



LES RENCONTRES TERRITORIALES DES CONSEILLERS INTERNES EN ORGANISATION

**CONCILIER RECHERCHE
D'EFFICIENCE ET PLACE DE
L'HUMAIN DANS L'ORGANISATION
DU TRAVAIL**

24 ET 25 SEPTEMBRE - MONTPELLIER

ACTES

WWW.CNFPT.FR
RUBRIQUE MANIFESTATIONS

EN PARTENARIAT AVEC :
ANDCO



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

Les Rencontres territoriales des conseillers internes en organisation 2015 – INSET Montpellier

Éléments de synthèse - Sommaire

I	Ouverture, point d'étape, présentation du déroulement des rencontres 2015	3
II	Point institutionnel.....	4
III	Le design de service, nouvelle approche de l'innovation publique ?	7
IV	Qualité de vie au travail : la méthode de cotation internationale « des entreprises où il fait bon travailler »	11
V	Ateliers	14
VI	Evolution de la territoriale et place du conseil interne en organisation	19
VII	Les entreprises dites « libérées » peuvent-elles inspirer nos modèles d'organisation publics ?	22
VIII	Projet positif d'organisation et démarche appréciative.....	30
IX	Information de l'ANDCO (association nationale des conseillers en organisation)	36
X	Présentation de la charte du CIO	37
XI	Retours d'expérience des réseaux régionaux	38
	RESORGA NPDC	38
	RESORGA IDF	38
	Réseau PRISME.....	38
XII	Clôture institutionnelle Jean-Paul RIFFLE.....	42
XIII	Remerciements	43

I Ouverture, point d'étape, présentation du déroulement des rencontres 2015

Bruno MORIEN, responsable du service des formations INSET de Montpellier - animateur de ces rencontres



Baisse des ressources, recherche d'efficacité accrue généralisée, métropolisation, fusion des régions, mutualisations diverses...

La territoriale aborde une phase de transformation d'ampleur et d'intensité jamais égalées, à l'impact potentiel du même ordre de grandeur sur l'humain au travail, ce qui accroît d'autant la complexité des missions du conseiller interne en organisation.

Comment réussir l'accompagnement de tous ces changements, impliquer efficacement l'ensemble des acteurs dès la conception de ces derniers, pour ensemble, garantir une qualité de vie au travail productive de la qualité du service public de demain ?

Voici quelques-unes des questions qui seront soulevées, débattues et éclairées durant les deux journées de cette 5^{ème} rencontre nationale.

Bienvenue aux 5^{èmes} Rencontres, merci de votre présence et de votre fidélité.

Ces 5^{èmes} rencontres sont particulières à plusieurs titres :

- Par leur fréquentation en constante augmentation (110 inscrits cette année) qui montre tout l'intérêt que vous portez à la réflexion commune sur votre profession,
- Jamais, comme nous l'avions indiqué au préambule, les transformations à conduire n'ont été aussi importantes, dans un temps aussi court, et les tensions rencontrées dans la conduite de vos missions questionnent parfois votre posture (lorsque vous devez par exemple accompagner une réorganisation pour laquelle un objectif de réduction d'effectif est par ailleurs défini par la direction),
- Jamais vous n'avez donc été autant sollicités, ce qui est valorisant, toutefois certains d'entre vous le sont sans toujours savoir quelle sera leur place dans la nouvelle structure,
- Par votre implication dans la conception de cette manifestation qui a été a été co-construite avec les représentants des réseaux régionaux et l'ANDCO dans une logique d'intelligence collective ; votre implication jusque dans la mise en œuvre de ces rencontres puisque cette année certains d'entre vous se sont proposés spontanément pour animer plusieurs ateliers,
- Par le fait enfin que les réseaux régionaux se créent, dans le sillage de RESORGA NPDC, collaborent, créent des synergies sur le terrain et produisent ensemble...



Tous ces éléments démontrent le degré de maturité auquel est parvenu votre réseau et votre fonction.



Le fil rouge de ces rencontres que vous avez proposé « concilier recherche de l'efficacité et la place de l'humain dans l'organisation du travail » marque bien cette préoccupation des CIO, à la fois centrés sur la réussite des transformations tout en veillant au respect et à la mobilisation des ressources humaines car vous savez que ces transformations doivent se nourrir de chaque parcelle d'intelligence.

Les éclairages seront multiples, dans une volonté d'élargir le cadre de référence et d'avoir un regard décalé, de s'extraire des modèles dominants. Ce « pas de côté » cher à la démarche du CIO, nous le ferons ensemble au travers :

→ D'approches différentes : design de service, entreprises et administrations dites « libérées », démarches positives ou appréciatives, nous verrons en quoi ces

démarches peuvent inspirer nos actions, ceci tout en vivant ensemble des démarches actives (Word Café notamment),

→ D'un retour d'expérience à l'internationale avec le Service public fédéral Sécurité Sociale de Belgique qui a mis en œuvre ce concept d'administration libérée, et d'un regard venu du secteur privé lui aussi international, d'un organisme spécialisé dans la cotation de la qualité de vie au travail (Great Place to Work),

→ D'une vision d'un élu en la personne d'un président de communauté de commune qui a souhaité employer cette démarche positive pour concevoir son projet d'administration et du Directeur général du département du Gard qui nous présentera son analyse des transformations à l'œuvre et de la plus-value attendue de la fonction CIO.

Je vous propose, pour ces 5^{èmes} rencontres qui se présentent sous les meilleurs auspices, d'adopter nous aussi l'attitude propice à la créativité et au développement de l'intelligence collective : bonne humeur (et un moment de convivialité est prévu d'ailleurs pour ce soir) et interactivité.

Bonne rencontres !



II Point institutionnel

Jean-Paul RIFFLE, directeur des formations, INSET de Montpellier

C'est au nom du CNFPT que je vous souhaite la bienvenue dans cette nouvelle rencontre des conseillers interne en organisation, nouveau séminaire consacré à je cite « concilier recherche d'efficacité et place de l'humain dans l'organisation », dans laquelle j'ai l'honneur et le plaisir de pouvoir prendre la parole.

Je tiens à féliciter Bruno Morien pour le montage de cet évènement.

En tant que Directeurs des formations dans une Institution publique chargée d'assurer la formation de cadres, fonctionnaires territoriaux, je profite de l'occasion pour évoquer deux choses :

- dans quelles perspectives le CNFPT inscrit aujourd'hui son action,
- quelques éléments de mise en perspective de cette rencontre.



Le CNFPT est un établissement public, national, unique, paritaire et déconcentré, prestataire et partenaire en matière de formation, pour 1 million 800 000 agents et quelques 45 000 collectivités territoriales (C.T.) à ce jour. Il n'est pas inutile ni déplacé de rappeler que le C.N.F.P.T., de par sa mission pédagogique, en tant que lieu dédié à la construction de la compétence humaine du service public local, se doit d'être exemplaire, dans son action et qu'il s'est engagé, auprès des C.T. et des agents, en faveur des grandes causes nationales d'intérêt général de service public :

- ➔ La lutte contre les discriminations, toutes formes de discrimination (la transformation de certains de nos intitulés de formation ou de métier ne vous aura certainement pas échappé) ;
- ➔ La prise en compte des agents en situation de handicap et l'inscription de son action dans le cadre de l'accessibilité universelle au service public ;
- ➔ Le développement de la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux, par des dispositions internes et une offre de formation musclée nationalement harmonisée ;
- ➔ Le développement durable / soutenable, ce nouveau modèle de développement de la société, en dédésinant son mode de production de la formation et en essayant de dédésiner toutes ses thématiques de formation ;
- ➔ La lutte contre l'illettrisme par le développement de formation de premier niveau en permettant à chaque agent de remplir sa mission de fonctionnaire mais aussi en lui offrant ainsi quelques perspective de carrière ;
- ➔ Et enfin l'inscription de son action dans les valeurs de service public, valeur républicaine, valeurs professionnelles, valeurs économiques (R.E.S.P. 2011).

A une époque où la république est ébranlée dans ses fondements, que dis-je où la chose publique est tout simplement menacée par la privatisation du monde et la barbarie ascendante des marchés, une époque où des intérêts privés sont capable de mettre en faillite un état, il n'est pas déplacé, pour un directeur des formations d'un établissement public de formation de fonctionnaires -vous savez ces agents tant critiqués qui ont la lourde tâche de faire fonctionner les instances de la république- dans le cadre de la responsabilité des fonctionnaires, de rappeler que c'est dans ce contexte et dans cet esprit que ce séminaire a été conçu et que j'espère il se déroulera.

La chose publique est menacée par la privatisation du monde. Dans cette barbarie ascendante des marchés, une entreprise est capable de mettre en faillite un état.

Quelques éléments de mise en perspective pour ces rencontres :

- Les transformations à l'œuvre ;
- Les solutions des experts ;
- La transformation du milieu et la formation des individus ;
- Quelques réflexions sur le titre retenu pour ces rencontres.

A. Les transformations à l'œuvre

Il s'agit donc d'une rencontre professionnelle, de conseillers internes en organisation, centrée essentiellement sur les effets des dernières réformes territoriales, sur comment agir en tant que conseiller/consultant interne en organisation dans cette période où la territoriale aborde une phase de transformations d'une ampleur et d'une intensité inégalée qui affecte profondément, le travail bien sûr, les organisations, aussi, mais surtout l'humain au travail.

Les transformations dont on parle le plus, les réformes territoriales, la raréfaction des ressources et la recherche d'efficacité publique ne sont pas, d'un certain point de vue, les transformations à l'œuvre qui ont le plus d'effet sur l'humain aujourd'hui. Les évolutions du cadre juridique (loi MAPTAM, loi NOTRE, développement de l'intercommunalité, loi sur la transition énergétique, loi sur l'économie sociale et solidaire, réforme de la commande publique, etc) au travers des textes, de leur mise en œuvre et de leur conséquences ne constituent qu'une partie des transformations à l'œuvre dans le monde territorial, et une toute petite partie pour le monde en général.

Les éléments en cours d'évolution qui affectent l'humain sont multiples :

- ➔ La mutation anthropologique est en cours mais surtout son gommage, cette mutation en cours de l'espèce humaine sans même parler du Trans humanisme, qui va jusqu'à l'émergence d'une nouvelle économie psychique selon certain psychologue et une détérioration de l'équilibre mental par le stress, l'infobésité, la fatigue mentale par la surcharge cognitive, la télé présence et le travail à distance qui contrarie les réflexes habituels des rites d'interactions, qui font dire à certains experts qu'aujourd'hui près de 30 % de la population ne dispose plus d'une santé mentale équilibrée, avec l'émergence de « l'individu hypermoderne » et ses conséquences qui conduisent à des transformations qui affectent la nature du contrat social, les relations humaines et le travailler ensemble.
Or nous faisons comme si l'individu n'avait pas changé, nous continuons aveuglement à nous référer à des modèles de l'humain, bâtis à une autre époque et fondés sur un modèle dépassé, inadapté de l'humain.
- ➔ La prise de conscience du mur écologique vers lequel nous fonçons en accélérant tout en klaxonnant pour signaler que nous glissons vers l'abîme.
- ➔ L'effondrement des valeurs traditionnelles, sans valeur de substitution et la tendance à réduire toutes les valeurs à une seule.
- ➔ La privatisation du monde, résultat de la barbarie ascendante des marchés et le dérèglement de la chose publique qui l'accompagne avec l'ébranlement des fondements de notre société, une république française avec une remise en cause de l'intérêt général au profit de l'intérêt privé. Ce contexte idéologique, que dis-je cette forme de religion, « l'église de la très sainte consommation et son PAP 40 », certains parlent même de sorcellerie (en référence à un ouvrage d'Isabelle Stengers, « La sorcellerie capitaliste pratique du désenvoûtement ») que se développe nos pratiques avec des professionnels aux prises avec cette injonction paradoxale de servir le bien public en utilisant des outils exclusivement issus de la gestion d'intérêt privé tout en affichant des valeurs de service public.
- ➔ La perte généralisée de sens.
- ➔ La crise de l'autorité et du rapport à la norme.
- ➔ L'inflation textuelle avec la prolifération des normes (donc des imposteurs).
- ➔ La reconnaissance instituée de l'autre genre et le problème de la parité et de l'égalité femme homme.
- ➔ Le tsunami numérique, la noyade numérique, la dématérialisation qui l'accompagne, l'envahissement de nos vies et l'omniprésence des réseaux sociaux virtuels qui font que dorénavant la vie sociale est moins vécue qu'elle est vue dans une représentation affichée sur un écran, une représentation aménagée et qui n'est pas la chose. Le mot chien ne mort pas, l'image du feu ne nous réchauffe pas, etc....
Et ses conséquences : la coupure avec le réel, la vraie vie qui pique, plus attaché que nous sommes désormais aux représentations des choses qu'aux choses elles-mêmes. Les indicateurs ont plus de poids que les processus, les faits eux-mêmes. On ne regarde plus le match mais le tableau des scores.
- ➔ La société du spectacle, de l'image, de l'iconicité, de la communication qui fait que nous sommes tous amenés à être plus spectateurs qu'acteur.

