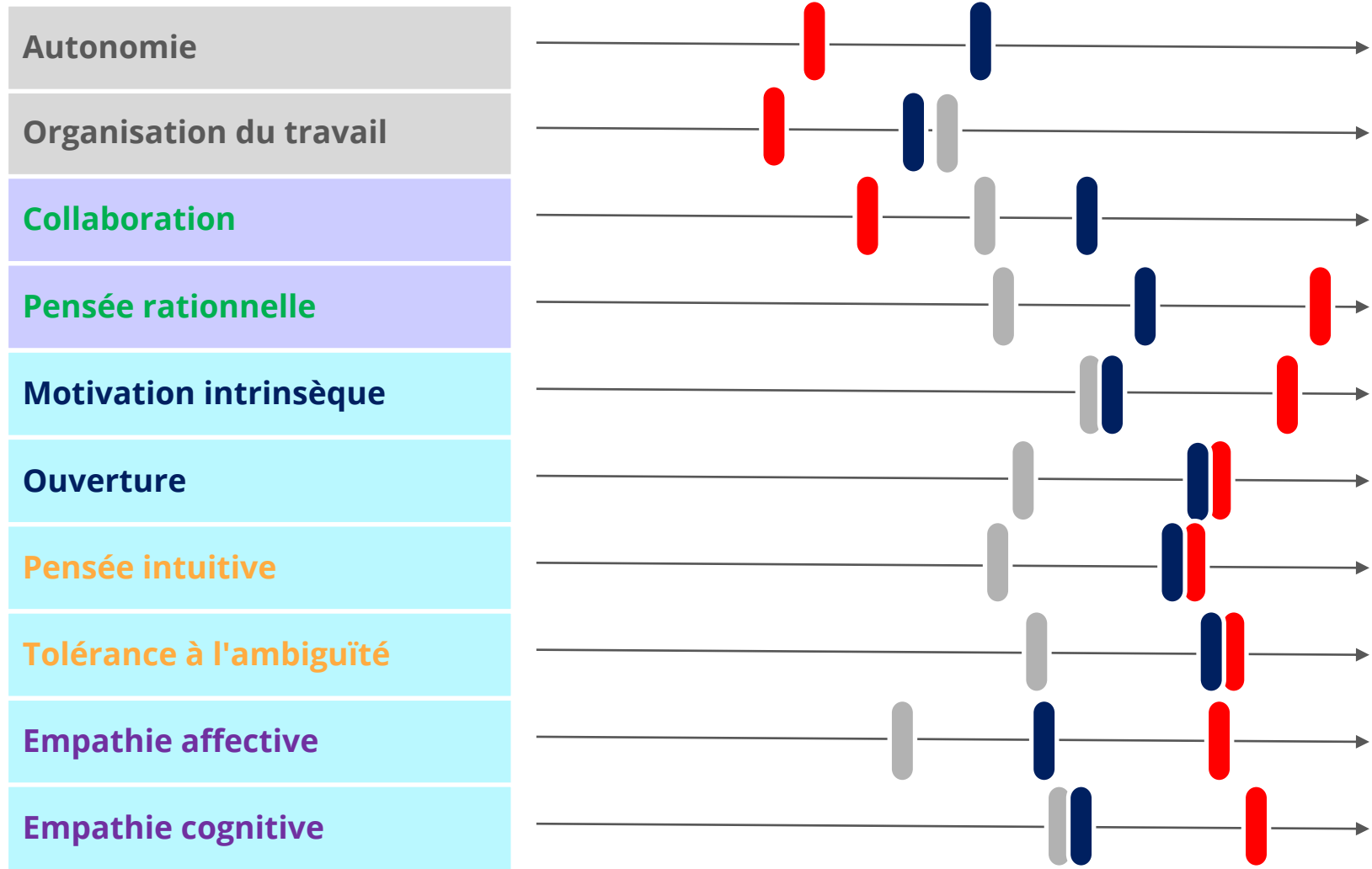


## Environnementales

Perception de l'environnement de travail

- Cohésion équipe
- Coordination équipe
- Collaboration équipe
- Cohésion inter-équipe
- Organisation du travail
- Autonomie dans l'organisation
- Soutien de l'équipe au changement
- Soutien de l'organisation au changement







Les soft skills  
pour innover  
et transformer les  
organisations