Tout ceci accentue la complexification du monde, des représentations du monde, des dispositifs pour mieux contrôler et ou vivre dans ce monde.

Toutes ces transformations sont plus actives sur le travail, les organisations, l'humain, l'humain au travail dans les organisations que l'émergence d'un nouveau cadre juridique de l'action publique.



B. Les solutions d'experts

Faire évoluer les organisations pour les adapter aux transformations du monde est une impérieuse nécessité. Il faut évoluer et, notamment, s'émanciper des vieux modèles, des modèles taylorien, bureaucratique et construire -non pas trouver- des solutions pour transformer nos organisations, faire apparaître de nouvelles formes d'organisation.

Seront évoqués dans ces rencontres le design de service, l'approche positive par les succès, les entreprises libérées. On aurait pu également parler de l'agilité organisationnelle, des entreprises polysémiques.

Une réflexion à partir d'un exemple : la dernière grande décision du CNFPT a été de réaliser un investissement dans des laboratoires d'apprentissages et des salles de co-conception de formation, qui devraient permettre de construire une nouvelle ingénierie de formation. On est donc passé, dans l'histoire de la formation d'adulte, à une autre phase de la formation : la première consistait à convoquer l'agent, dans la deuxième l'agent pouvait demander une formation, ensuite l'agent pouvait exprimer ses besoins et enfin, nouvelle phase, la co-conception de la formation avec le futur bénéficiaire.

Les solutions pour faire évoluer l'organisation, les pistes d'amélioration recherchées afin de libérer l'organisation de l'emprise taylorienne sont elles aussi des transformations qui, pour l'humain, rajoute de la complication, souvent de la complexité, qui peut participer plus au problème qu'à la solution.

Nos organisations doivent évoluer. Mais la vraie difficulté n'est pas que nos organisations soient encore organisées de façon taylorienne et bureaucratique mais que la plupart des acteurs pensent à la façon de Taylor, développant une pensée relevant des approches analytiques mécanomorphiques. Nous voulons faire face aux problèmes d'aujourd'hui et de demain avec le stock d'idées exclusivement issues des siècles passés. Nos organisations doivent évoluer pour agir en complexité. Mais, tout dispositif nouveau rajoute de la complexité à l'organisation.

C. Le lien avec la formation

Les transformations à l'œuvre entraînent une inadaptation progressive généralisée du genre humain. La société évolue plus vite que les propres capacités des éléments qui la composent que sont les individus. Ces transformations exigent que nous pensions différemment et que les organisations développent l'intelligence collective et intègrent la dimension adaptative de la formation. Et donc adapter subséquemment les individus à chaque évolution.

Il ne s'agit plus d'adapter l'individu mais de le rendre adaptable, d'apprendre à savoir s'adapter à l'ensemble des évolutions et le faire collectivement. On doit développer l'intelligence collective intégrée de la formation qui permette de développer une adaptabilité permanente : l'apprenance. Les attitudes et pratiques individuelles et collectives doivent permettre de rester en phase avec son écosystème. Il faut donc faire en sorte que les transformations organisationnelles soient formatrices.

D. Commentaire sur le titre des rencontres

Un étonnement sous forme de questionnement sur le titre de cette rencontre, « Concilier recherche d'efficience et la place de l'humain dans l'organisation » :

- concilier = rendre les choses compatibles, accorder ensemble des personnes divisées d'opinion, d'intérêt. Relier de manière cohérente des choses qui sont ou semblent être contraires. L'humain et l'organisation sont-ils incompatibles et d'intérêts divergents ?
- La recherche d'efficience, mais où est-elle cette efficience, l'efficience serait-elle quelque part, cachée, enfouie, perdue après l'avoir trouvée lors de la première recherche, qu'on la recherche. L'efficience est une qualité humainement attribuée à un résultat construit humainement par l'organisation.
- le ET du titre : peut-on raisonnablement considérer d'une part, que l'humain a une place, comme la place de quelque chose dans un ensemble, considéré sous un angle statique, un objet sur une étagère. Ne devrait-on pas plutôt considérer qu'il a un rôle, une fonction dans une conception dynamique, processuelle, vivante de l'organisation. On ne met pas en place des systèmes, ils se mettent en œuvre par des humains.

Y aurait-il d'un côté une organisation et de l'autre des humains qui auraient une place dans cette organisation ? Comme si l'organisation était un environnement, un lieu dans lequel on aurait placé l'humain, dans lequel il évoluerait. Comme si l'organisation pouvait être un objet extraterrestre, venu d'ailleurs d'un autre monde et que l'humain se retrouvait par hasard en son sein.

Effectivement lorsque l'on regarde le fonctionnement des organisations, les normes, règles parfois on se demande si elles sont faites pour les humains ou pour autre chose, par exemple pour développer la richesse de l'économie et pas pour développer la richesse humaine, je veux dire de l'humain. Mais rappelons-nous que l'organisation est le résultat de l'action humaine, de choix humains, d'actions humaines.

Ce titre marque bien l'idée qu'il y a bien une fracture entre deux mondes, l'organisation d'un côté, ce qu'elle produit et son efficience et de l'autre l'humain. On construit des organisations inhumaines qui ne tiennent pas compte de l'adaptation humaine.

Le CIO est concerné par cette fracture totalement contre nature. Si l'organisation n'est pas humaine, l'être humain n'y a plus sa place et donc si l'humain déserte l'organisation, il n'y a plus d'organisation.



III Le design de service, nouvelle approche de l'innovation publique ?

Pierre BAUDRY, consultant fondateur d'Okoni, agence de design et d'innovation

Gaëtan BOISTEAU, directeur organisation qualité, Angers/Angers Loire Métropole

A. Introduction

Au départ, le design c'est la transformation d'objets industriels produits en grande série en des choses désirables. Le design peut intriguer. Il a une image que l'on va essayer de déconstruire en montrant qu'il nous concerne tous.

La question qu'on se pose toujours quand on fait du design est : « Est-ce que la forme de l'objet permet d'atteindre le résultat escompté ? ».

Déconstruire le format de cette conférence (solution toute faite) :

Séquence de 10 minutes :

- ➔ 12 feuilles de paper board distribuées aux premiers rangs avec des feutres.
- ➔ Question posée aux 12 personnes : quel(s) résultat(s) le(s) plus opérationnel(s) possible cherchez-vous à obtenir en participant à cette conférence ?
- ➔ Les autres prennent un papier avec un



numéro (de 1 à 12).

- ➔ Les personnes se répartissent en 12 pôles. Il ne doit pas y avoir de personne seule.

Consigne à l'ensemble du groupe : donner des solutions à ce qu'a noté la personne sur la feuille pour atteindre son résultat.



B. Quelques exemples

Le design public n'est pas né en France.

Un village du Danemark, Fredericia était confronté au vieillissement de la population, au gonflement des besoins d'assistance et à la raréfaction des ressources. Concrètement il existait un service aidant les personnes âgées de mettre leurs chaussettes et chaussures. La commune ne pouvait plus faire aux besoins, ce qui créait une frustration. Première solution : augmenter les effectifs mais ça a atteint ses limites.



face



Dans la logique du design de service, il a été décidé la création d'une cellule (kinésithérapeute, psychologue, médecin, infirmière, assistante sociale,) autour de personnes âgées avec un questionnaire : quelle est votre désir de retour à l'autonomie ? Sur quel sujet ? A partir des réponses, l'équipe va construire un programme de 6 à 8 jours de renforcement ou d'aménagement pour prendre en charge le projet d'autonomie des personnes, avec un « entraîneur ».



En Angleterre le système de soins britannique ne va pas très bien. Face à cette situation, soit on s'endette et on maintient le niveau de service, soit on fait des coupes franches et on baisse ce niveau de service avec les insatisfactions inhérentes. Une association, NESTA, a travaillé avec des usagers à l'invention de nouvelles réponses. Par exemple, ils ont inventé la consultation de groupe. Sur certains sujets, comme sur la gestion de la douleur, ces consultations produisirent des effets positifs.

La socialisation de problèmes, qui ne relèvent pas de l'intimité, est bénéfique.

Dunkerque : contribution avec l'INSET à un projet de rénovation urbaine sur la commune de Saint-Paul-sur-Mer. La commune n'a pas d'accès à la mer car barré par une zone avec des cités jardins, avec magasins, écoles, milieu de la cité des cheminots il existe deux de recréer des liens, reconnecté ces tours avec



en train d'être remplacée par des petits collectifs. micro-projets : tracer les chemins utilisés par les elles vivent les déplacements entre les deux zones et ce quotidiens (moins d'entraves, plus de rencontres). Elles

Problème : la cité des cheminots est L'idée de départ a été de travailler sur des habitants et demander aux personnes comment qu'elles feraient pour améliorer leurs chemins ont eu plein d'idées ; plutôt que de faire des plans, des maquettes, la question s'est posée du pourquoi ne leur donnerait-on pas le pouvoir réaliser leurs idées. C'est-à-dire de réaliser un véritable projet d'éducation populaire, de faire de la « fabrication citoyenne » en formant les habitants. Création de brigades d'intervention pour réaliser le projet, les chantiers.



Exemple d'un village en Afrique.



C. Enseignements

Quels sont les points communs entre ces exemples et l'expérience vécue en début de séquence ?

- ➔ c'est la personne concernée qui réalise,
- ➔ travail en collectif, processus porté collectivement
- ➔ montée en compétence,
- ➔ micro-projet,
- ➔ écouter pour impliquer,
- ➔ logique d'optimisation.

Dans l'adversité, voire la frugalité, on invente des solutions nouvelles (exemple de la salle pour l'exercice de départ).

Quelques principes du design :

- ➔ Se centrer sur le résultat plutôt que la solution sans augurer de la réponse. On ne dessine pas des objets, des solutions publiques. On est donc plus libre dans la proposition de réponse. On évite le risque de solutions inadaptées, voire absurdes et surtout socialement peu ou pas acceptables.
- ➔ Créer de systèmes autonomes de co-production. Ils sont composés d'acteurs multiples : usagers, agents, entreprises, etc. Ces systèmes pourront mettre en œuvre les résultats. Ils sont différents des mécanismes de démocratie participative, de budgets participatifs qui sont plutôt de l'ordre de la communication politique.
- ➔ Expérimenter localement. La construction de l'Etat, depuis Henri IV, s'est faite sur la volonté de résorber l'initiative locale. Au contraire, le design public invite à raisonner localement, autour de micro-projets, d'initiatives pouvant être mises en place rapidement pour pouvoir les amplifier ou les abandonner très rapidement. ce qui peut heurter nos représentations. Cette expérimentation pose la question du rapport au pouvoir et au droit à l'erreur.

Le design n'est pas en confrontation avec le modèle de politique publique, de l'administration à la française.

On est face à un changement de paradigme (école de pensée socialement appropriée, qui emporte le consensus social) : remise en question du rationalisme à la française (l'idée précède l'expérience). Dans le design public, la vérité ne peut émerger que par l'expérience. Le monde est tellement complexe que le seul moyen de le prédire c'est d'agir. L'idée portée, incarnée peut changer une réalité.

Il y a homogénéité, concomitance entre pensée et action ce qui est à l'inverse des processus de gouvernance, décision actuel ; on peut créer collectivement sans sujet (instance de liberté). On n'est plus dans le monde du sujet fort qui a une vision, qui incarne. L'intelligence n'est pas positionnée à l'intérieur d'un sujet, elle est au-dessus.



BRUGEL

Le parlement de la croix

...Pour méditer sur la complexité du



monde...

D. Expérience d'Angers

Idée de départ



Début 2014, avec la direction famille/enfance, l'idée a émergé qu'il y avait des choses à améliorer en travaillant sur du concret, de « l'usage quotidien », du résultat, des solutions et non des diagnostics (même partagés), des synthèses, des grands principes. Avec l'envie d'organiser un temps de travail avec nos usagers.

Il fallait donc « innover », mais sans savoir encore comment ? Et avec qui ?

1. Points clés

- ➔ Avoir un sponsor (élu) et un commanditaire (directeur) « forts », et une délégation complète pour que les résultats, les prototypes puissent être expérimentés sans validation par une quelconque instance.
- ➔ Choisir la bonne question de travail, ni trop restrictive ni trop vaste.
- ➔ Préparer l'atelier d'innovation :
 - ➔ Ce n'est pas une démarche d'improvisation, même si les activités doivent être ludiques, faciliter la co-construction ;
 - ➔ C'est préparer un cadre rigoureux, qui permet un travail de libre création ;
 - ➔ Définir les consignes de manière très précise pour obtenir des résultats pertinents.
- ➔ Être en forme les jours J (des ateliers), être réactif, proactif pour s'adapter et prendre véritablement en compte les paroles des acteurs.
- ➔ Être vigilant dans le suivi de la mise en œuvre des expérimentations : on s'engage à tester, vérifier, adapter les idées proposées. Ce n'est pas grave si certaines se révèlent inadaptées, on n'aura pas perdu de temps.



Il y a eu accord de l'ancienne et de la nouvelle équipe municipale.

La décision a été prise de mener l'action en interne en se faisant accompagner.

- ➔ Formation-action de 5 jours à destination des CIO pour démarrer.
- ➔ Atelier de 2 jours avec les usagers (50 personnes).
 - ➔ Les personnes concernées :
 - ➔ les collègues de la direction enfance,
 - ➔ les familles représentatives de la population,
 - ➔ des personnes extérieures avec, un regard extérieur, une compétence particulière, une expertise,
 - ➔ d'autres structures.
 - ➔ Un grand principe : pas de présentation de chacun pour limiter l'influence des rôles.
 - ➔ Une méthode :
 - ➔ ne jamais poser de question sur ce qui ne va pas. Même si cela est déstabilisant pour certains participants, il faut insister sur l'objectif de co-construction.
 - ➔ Seule annonce aux participants : la question de travail (« Comment améliorer les relations entre les services de la petite enfance et les familles. Repérer les points de contact entre les deux »).
 - ➔ Obligation d'être présent aux 2 journées.

2. Bilan de l'action :

Nous n'étions plus tout à fait les mêmes avant et après l'expérience. Rigueur du cadre, thématiques travaillées en amont, préparation des consignes, autant de sujet qui ont marqué.

Ce qui a fonctionné

- Délégation par le sponsor et le commanditaire ;
- Une question de travail adaptée ;
- Une démarche appréciée par les usagers (même si cela changeait leur posture habituelle) ;
- Un nouveau regard des collègues sur les besoins de leurs usagers.

Ce qui n'a pas fonctionné

- Deux collègues non présents aux 2 jours d'atelier, à qui on a confié la mise en place d'un prototype chacun ;
- 9 mois de test et ensuite, de retour d'expérience auprès des usagers, au lieu de 6 mois annoncés.



3. Enseignements

Nécessité de trouver la bonne ingénierie de gouvernance.

Importance de la directivité de la méthode, qui sert de régulation puisqu'il n'y a pas de hiérarchie, pour avoir la liberté sur le fond.

En termes d'animation, il ne s'agit pas seulement de l'animation d'ateliers avec les techniques classiques, mais d'un véritable processus d'interactivité, d'écoute, d'adaptabilité qui demande un minimum d'expérience.

Processus qui contribue à donner du sens, de la simplicité.

Importance de créer de la singularité et la pluralité dans les systèmes de co-production.

La formation doit s'appuyer sur un projet-école.

Choisir un lieu modulaire et sympathique.

4. Questions par rapport aux CIO

Animer un atelier d'innovation, fait-il encore partie du métier de conseiller interne en organisation ?

Oui. C'est un outil méthodologique qui permet la transformation des processus.

C'est une démarche de changement, qui positionne les « usagers acteurs » au cœur du changement.

Animer un atelier d'innovation, peut-il s'organiser sans formation préalable ?

Non. C'est une démarche, un cadre, des règles strictes qui ne s'improvisent pas.

Ce sont des subtilités, plein de petits détails qui peuvent faire la différence...



IV Qualité de vie au travail : la méthode de cotation internationale « des entreprises où il fait bon travailler »

Conférence/débat

Natascha de SAINTJEAN, directrice du pôle innovations sociales, bonnes pratiques et études, GREAT PLACE TO WORK France



A. Introduction

L'Institut s'est donné pour mission de « Construire une société meilleure en aidant les organisations à transformer durablement leur environnement de travail ». Il est présent dans 50 pays, sur 5 continents. Interventions dans les entreprises privées, les associations, présent dans domaine hospitalier

- 3 champs d'intervention : Diagnostic - Conseil - Formation
- 3 principes fondamentaux : Confidentialité - Reconnaissance positive - Intégrité
- Des convictions

B. Des convictions



DURABLE

L'**humain** est la clé de la performance durable de l'organisation.

Les **dirigeants veulent** construire une organisation performante où il fait bon travailler et **intègrent** cette composante comme un pilier essentiel du projet de l'organisation en le partageant avec leurs équipes.

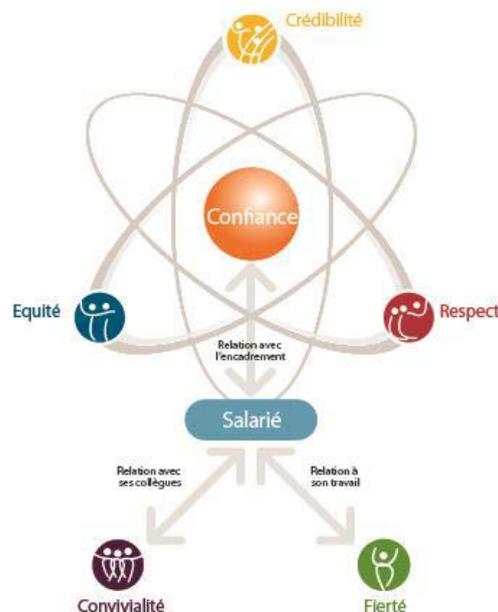
Chaque manager à tous niveaux de management est **engagé** à créer les conditions de travail permettant de créer une organisation où il fait bon travailler. En se basant sur le « dire ce qu'on fait et faire ce que l'on dit ».

C. Un modèle

1. Point de vue du salarié

Les collaborateurs ont **confiance** en leur management...

...et **apprécient** les personnes avec lesquelles ils travaillent.



... sont **fiers** de leur travail...

La confiance : c'est le socle du modèle

C O N F I A N C E	CRÉDIBILITÉ	COMMUNICATION / DIALOGUE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EXEMPLARITÉ, ÉTHIQUE
	RESPECT	SOUTIEN PROFESSIONNEL COLLABORATION ATTENTION PORTÉE AU CADRE DE TRAVAIL
	ÉQUITÉ	RECONNAISSANCE IMPARTIALITÉ ABSENCE DE DISCRIMINATION

Éléments de confiance structurants :

- **Crédibilité** : un manager inspirant doit donner du sens, coordonner le travail de ses équipes, fixer des objectifs et donner les moyens de les atteindre, responsabiliser, donner de l'autonomie, communiquer, écouter (Composante Y de Mac Gregor). Il inspire l'honnêteté et la droiture dans sa gouvernance.
- **Respect** : de bonnes conditions de travail, du matériel performant, de la formation ; donner les moyens au collaborateur de relever les défis dans un environnement changeant. C'est aussi l'aspect collaboratif qui consiste à solliciter l'avis de son équipe et de l'intégrer et d'expliquer.
- **Équité** : se sentir reconnu, avoir sa place, s'adapter à son collaborateur, adopter les postures qui font que chacun a envie de donner le meilleur de soi-même, l'impartialité, l'absence de discrimination.

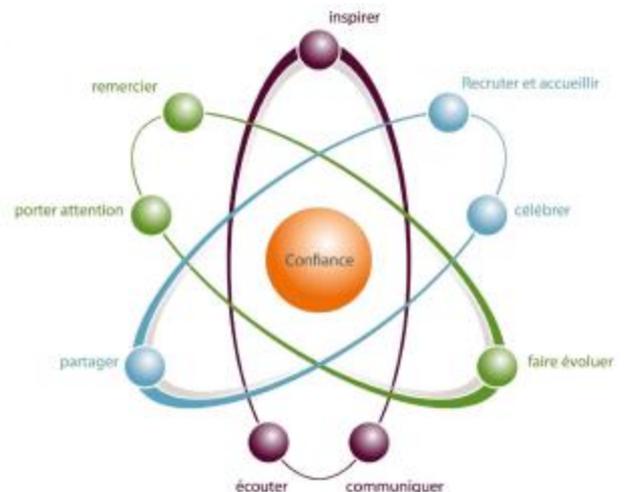
2. Point de vue du manager

Qu'est-ce qu'une « organisation où il fait bon travailler » ?

Une organisation où l'on **atteint ses objectifs...**

...où tout le monde donne le **meilleur de lui-même...**

...et travaille comme une **équipe ou une famille...**



...le tout dans un climat de **confiance**.

D. Les 9 leviers d'action managériale



E. Une démarche d'intervention

Elle a pour but de concilier performance économique et performance sociale

Mettre en perspective le projet « Great place to work » : il s'agit d'interroger les comités de direction sur ce qu'ils veulent faire avec leurs équipes et comment cela va s'incarner.

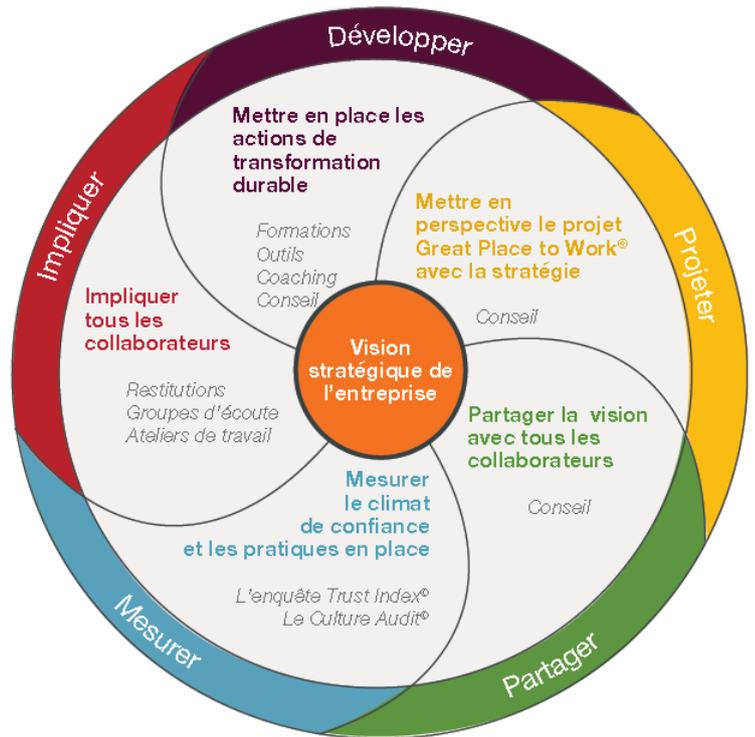
On part classiquement sur des diagnostics très concrets quantitatifs et qualitatifs basés sur la confiance dont les résultats peuvent être questionnants.

On demande aux organisations de décliner, d'expliquer ce qu'elles font réellement (process, communication, etc) pour comprendre la culture et la sincérité de l'organisation.

On restitue ensuite les résultats du diagnostic : c'est une phase action dans une logique d'expérimentation. Groupes d'écoute, ateliers de travail, mise en place d'actions de transformation formation avec des plans d'action à la fin, des retours d'expérience, coaching, en particulier collectif, conseil.

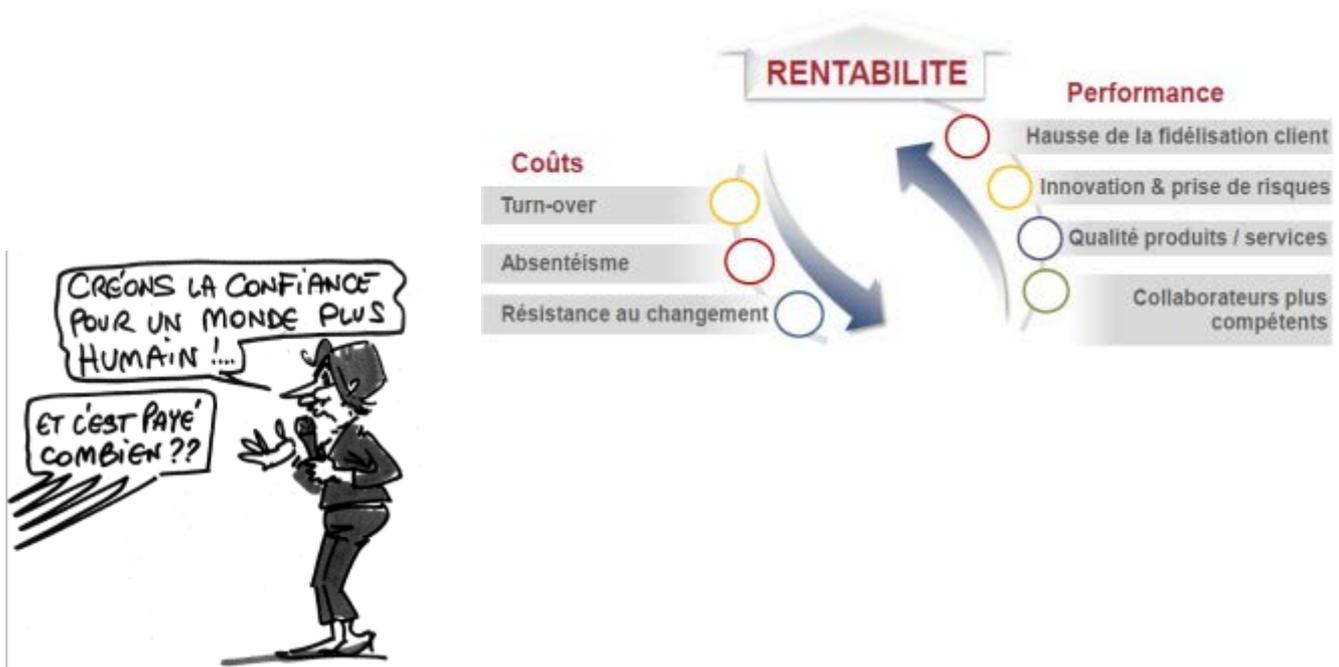
Il s'agit de co-construire avec l'organisation ce qui est bon pour elle dans une approche du changement par petits pas.

Chacun doit se réadapter en performance en fonction de qui il est et de qui il veut être.



Les organisations où il fait bon travailler sont plus performantes

- Absentéisme inférieur de 23% à la moyenne nationale.
- 12 000 créations d'emploi ces 2 dernières années.
- + 85% de candidatures suite à une première présence dans le Palmarès.
- +30% de productivité.
- +37% de ventes (pour les populations commerciales).
- Créativité multipliée par 3.
- Risque de burn-out réduit de 125% chez les collaborateurs heureux d'après une étude de la Harvard Business Review.



V Ateliers

Bénédicte RICHOUX, Valérie MARY, Bernadette GUILLUY et Henni BENHENNI, CIO, Conseil départemental de l'Essonne, Marie MASSART, CIO, conseil départemental du Gard.



Prisme commun aux trois thèmes :
Place de l'humain, rôle du CIO, difficultés rencontrées et réussites, démarches, méthodes et outils appropriés.

A. Etape 1 (14 h00)

Accueil des participants : installation des participants autour des 10 tables (6 par table)



B. Etape 2 (14h30)



Marshmallow challenge

L'objectif est de construire en groupe un édifice

Le temps : 18 minutes

L'équipe gagnante : celle qui construit l'édifice autoporté le plus haut

L'observation de cet atelier permet d'identifier :

- la coopération ou pas / l'analyse des risques
- la sécurisation ou la prise de risque
- le dynamisme managérial/ le partage des responsabilités



scotch et 1 marshmallow

Les matériaux pour chaque équipe : 18 spaghettis, de la ficelle, du

C. Etape 3 (14h55)

World Café

Présentation (5 mn)



➔ Le world café est un processus créatif qui facilite le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une ou plusieurs questions ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. A intervalles réguliers, les participants changent de table et l'hôte de table (ici porte-parole du groupe) résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés (ici contributeurs). Un maître du temps s'assure du respect du temps imparti et prévient régulièrement du temps restant au groupe. Les conversations en cours sont alors « fécondées » par les réponses et les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées et discutées au cours d'une assemblée plénière.

- ➔ 5 CIO auront un rôle de facilitateur en faisant le tour des tables régulièrement
- ➔ 3 espaces seront créés. Chaque espace travaillera sur les 3 thèmes.
- ➔ Chaque round dure 20 minutes



1^{er} round (15h00)

Thème N° 1 « Le rôle et la place du CIO pour accompagner les fusions, métropolisation et mutualisation »

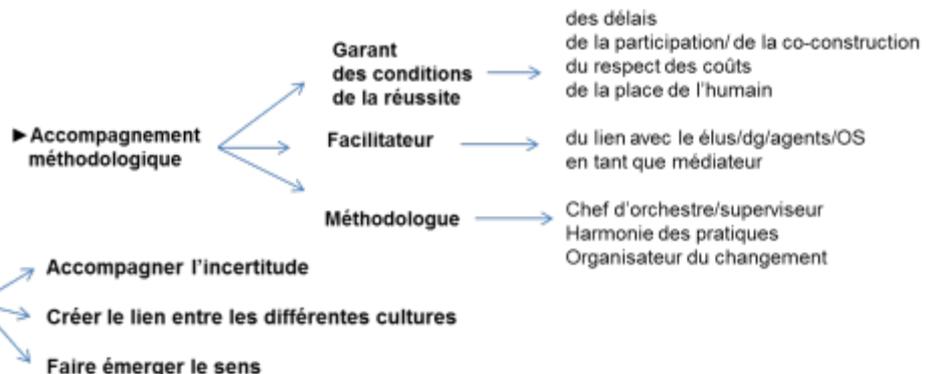
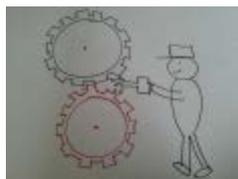
Les participants ouvrent l'enveloppe pour découvrir le thème, lisent les consignes et se répartissent les rôles par tirage au sort.

Questionnement pour aider à apporter des réponses au thème :

- ➔ Quel type d'accompagnement ?
- ➔ Quel accompagnement des personnes concernées ?
- ➔ Quel accompagnement de la mise en œuvre ?



Restitution



Pluralité des rôles

- Devoir d'alerte et d'auto-saisine
 - ↳ Veille juridique
 - ↳ Veille sur les conséquences organisationnelles du changement
- Conseil



Posture

Fédérateur
Expert/ impartialité (tiers)
Force de proposition
Bienveillance



Outils

Note de cadrage
Note méthodologique
Analyse des risques
Analyse des processus

2^{ème} round (15h30)

Thème N° 2 « Le rôle et la place du CIO pour accompagner une démarche d'e-administration »

Les contributeurs changent de table et donc de thème, dans le sens des aiguilles d'une montre. Les portes parole des groupes restent.



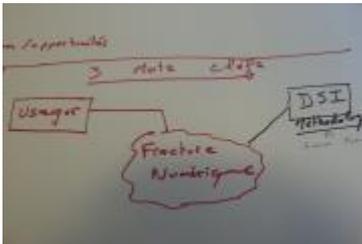
1. Premier temps : le porte-parole du groupe explique les idées et pourquoi les avoir proposées,
2. Deuxième temps : les nouvelles personnes arrivées sur le thème s'aident des questions pour répondre au thème.



Questionnement :

- Quel type d'accompagnement ?
- Quel accompagnement des personnels concernés ?
- Quel accompagnement de la mise en œuvre ?

Restitution



► **Accompagnement Pilote et chef de projet**

- ↳ **Mise à plat des processus** : Re-questionner le travail de chacun
- ↳ **Méthode et cadrage** : Définition des besoins, périmètre, contexte, calendrier
- ↳ **Mobilisation des acteurs** : Veiller à mobiliser les bons acteurs
- ↳ **Aide à l'utilisation des outils** : Mobiliser les bons outils – respect des règles et des Normes (CNIL)
- ↳ **Aide à structurer le projet** : Différence entre les instances : copil/cotech

► **Accompagnement Garant des process et du changement**

- ↳ S'assurer de la communication interne et externe
- ↳ S'assurer de la formation des agents impactés
- ↳ Faire approprier le projet par les acteurs
- ↳ Mettre en œuvre les préconisations, les évaluer

► **Devoir d'alerte**

↳ Veiller à la capacité de structuration du projet pour le maître d'ouvrage du projet

► **Conseil**



Posture

Garant d'une vision systémique et collective

vision des usagers, des agents, des commanditaires

Redonner du sens

Connaître les valeurs des personnes concernées
Veiller à la place de l'humain

Facilitateur

Être à côté de, poser les bonnes questions
Être neutre
Ne pas être porteur de projet



Outils

Note de cadrage

Note méthodologique

Diagnostics

Analyse des risques

Analyse des processus

Evaluation

Indicateurs

3^{ème} round (16h00)

Thème N° 3 « Le rôle et la place du CIO et le dialogue social »

Les contributeurs changent de table et donc de thème, dans le sens des aiguilles d'une montre. Les portes parole des groupes restent.

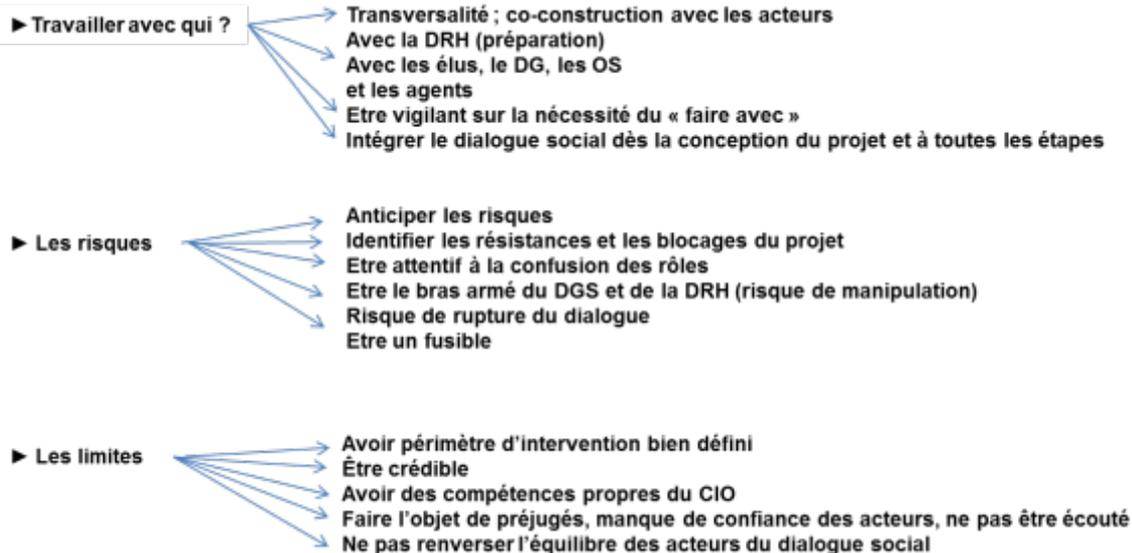
1. Premier temps: le porte-parole du groupe explique les idées et pourquoi les avoir proposées,
2. Deuxième temps: les nouvelles personnes arrivées sur le thème s'aident des questions pour répondre au thème.

Questionnement :

- Quelle posture du CIO ?
- Quel travail commun ? Avec qui ?
- Quels risques ?
- Quelles limites ?



Restitution



Posture

Facilitateur

Bienveillance, neutralité, éthique objectivité (tiers) médiateur

Appui, conseil, expertise

Relais d'information RH

Rendre acteur et faire s'approprier

Les projets par les parties prenantes



Outils

Observation
Clarification
Analyse des risques



Pluralité des rôles

D. Etape 4



Les portes-paroles de chaque table ont fait un retour des propositions, reprises dans les restitutions présentées ci-dessus dans chacun des thèmes abordés.

E. Etape 5

Une évaluation du world café a été proposée aux participants dont la synthèse est présentée ci-après.

CIO : ROLE ET POSTURE

- ➔ variété des approches,
- ➔ divergences des points de vue sur le métier de CIO,
- ➔ les représentations des uns et des autres en fonction de leur origine et de leur organisation,
- ➔ la diversité des visions,
- ➔ à quel point on peut être en décalage sur l'appréhension d'un métier pourtant commun,
- ➔ la facilité avec laquelle chaque contributeur a échangé sans se connaître,
- ➔ le rôle décrit du funambule du CIO, le CIO parfois suiveur, pas assez leader voire agitateur

Qu'est- ce qui vous a surpris ?

FORMAT

- ➔ les changements de thème,
- ➔ le jeu du marshmallow, les sujets abordés,
- ➔ de sortir du cadre conventionnel de présentation,
- ➔ les 3 zones et le changement de groupe,
- ➔ la qualité de la préparation,
- ➔ la cloche,
- ➔ le timing serré,
- ➔ les ateliers en extérieur,
- ➔ le world café,
- ➔ pas de café

LA METHODE

- ➔ la difficulté à poser par écrit les idées et encore plus à les dessiner,
- ➔ le foisonnement de contribution,
- ➔ chaque acteur à une valeur ajoutée au groupe,
- ➔ la mise au travail de chacun sur chaque thème,
- ➔ la difficulté de faire travailler les équipes sur un point commun,
- ➔ l'exercice en lui-même que je ne connaissais pas,
- ➔ pas surpris je connaissais,
- ➔ le tirage au sort des rôles, la warm-up, le concept

CIO : ROLE ET POSTURE

- ➔ voir les limites et les représentations bougées et les échanges constructifs,
- ➔ mêmes problématiques mais pas les mêmes métiers,
- ➔ l'échange des contraires,
- ➔ le croisement de regards des différents groupes,
- ➔ de changer de groupe et de reprendre les idées des groupes précédents,
- ➔ le respect de la parole de chacun,
- ➔ la qualité d'écoute des membres de la table,
- ➔ le partage,
- ➔ échanger des points de vue sur la posture,
- ➔ la bienveillance qui circule,
- ➔ l'état d'esprit,
- ➔ la vision globale du rôle du CIO

Qu'est- ce que vous avez aimé ?

FORMAT

- ➔ les cartes des acteurs,
- ➔ les fiches synthétiques,
- ➔ la qualité des matériaux remis,
- ➔ les petits groupes qui changent,
- ➔ les thèmes proposés, le format,
- ➔ la méthode d'animation,
- ➔ la créativité, la qualité de la production collective,
- ➔ la technique du world café,
- ➔ tourner sur les ateliers,
- ➔ la recherche de définition,
- ➔ les réponses en commun,
- ➔ les restitutions,
- ➔ le marshmallow,
- ➔ le temps court sur les ateliers,
- ➔ les 3 thèmes, le rythme et l'organisation,
- ➔ le thème sur le dialogue social,
- ➔ le tirage au sort des rôles

L'AMBIANCE

- ➔ l'implication joyeuse de tous,
- ➔ l'organisation et la convivialité,
- ➔ le dynamisme,
- ➔ le rythme et les questionnements, l'interactivité de la méthode,
- ➔ le warm up

CAPITALISATION

- ➔ les retours d'expérience,
- ➔ l'échange des points de vue sur le métier de CIO,
- ➔ pratique de l'exercice nouveau,
- ➔ le brassage d'idée,
- ➔ la richesse de la production,
- ➔ la richesse des visions,
- ➔ l'échange,
- ➔ le partage avec des personnes qui ne connaissent pas le métier de CIO

CIO : ROLE ET POSTURE

- ➔ la prise de parole excessive de certains participants,
- ➔ la directivité d'un porte- parole qui a bloqué les échanges,
- ➔ les divergences de vue sur le rôle de CIO,
- ➔ le feed-back du groupe précédent, les reformulations biaisées,
- ➔ des CIO centrés,
- ➔ 2 des 3 thèmes qui ne me parlaient pas,
- ➔ de partager avec des personnes qui ne connaissent pas le métier

Qu'est- ce que vous n'avez pas aimé ?

FORMAT

- ➔ le changement de groupe,
- ➔ les ré-explications de certaines idées,
- ➔ trop de temps à comprendre les idées portées par le groupe précédent,
- ➔ temps trop court,
- ➔ la redondance des thèmes,
- ➔ le survol des sujets,
- ➔ trop de prise de parole au micro,
- ➔ des thèmes trop vastes,
- ➔ pas assez opérationnels,
- ➔ une réflexion trop rapide,
- ➔ manque de clarté dans certaines consignes,
- ➔ la synthèse des différents ateliers qui a empêché un temps d'expression,
- ➔ la synthèse en 3 mots trop limitée pour appréhender la complexité

L'AMBIANCE

Le climat trop speed

LA LOGISTIQUE

- ➔ Le manque de café, la sono pas top,
- ➔ le manque de chamallow

Si c'était à refaire, que faudrait-il changer ?

FORMAT SUR LE FOND

- ➔ Travailler la diversité des thèmes
- ➔ Avoir des questions plus ouvertes
- ➔ Revoir la formulation des questions
- ➔ Des sujets plus concrets, un périmètre plus précis
- ➔ Des thèmes plus précis
- ➔ Des questions trop centrées sur le rôle du CIO
- ➔ Des questions trop proches les unes des autres

FORMAT SUR LA FORME

- ➔ Écrire les consignes ;
- ➔ Utiliser la feuille blanche
- ➔ Instructions pour que le groupe se sente libre de la façon dont il va traiter le thème ;
- ➔ La synthèse en trois mots ; Mieux expliquer le rôle du porte-parole ;
- ➔ Temps trop court ;
- ➔ Moins remplir le programme
- ➔ Faire une synthèse globale de toutes les tables porteuses du même thème ;
- ➔ Groupes plus petits ;
- ➔ Moyens visuels pérennes pour conserver toutes les idées qui ont émergées ;
- ➔ Bon timing ;
- ➔ Plus de temps pour expliquer les consignes ;
- ➔ Changer la présentation des principes de l'atelier ;
- ➔ Problème de compréhension des consignes ;
- ➔ Bien insister sur le rôle des porte-paroles pour qu'ils coordonnent cette prise de parole
- ➔ Être plus sur du brainstorming (et pas sur des positions actuelles) qui permettraient plus d'innovation et plus d'idées ;
- ➔ Pas de restitution car long et inintéressant ;
- ➔ Rôle du porte-parole pas toujours facile à endosser ;
- ➔ La liberté de choisir son rôle dans le groupe : ce doit être une décision du groupe ; Garder la composition des groupes issus du challenge marshmallow (cohésion créée rapidement mais défaite ensuite) ;
- ➔ La restitution des autres groupes est trop longue, un écrit à lire serait suffisant ;
- ➔ Une synthèse plus longue à la fin du world café
- ➔ Bon format ; Utilisation des post-it permet d'aller plus vite ;
- ➔ Temps et conditions de la restitution en plénière à améliorer de façon à mieux écouter les synthèses

POSTURE

- ➔ Faire un topo similaire sur l'écoute

LA LOGISTIQUE

- ➔ Sono/micro
- ➔ Proposer du café ou de l'eau
- ➔ Besoin de papier pour la prise de notes personnelles
- ➔ Restitutions matériellement peu adaptées

Quels effets cette demi-journée va-t-elle produire sur votre pratique ?

POSTURE

- ➔ Une attention particulière sur ma posture, mon rôle de CIO au regard des autres acteurs et de la perception qu'ils peuvent en avoir ;
- ➔ Se poser et reposer les bonnes questions sur ma posture ;
- ➔ Ajustement quotidien de ma posture par rapport à la commande ;
- ➔ De nouvelles pistes de réflexion ; proposer plus spontanément une approche de réflexion sur un projet de façon plus ludique ;
- ➔ Travail collectif
- ➔ Repositionner et formaliser mon rôle de mission orga dans la future organisation ; me rassurer sur ma pratique quotidienne ;
- ➔ Un enrichissement
- ➔ Réflexion sur le rôle et la posture de CIO en prévenant les risques ;
- ➔ Se poser les bonnes questions ;
- ➔ Harmoniser les pratiques ;
- ➔ Prise en compte de façon de faire et d'analyse différente ;
- ➔ Une attention particulière sur les postures adaptées ;
- ➔ Questionnement sur le rôle du CIO dans le dialogue social ;
- ➔ Le travail en synergie avec les différents acteurs du système ;
- ➔ Ouvrir le champ du possible en matière d'accompagnement au changement ;
- ➔ Une ouverture sur le rôle et les fonctions du CIO qui ne font pas encore partie de mon organisation ;
- ➔ Ne pas se sentir isolé dans les pratiques ;
- ➔ Des convictions sur le métier de CIO

OUTILS

- ➔ Mieux intégrer l'intelligence collective aux pratiques de recherche de solution ;
- ➔ World café à reproduire quand la situation le permet ; renforcement de ma pratique de co-construction qui confirme l'utilité d'une telle démarche ;
- ➔ Un nouveau mode d'animation de groupe ;
- ➔ Les cartes acteurs ;
- ➔ Trouver des méthodes pour proposer une mise en confiance et une libéralisation de la créativité ;
- ➔ Tester des outils d'animation dans les projets ;
- ➔ Des idées par le brassage d'idées ;
- ➔ Le tirage au sort des acteurs ;
- ➔ Mise en œuvre de l'outil ;
- ➔ Utilisation des cartes rôles ;
- ➔ Utiliser plus de jeux dans les groupes de travail ;
- ➔ Elargissement des options d'intervention ;
- ➔ Utilisation du world café dans mes projets ;
- ➔ Evolution de mes pratiques dans l'accompagnement ;
- ➔ Favoriser les outils de réflexion collective ;
- ➔ Réflexion sur les nouvelles pratiques à mettre en place ;
- ➔ S'inspirer du format et de la méthodologie ;
- ➔ Je retiens la méthode mais pas le contenu ;
- ➔ Connaissance de la pratique d'un world café ;
- ➔ Envie de refaire un world café ;
- ➔ De nouvelles animations de réunion à tester sur un prochain chantier.

VI Evolution de la territoriale et place du conseil interne en organisation

Conférence/débat

Didier BACQUEVILLE, directeur général, conseil départemental du Gard

Laure-Agnès SUITA, directrice de la mission « évaluation organisation et pilotage », conseil départemental du Gard



A. Un contexte sans précédent

On observe une crise des dettes publiques sur fond de concurrence sociale et fiscale mondialisée et de croissance molle qui entraîne une réduction durable des ressources. On entre dans une nouvelle ère : tendance durable de réduction des marges de manœuvre financières.

Il nous faut inventer le service public low cost, inventer de nouvelles formules pour satisfaire l'essentiel des besoins sociaux.

Une recomposition institutionnelle d'une nature nouvelle et largement improvisée se met en place. La décentralisation des années 80 était préparée. Il y avait un cap, une destination, une feuille de route. C'était une véritable décentralisation. Les suivantes ont été des ersatz.

Aujourd'hui, on a une impression d'improvisation. Avec des enjeux managériaux différents : redistribution des cartes dans une logique de partage, de rapprochement, etc.

Une crise environnementale est en train de monter.

Des facteurs favorables à la réforme : état de l'opinion (consensus autour de l'idée qu'il y a des gisements d'amélioration du service public), renouvellement générationnel (et donc existence de marges de manœuvre sur les postes et les organisations)...

Conclusion : une question qui prend une acuité particulière, celle de la performance de l'action publique. Question qui, si elle n'est pas nouvelle, prend une acuité primordiale aujourd'hui.

B. Le processus de management public



- Contrôle de gestion :
 - Efficience
 - Qualité
 - Respect des règles
- Evaluation des politiques :
 - Pertinence (au regard des besoins sociaux)
 - Efficacité
 - Efficience

Un processus continu...

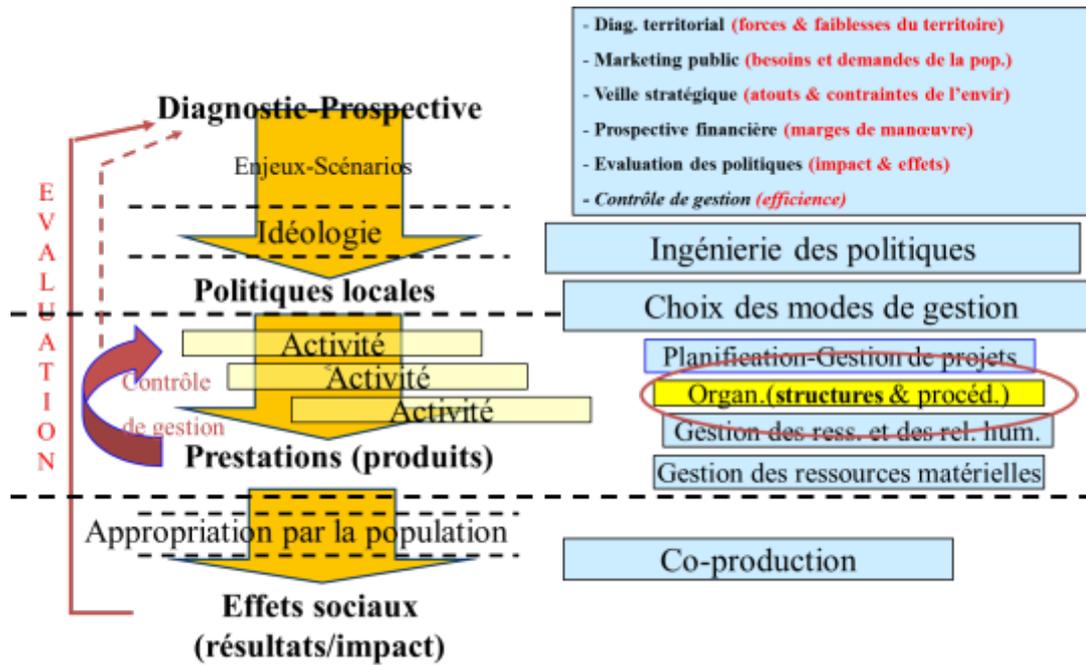


Il y a un double niveau de régulation du processus de management public, l'essentiel étant l'évaluation des politiques publiques.

Le contrôle de gestion c'est comme le tableau de bord de la voiture : il faut aussi le GPS (évaluation des politiques publiques) pour prendre la bonne route.



C. Les outils du management public local



Pour éviter la coupure entre l'intention politique et sa mise en œuvre, le choix a été fait de regrouper les fonctions de conseil stratégique, d'évaluation des politiques publiques, de conseil en gestion et de conseiller en organisation au sein d'une même entité. Cela renforce l'efficacité de chacun de ces acteurs.

D. Enseignements

1. Réflexions préliminaires

Le contexte de demande d'efficacité de l'action publique se heurte à certaines insuffisances managériales de l'encadrement. Ces carences tiennent au fait qu'il n'y a pas ou peu de formation dans ce domaine et qu'on ne recrute pas dans ces cursus (concours d'administration générale ou sur titre). D'où l'intérêt d'avoir en interne des professionnels de l'organisation.

Sur la double régulation (politique et managériale) du « système local » et ses conséquences la question est de savoir comment transmettre les enjeux managériaux aux élus, les partager avec eux au-delà des préoccupations immédiates, par ailleurs légitimes.

Sur la conduite du changement, les bouleversements actuels imposent à tous de s'en préoccuper. Et donc de travailler à donner du sens avant de travailler sur le changement.

Sur le dialogue social comment faire partager aux partenaires sociaux, quelle que soit leur idéologie, ce qui leur apparaît comme une conséquence des choix politiques effectués ?

2. Positionnement de la fonction « conseil en organisation »

Sur ce positionnement, l'arrivée de la fonction CIO au Conseil départemental du Gard s'est concrétisée par un accompagnement de la MEOP pour :

- ➔ Le projet d'administration et sa déclinaison en projets de direction ;
- ➔ La conduite de projet ;
- ➔ Les outils de la Qualité.

Des demandes de la part des services
Une expertise reconnue

Le positionnement choisi au sein de la MEOP s'est basé sur l'intérêt de concentrer ces fonctions de pilotage et d'aide à la décision pour plusieurs raisons :

- ➔ Complémentarité des approches ;
- ➔ Tuilage de certaines missions ;
- ➔ Enrichissement, gain de temps (ex Direction de l'Autonomie).

Avec un fonctionnement interne qui favorise cette « porosité féconde »

3. La place des différents acteurs, DRH et OS

À travers l'exemple de la mission DGA Infrastructures Transports ou l'arrivée tardive de la DRH, mais des OS associées dès le début a créé un décalage ou, à l'inverse, des missions arrêtées ou perturbées par méconnaissance du contexte de notre part, deux règles sont définies aujourd'hui :

- ➔ Des réunions régulières avec la DRH ;
- ➔ Une procédure où le CIO intègre « le droit commun » et où la place des OS est définie.

4. Le mode de saisine du CIO

Aujourd'hui les missions ou accompagnements plus diffus sont déclenchés par les cadres eux-mêmes – donc pas d'auto saisine. On est confronté à un paradoxe : il devrait y avoir une recrudescence de demandes (le contexte, la demande légitime des agents d'une plus grande implication...) et pourtant c'est le contraire que l'on observe.

Faut-il être plus « incitatif » ? Et prendre le risque d'être contreproductif car dans un cadre contraint ?

Faut-il donner un rôle aux agents dans la saisine ? Au risque d'affaiblir l'encadrement ?

5. Remarques et questions de la salle

N'observe-t-on pas une tendance pour les CIO à effectuer des « missions suicide », avec parfois des résultats non atteints ou non attendus ? Surtout avec des élus qui ont un sentiment d'urgence de plus en plus vif face à la violence du choc financier et au déficit prévisible (en particulier dans les départements). L'urgence créée par cette situation, voire la panique induite, conduit à rechercher des solutions qui seront peut-être efficace ponctuellement à court terme (ou des solutions de principe), mais peut-être entraîneront des échecs en ne prenant pas suffisamment en compte l'ensemble des acteurs.

On constate une accélération du partenariat avec la DRH, mais les rôles mutuels doivent encore être calés.

Faut-il ouvrir les demandes des agents auprès des CIO ?

Expérience de plus d'opérationnalité des résultats d'une action.

Expérience du CD91 sur le travail avec DRH et OS, à travers des groupes de dialogue social : rédaction des **10 engagements pour des réorganisations réussies**. On en est même à être sollicités par les OS, ce qui n'est bien sûr pas possible.

Les OS sont informés régulièrement dès le départ des actions.

Les représentations des DGA sur l'intelligence collective peuvent parfois être des freins importants.

Le rattachement au DGS donne beaucoup plus de légitimité et de facilité à intervenir.

Il peut également être intéressant d'être rattaché à la DRH pour la complémentarité des outils et des approches.

Quid du rapport entre CIO et coach interne ?

Difficulté de trouver le périmètre pertinent entre accompagnement au changement, DRH et contrôle de gestion.

C'est la connexion avec la DGS qui paraît la plus indispensable pour renforcer l'efficacité de la fonction de CIO, et en particulier essayer de faire en sorte que les commandes viennent de la direction générale et de pouvoir participer aux temps forts stratégiques (réunions avec les élus, réunions budgétaires, etc).





VII Les entreprises dites « libérées » peuvent-elles inspirer nos modèles d'organisation publics ?

Table ronde/débats avec

Martin MESSONNIER, réalisateur de l'émission d'Arte : « le bonheur au travail »

Angélique HEUSICOM, Project Management Officer/coach, Service public fédéral Sécurité Sociale, Belgique

Mattieu GRUSON, chef de pôle « conseil en gestion et audit » au conseil départemental de l'Aube, membre du groupe de coordination du projet « Ensemble osons la confiance »

A. Question introductive

Comment avez-vous découvert, abordé ce concept d'entreprise libérée ? Qu'est-ce qui vous a surpris, séduit dans cette démarche ?

Martin MESSONNIER



Plus le temps avance, moins il est plaisant de travailler. Dans les années 70, lorsqu'on avait un projet, les gens avaient du temps, écoutaient et prenaient des décisions rapides. Et plus le temps passait, plus il y avait de gens qui empêchaient de faire des projets (responsables marketing, contrôleurs divers, DRH, etc). Au cours de différentes rencontres, avec le professeur Isaac GETZ qui a proposé de faire un film sur les entreprises libérées. Puis David Graeber, anthropologue anarchiste, un entrepreneur plutôt de droite, Jean-François Zobrist, Vineet Nayar, entrepreneur indien et auteur de « Les employés d'abord, les clients ensuite », j'ai constaté que tous disaient la même chose. Et donc qu'il y avait matière à faire un film sur le sujet. Dans le cadre du projet, la rencontre avec la SS Belge a été intéressante : ça paraissait totalement surréaliste pour un français de voir fonctionner une administration de cette manière. Avec un service public sans barrière, les employés peuvent parler à qui ils veulent chacun du haut en bas de l'échelle a droit à la parole. Deux éléments maîtres y règnent : la communication et la confiance.



Après avoir visité une quinzaine d'entreprises dans le monde, on peut affirmer que le concept « d'entreprise libérée » n'a pas de signification propre car chacune a inventé son propre modèle. Ça fonctionne différemment dans un service public, une entreprise de services ou dans une usine. La question est de définir comment on peut travailler ensemble, avec des petites équipes soudées, sur des projets.

La difficulté dans le retournement de la pyramide hiérarchique est que tout le système de valeurs est bouleversé. Les OS sont d'ailleurs perturbées par ce processus puisque la confrontation n'est plus du tout la même.

Il n'y a pas de si grande différence entre public et privé. La question est de savoir comment on peut garder l'envie. Le service public low cost, est-ce motivant ? Il est intéressant de savoir comment on peut régler des problèmes précis en utilisant d'autres méthodes que celles utilisées jusqu'à présent.



Angélique HEUSICOM



Point de départ : la grande réforme de la fonction publique belge. L'idée de base : un mandat de 6 ans avec une vision. Le ministère était un peu « poussiéreux », avec une pratique de contrôle fort. La question a été : comment peut-on améliorer les choses ? Avant de donner une vision, le directeur a pris énormément de temps pour écouter chacun et s'imprégner de la culture.

Mattieu GRUSON

Le CD de l'Aube est une collectivité avec une forte stabilité politique. Nouveau DGS en 2000. A rencontré des difficultés au départ, en particulier avec le comité de direction.

Fonctions supports discrètes, peu de communication, peu de confiance entre les différentes directions.

Ce DGS a décidé de faire un gros travail sur lui de maturation personnelle, et à l'issue de cette démarche personnelle, a pris le parti de rencontrer les cadres à travers des petits déjeuners (par 10 environ).

Il a décidé d'engager un travail sur les valeurs, la raison d'être et les ambitions communes. Ce témoignage sera fait en toute humilité car nous avançons par petit pas en instaurant la confiance à tous les niveaux.





4 missions

- prestation de services directs à l'intention des citoyens (en particulier l'octroi des aides aux personnes handicapées)
- support de la préparation de la politique sociale et de sa mise en œuvre
- Lutte contre la fraude sociale (avec des inspecteurs sociaux)
- organisationnelle excellence (être toujours à la pointe de l'innovation)



On compte 870 personnes à Bruxelles et 380 personnes en régions



1. L'histoire démarre en 2005.

Question : quel est le plus grand problème de notre SPF ?

Comment trouvons-nous le personnel dont nous avons besoin ? Avec les différents métiers nécessaires à l'exercice des missions.



Comment faire la différence pour attirer les meilleurs ? Pas avec la rémunération comme celle qu'on trouve dans un service public. Donc il faut donner envie, mais comment faire ?

Défi : travailler sur la culture d'entreprise.



Employeur sexy?

it's the culture stupid!



Fil conducteur : je suis le régisseur de ma propre vie. Ma vie Je décide où, quand et comment je travaille.



je la choisis ?



Ma vie Je choisis



Trois questions demandent réponse : où travailler, quand travailler et comment travailler.

Il est nécessaire d'accompagner en fournissant les moyens. Les technologies doivent suivre :

- accéder aux documents de partout ;
- faire des réunions à distance ;
- utiliser des plateformes collaboratives. C'est l'idée d'une organisation apprenante, dans laquelle partager, apprendre l'un de l'autre. On utilise également des méthodes inductives dans notre système de formation.

2. Où travailler ?

Work at home

Presque tout le monde peut télétravailler. Nous en sommes à 71,5 % de Seuls les agents ayant une mission d'accueil ne peuvent pas.

On vient au bureau pour se rencontrer, échanger, partager, discuter.

Changement du rapport à l'espace :

- espace convivial ;
- plus de bureau personnel.

Conséquence : le dossier doit suivre la personne. Tous les dossiers sont entièrement numérisés, de la demande à la signature électronique.



personnes qui télétravaillent 3 jours par semaine.

Home at work

Un constat : plus haut vous êtes dans la hiérarchie, plus grand est votre bureau et moins souvent vous êtes là.

L'endroit où l'on :

- ➔ Répond à des mails
- ➔ Examine un dossier
- ➔ Se réunit
- ➔ Se concentre
- ➔ Mène un entretien confidentiel
- ➔ Boit un café

travaille

n'a rien à voir avec la hiérarchie....

...mais a tout à voir avec l'activité.

Nous espaces de dans une



avons donc réaménagé les locaux en prévoyant des dialogue, de détente en fonction des différents types journée.



bureaux partagés, des d'activités qu'on peut avoir



Personne n'a son propre bureau. Les bureaux sont nets. On a géré les craintes par un accompagnement, des explications.



Il n'y a jamais plus de 54 % des salariés au bureau. On avait défini 70% de postes (700 postes pour 1000 personnes). On en est arrivé aujourd'hui à 60%.

3. Quand travailler ?

Quand doit-on travailler?



La pointeuse rend-t-elle heureux ?



Il n'y a plus d'obligation de pointer, mais ceux qui le souhaitent peuvent toujours le faire. Sur le fond, on ne va pas au bureau, on va travailler.

Comment doit-on travailler?



4. Comment travailler ?

Il est indispensable de définir des objectifs quantitatifs, qualitatifs et de comportement par équipe et individuellement.



Evaluation en 360°.



Nos valeurs
Notre SPF
 Ensemble, nous donnons le meilleur de nous-mêmes

- Valeurs du SPF :
- ➔ elles ont été définies par les collaborateurs ;
 - ➔ on s'y réfère dès qu'on veut faire quelque chose.



Leadership : on ne veut plus de directif. Le chef doit être un coach, un guide, un facilitateur. L'ambition est de ne plus en avoir.



Trajet de développement

Depuis septembre 2010
Diriger dans un contexte de travail différent

Contrôler n'est pas dans notre culture



Différence en compétence et talent : bien faire et aimer faire donc bien faire.

Plus de DRH : l'équipe s'autogère.

Lorsqu'on a une idée, on se réunit, on échange et les rôles se fixent ensemble. Il n'y a que dans les cas où le projet a un impact budgétaire qu'on fait remonter la décision en comité de direction.

Pour tout cela, investir dans les chefs.

Contrôler n'est pas dans la culture mais la confiance en soi et en les autres.

On a fait comprendre que c'est l'expertise qui est importante et non la taille de l'équipe.

Le coaching, en tant qu'accompagnement, peut être utile à ce type de transformation.

Accompagnement des chefs (environ 100) par des consultants. Désamorcer les croyances pour développer la confiance.

notre culture: confiance



Responsabilisation



Des collaborateurs pour faire vivre l'histoire
raconter réaliser

Nous avons fait presque tout nous-mêmes

Nos collaborateurs ont presque fait tout eux-mêmes

Investissement : 15 consultants, 183 collaborateurs NOVO.

A partir de 2006 : 5 programmes sur 2 ans

Et...

communiquer!

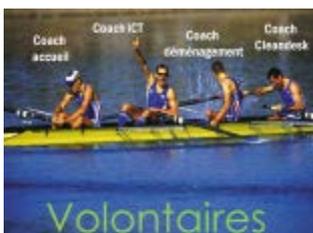
Dans l'ancien Ministère, on ne communiquait (presque) rien.

Il faut

informer, impliquer, (dialoguer, écouter), captiver, donner envie de croire en cette nouvelle manière de travailler.



Tout le monde a participé d'une manière ou d'une autre à ce projet, ce qui a été le gage de sa réussite.



Mise en place de

Implication des partenaires sociaux



Et maintenant nous allons encore un pas plus loin.

sans avec par ses collaborateurs.

Donner forme à l'organisation

Maintenant, ce sont eux qui ont la vision, qui définissent les objectifs stratégiques. Ce qui donne encore plus de sens pour réaliser ces objectifs.

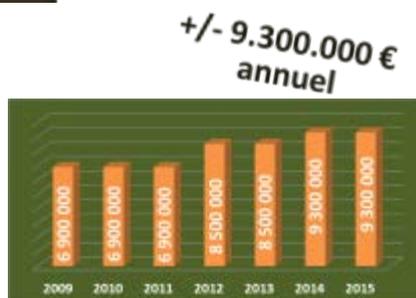
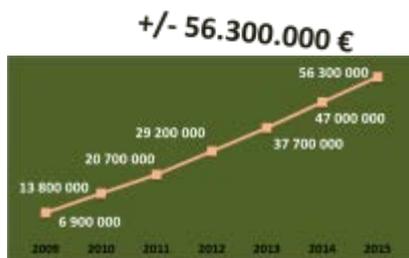
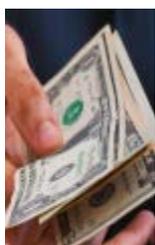


On demande de toujours innover, de continuer à rêver. Même si on ne pourra pas tout réaliser. Et ce d'autant que le turn-over est très faible.

5. Les résultats



Projet Handicare : on a éclaté toute l'organisation en créant des équipes pluridisciplinaires autogérées (médecin, accompagnateur social, expert administratif, etc) qui vont gérer ensemble le dossier de la personne handicapée. Sur 400 personnes, il n'y a plus qu'un directeur général. Le point de départ a été un grand workshop avec les partenaires et les clients. L'objectif est d'atteindre les 3 semaines pour le traitement complet d'une demande.



Un des objectifs est également que l'évaluation individuelle se fasse entièrement en équipe.

Happy people means better service.
Our people are happy : **88%** happy
84% proud
91% plus motivés, moins stressés,



ressentant un meilleur équilibre travail/privé.



Quelques enseignements

Les erreurs font partie de l'apprentissage, elles sont partagées. L'idée étant qu'une erreur, c'est du travail. Les gens sont encouragés à aller sur les réseaux sociaux pour dire ce qui ne fonctionne pas. On a le droit de tout dire tant que c'est la vérité. Développement d'une culture de feed-back dans le respect de l'autre et avec bienveillance.

Il y a nécessité de se donner du temps pour réussir : on a démarré en 2002, développé cette vision en 2005 et véritablement concrétisé en 2009. Tout ce temps a été consacré à des groupes de travail, des discussions, des zones pilotes avec des évaluations et des adaptations. Les 200 personnes qui ont travaillé à ce projet ont été ses ambassadeurs. L'honnêteté a été un des piliers de la démarche : lorsque quelque chose que l'on testait ne fonctionnait pas, on le disait en expliquant pourquoi. On n'a plus de structure, que des réseaux.



L'accompagnement des encadrants se traduit par un véritable trajet ; le travail concerne les valeurs et la confiance en particulier et par le démontage des croyances.

La grande différence dans ces entreprises, c'est la communication : elle peut être directe avec le ministre, le PDG, etc. Et donc, l'organigramme n'a plus beaucoup de sens.

Les nouveaux embauchés bénéficient d'un accompagnement pour leur permettre de s'approprier les valeurs et modes de fonctionnement.

C. Département de l'Aube - Présentation de la démarche « Ensemble, osons la confiance »

1. Le Département de l'Aube

Région Champagne-Ardenne

Chef-lieu : Troyes

311 720 habitants

17 cantons, 433 communes

364,8 millions d'€ de budget

1 500 agents

70 métiers

Une organisation de l'administration en silos



2. Genèse de la démarche

Volonté très forte de Jean-Luc POUGET, Directeur général des services, de faire évoluer l'administration en impulsant plus de transversalité, plus de simplicité entre les gens, plus d'écoute et améliorer nos pratiques managériales. Le constat était une absence totale de confiance entre les directions, des résistances très fortes, un positionnement fort de la direction des finances.

« Nous avons une confiance profonde en la dignité et la valeur de l'individu. L'homme, être de relation, sujet en croissance et non pas seulement objet de production, est toujours prêt, s'il est respecté, reconnu et s'il se sent utile, à se dépasser et à œuvrer pour le bien commun, si cela lui permet d'aller au bout de ses talents »

Bertrand MARTIN

3. Les fondements de la démarche

Une démarche participative.

Deux rencontres ayant rassemblé environ 150 agents, de toutes directions et de tous niveaux hiérarchiques, les 13 juin et 17 décembre 2013. Travail sur les valeurs avec un outil, « share with me », chacun entrant des verbatim qui sont ensuite projeté sur un écran.

Des étapes intermédiaires avec le Comité de direction, les principaux des collègues et le Comité Technique Paritaire.



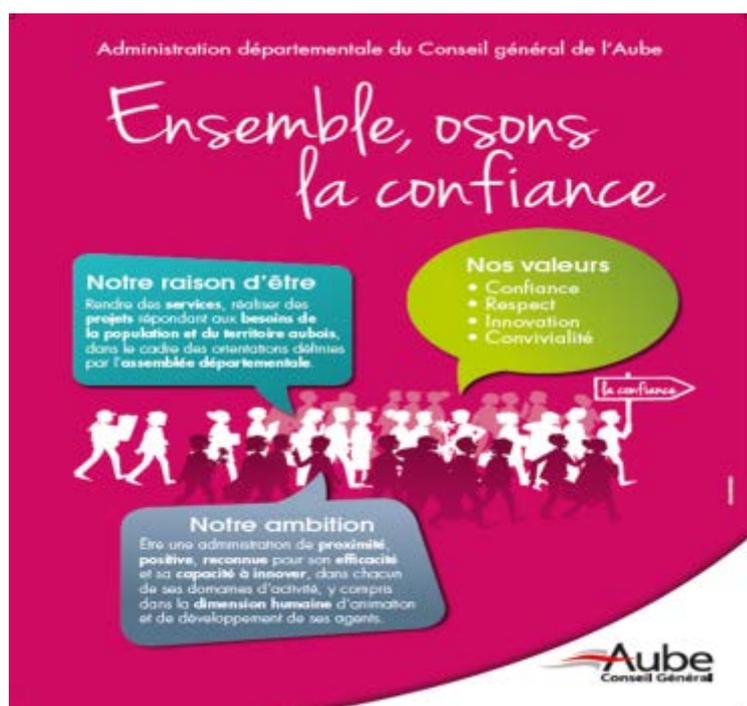
La confiance en action

Premières pistes pour la suite...

- Valoriser et reconnaître :
 - le travail
 - les compétences
 - l'expérience
 - les initiatives (personnelles et collectives)
- Déléguer
- Préserver des marges de manœuvre, une certaine liberté d'action, une capacité d'initiative
- Savoir / pouvoir déroger aux règles = implique un certain courage de la part de la hiérarchie (pour comprendre, couvrir, assumer).



La diffusion de la démarche



Une responsabilité : faire **partager**, auprès de nos collaborateurs, nos valeurs, notre raison d'être et notre ambition lors d'un temps d'échanges collectif. Chaque chef de service a organisé une réunion sur ces thématiques.

Permettre l'émergence et la concrétisation de toute initiative, à tout niveau hiérarchique, dans toute direction, dès lors que cette initiative :

- 1) est au service de notre ambition ;
- 2) respecte notre raison d'être et nos valeurs.

Un groupe de coordination (DGS + 5 cadres) au service de l'intérêt collectif.



4. Illustrations de la mise en mouvement

Des initiatives des agents en cours de déploiement

- ⇒ **circuit d'accueil** : réalisation de films de présentation des services pour enrichir et dynamiser le circuit d'accueil ;
- ⇒ **communication sur les projets de la collectivité** : organiser la diffusion d'informations et créer les conditions d'un échange (réseau social d'entreprise ? Un test a été réalisé) ;
- ⇒ **vis mon métier** : immersion individuelle de 2 à 4 jours dans un service, pour les agents intéressés porteurs d'un projet personnel dans un objectif de mobilité interne ;
- ⇒ **journée porte ouverte des services** : une première proposée le 19 novembre prochain.

Ecole du management intra

- Faire grandir chaque responsable dans l'exercice de sa fonction ;
- Aider nos collaborateurs et nos collègues ;
- Démarche de maturation personnelle (qui suis-je ? posture du manager coach, mise en mouvement dans la complexité, bilan et perspective) au service d'un développement professionnel.

Aujourd'hui, un peu plus d'un tiers des cadres engagés dans la démarche.

Objectif : développer et faire vivre une culture managériale, commune et partagée, cohérente avec notre raison d'être, nos valeurs et notre ambition.

Initiative prise pour développer la connaissance mutuelle au sein d'une direction (DPE : direction patrimoine & environnement)

- Réunions d'échanges autour de la démarche qui se sont tenues au sein de la DPE fin 2014/début 2015
- Plusieurs attentes ont été exprimées :
 - ➔ attente d'une meilleure circulation de l'information au sein de la DPE (information descendante mais également ascendante) ;
 - ➔ meilleure connaissance des agents entre eux ;
 - ➔ attente d'une meilleure communication autour des décisions prises ;
 - ➔ politesse (saluer le matin ses collègues...) ;
 - ➔ respect (non-violence dans la parole, moins de jugements à l'emporte-pièce...).

Evaluation collaborative du DGS en mars 2015

- ➔ 70 répondants (taux de retour légèrement supérieur à 50% de la population cible)
- ➔ 412 verbatim

Résultats :

- ⇒ une qualité d'écoute, d'humilité, de simplicité ;
- ⇒ la nécessité d'aller un peu plus sur le terrain ;

Question 1

Qu'appréciez-vous dans ma façon de manager l'administration départementale ?

Question 2

Quels sont les axes de progrès dans mon mode de management ?

Question 3

Qu'auriez-vous envie de me dire de plus ?



Et encore :

- ➔ Un atelier « projet de service ».
- ➔ Un recrutement collaboratif en cours d'expérimentation impliquant les collaborateurs du futur Directeur des Finances.
- ➔ Un séminaire « management » programmé avec les chefs de centres routiers.
- ➔ L'apport de l'expérience de Laurence VANHEE en décembre 2015 pour donner un souffle supplémentaire.

Ensemble, osons la confiance



Une démarche :

- ➔ vivante ;
- ➔ participative ;
- ➔ progressive, pas à pas ;
- ➔ pragmatique, faisant droit à l'expérimentation et à l'erreur ;
- ➔ ouverte sur l'extérieur (usagers, autres organisations...);
- ➔ reliée au politique sur tout ce qui touche à la nature et à la qualité des services rendus ou des projets réalisés (en cohérence avec notre raison d'être) ;
- ➔ ...

5. Témoignage personnel

Qu'ai-je trouvé d'intéressant dans cette démarche, illustratif du management au Conseil départemental ?

- ➔ Une confiance à priori vs la confiance, ça se gagne ; la confiance est automatique, on fait 100% confiance à un nouveau ;
- ➔ Bienveillance & exigence ;
- ➔ Un travail en cours sur ma « sécurité intérieure » ;
- ➔ Un chemin de croissance sur le chemin d'une vie.

Une vision différente du rôle d'accompagnateur de mon équipe :

- ➔ Être ouvert à ses ressentis, les partager, écouter ceux des autres ;
- ➔ Autonomiser son équipe..... les aider à GRANDIR !

« Tout soutien commence avec humilité devant celui que je veux accompagner et c'est pourquoi je dois comprendre qu'aider n'est pas vouloir maîtriser, mais vouloir **servir**... » Soren Kierkegaard

Des facteurs de réussite ?

- ➔ Une gouvernance humaine ;
- ➔ Une mobilisation des agents et de leur encadrement ;
- ➔ Une communication appropriée (partenaires sociaux, personnels isolés,...) ;
- ➔ Un groupe dédié chargé du suivi de la démarche : pas de jeux d'egos.

Des freins ?

- ➔ Un changement de posture du leadership ;
- ➔ Le positionnement de la DRH qui n'est pas dans le groupe pilote.

« Le plus humain, c'est le plus efficace... durablement »

VIII Projet positif d'organisation et démarche appréciative

Alain ROCHEBONNE, président de la communauté de communes des Pays de Rhône et Ouvèze

Philippe PLISSOT, consultant et formateur

A. Intervention d'Alain ROCHEBONNE

Universitaire ayant enseigné la stratégie et la finance et avec le souci de faire la connexion entre le monde de l'entreprise et la fonction d'élu qui implique que nous soyons des managers. Et une conviction que les deux fonctions les plus importantes dans l'organisation sont les fonctions financière et humaine.



Transposition de ces éléments au niveau de la commune (1500 habitants, 50 agents) et d'autres structures plus importantes.



Dans l'intercommunalité qui était de 6 communes, le préfet a imposé d'intégrer la commune d'Orange qui était autonome. Le constat a été fait par la chambre régionale des comptes d'un endettement important qu'il fallait réduire absolument. L'ancien président avait mis en place une organisation de la décision très centralisée (un DGS, trois DGA), sans association des maires vice-présidents et sans communication.

L'objectif, après l'élection en tant que président de l'intercommunalité, a été de redynamiser la structure de 250 agents. Plutôt que de lancer une démarche RPS, qui avait été budgétée, avec le risque de s'appesantir sur ce qui ne fonctionne pas, il a été choisi de lancer une démarche positive basée sur la confiance. Le choix a été fait de se séparer des personnes en emploi fonctionnel de la direction qui n'étaient pas en phase avec l'aspect positif de la démarche.

La représentation du rôle de président est également importante : il faut privilégier l'ouverture, aller sur le terrain rencontrer les équipes, les usagers, visiter les chantiers et donc renforcer la reconnaissance en s'intéressant à ce que font, vivent les personnes.

Il y a une différence entre le public et le privé : dans le privé, les actionnaires donnent carte blanche à la direction quand la rentabilité est présente. Dans le public, il y a la dimension politique qui entraîne certains responsables politiques à changer de stratégie ou de décision non pour l'intérêt collectif mais pour leur égo, pour leur réussite, pour être réélu. Ce qui ne facilite pas la confiance.

L'outil de travail est un objet important de notre action car il y a une attente forte des agents. Leur autre préoccupation est de sentir les élus unis pour construire une structure solide.

Un travail est également lancé sur l'organigramme en demandant aux équipes de dire comment ils sentent leur structure, de s'organiser car il y a la conviction qu'ils en sont amplement capables.



Les 250 agents participent activement au projet, échangeant, partageant.



Philippe PLISSOT, Conseil en Organisation, Coach, Enseignant Formateur,

Intervention en Organisation et Management pour gagner en efficacité, en mettant l'humain au cœur des processus.

Certifié de l'Université de Cleveland en Transformation Positive des Organisations avec l'Appreciative Inquiry.

Il agit au cœur de l'Innovation pour développer efficacité et bien-être au travail dans les structures et leur organisation.

B. Approche traditionnelle du changement

1. La méthode



Vous démarrez avec un AUDIT.

Vous concentrez votre attention sur ce qui ne marche pas et sur les problèmes.

Vous découvrez un grand nombre de problèmes.....
..... et des COUPABLES.

Qu'est ce qui peut freiner demain le changement à mettre en place ?

Puis ... vous essayez de faire de votre mieux en poussant et en tirant pour CHANGER.

On appelle cela habituellement la RESISTANCE au Changement.



Vous connaissez tous cela....

2. Limites de cette approche

- Elle induit du négatif, pointe les faiblesses d'une situation et risque de diviser les gens ;
- Elle développe des sentiments de malaise, sous-entend un coupable ;
- Les personnes impliquées risquent de se mettre en retrait, en défensive ou en résistance.

Son résultat : perte de motivation, d'initiative et de créativité...

... et de plaisir !

3. Les origines de cette approche

Notre héritage culturel français : un FREIN au changement.

- Le développement de l'esprit critique dès l'école ;
- Une formidable énergie pour contester toute nouvelle idée AVANT de l'essayer ;
- La difficulté à dire : "c'est bien ce que tu viens de faire" ;
- La technique de la "patate chaude"...

Tout cela a des conséquences sur notre façon de penser, nos représentations mentales et donc d'agir au quotidien, nos modes de construction des processus.



C. La Démarche Appréciative Inquiry

C'est une démarche innovante fondée sur des principes puissants : méthode positive de conduite du changement.

Chaque structure a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure des réussites.



Cette approche commence par la découverte de ce qui est positif, de ce qui marche, du cœur vital de la structure comme point d'appui énergisant et inspirant pour l'élaboration d'une vision et de l'évolution de l'organisation.

DECOUVERTE : Que cherchons-nous ?



Ce qu'il y a de mieux, vos talents, vos bonnes pratiques et savoir-faire les bons process....
Ce qui constitue la FORCE de votre organisation

Qui va permettre de bâtir la nouvelle organisation

1. Originalité de la démarche

En quoi est-ce différent ?

- Résolution tournée vers le **POSITIF**
- Elle bâtit à partir des **réussites passées**
- Hautement participative : **tous les acteurs**
- Permet un "dialogue interne" positif
- Stimule la **vision** et la **créativité**



Accélère le rythme du changement

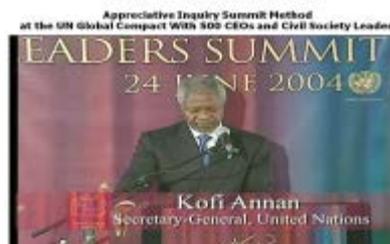
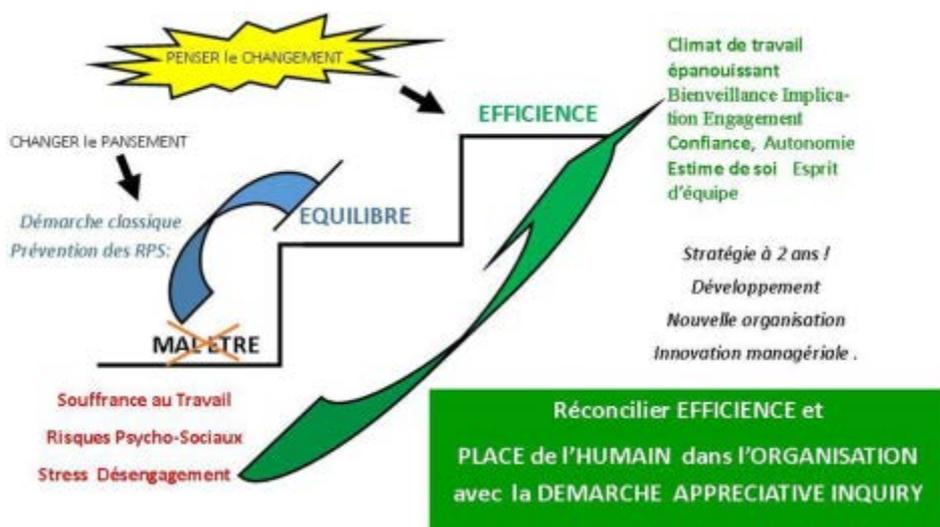
L'Efficacité et le Bien-Être au travail sont une conséquence de la **conception de son organisation**, de ses **modes de management**, de ses **flux d'informations** et par conséquence du **climat de travail**.



2. Origine de l'Appréciative Inquiry (AI)

L'AI est née à la fin des années 80 à l'Université de Cleveland / OHIO. Elle a été créée par David Cooperrider et Ron Fry, Docteurs en développement des organisations. Aujourd'hui l'Appréciative Inquiry est développé à l'international dans les organisations qui s'engagent dans les démarches collaboratives mettant l'humain au centre des processus.

L'Appréciative Inquiry : une démarche positive humaniste au service du développement des organisations
Philippe PLISSOT a participé à l'enquête mondiale : BAWB / Busines as an Agent of World Benefit



D. Le PROJET POSITIF de la CCPRO

Intercommunalité de 6 communes à laquelle s'est rajouté Orange.

1. La Situation de départ dans la CCPRO

Une nouvelle gouvernance à poser et à valoriser.
Besoin de construire ensemble un vrai projet collectif.
Un récent historique qui pèse sur le présent.
Un climat social très tendu avec une demande d'Audit RPS financé par le HSCT.



2. Le Choix de la CCPRO

Un Audit Positif pour explorer et identifier les forces vives de la CCPRO et recueillir les propositions de tous.
La mise en place d'un PROJET AMBITIEUX dans une démarche positive, collaborative avec tous les Agents.



Acteur institutionnel contribuant au développement de son territoire

Construire ensemble notre réussite

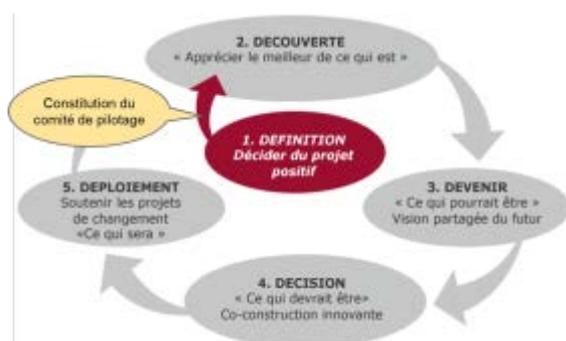


3. Une démarche Projet en 5 Etapes

Phase 1 : DÉFINITION

Définition du Projet Positif par la Gouvernance :

- Alain ROCHEBONNE: Président de la CCPRO
- André SIEGEL: DGS intérimaire
- Cécile GLEYSON: Directrice de Cabinet CCPRO - Actuel DGS



« Nous voulons une **intercommunalité attractive, exemplaire** et proche de ses communes membres. Notre CCPro, animée par un **esprit d'entreprise** garantit ses missions de Service Public en les conduisant de **manière innovante et responsable**.

Nous construisons durablement avec les agents une organisation fédératrice et performante.

Nous privilégions un **cadre de travail épanouissant** pour tous, en valorisant :

- **l'expertise des services ;**
- **l'initiative des agents et l'implication des élus. »**

Constitution et formation du Comité de Pilotage

Thèmes de travail formulés en interviews par le Comité de Pilotage à partir de la définition du Projet Positif :

1. **Esprit d'entreprise** : oser, prise d'initiative, en solo, à plusieurs, équipe, quel résultat ?
2. **Innovant** : recherche d'expériences, de savoir-faire, d'initiative innovante, récolte de suggestions d'idées.
3. **Fédérateur** : Recherche d'expériences, de situations qui grâce à une dynamique fédératrice ont permis de bons résultats.
4. **Cadre épanouissant** : Comment un cadre épanouissant a contribué à la réussite de certaines actions, certains faits, comment peut-on l'améliorer ?

Le Comité de Pilotage, ses membres:

CM: - Pascal BONIN - Régis WAZ - Emile FOLI - Joel SAVRY	INGENERING - Christophe LAINE	CHSCT: - Jean Yves VALETTE
VOIRIE: - Christian CURET - Olivier BAUMGARTNER - Jean Yves MORELLI (Orange)	SERVICES GÉNÉRAUX: - Betty BACCHI - Laurie VAYSON	DIRECTION: - André SIEGEL - Cécile GLEYZON
REFEREND du COMITE de PILOTAGE: Jean Yves VALETTE		
CHEF de PROJET: La GOUVERNANCE		

en

Formation du Comité de Pilotage

- Appropriation de la démarche.
- Contribution à l'élaboration des questions « Appréciative » à partir de la Définition du Projet Positif.
- Elaboration du Guide d'entretien.
- Co-animation des interviews de la phase Découverte.
- Gestion des informations collectées, travaux en petits groupes pour échanger sur les résultats des entretiens.
- Lien avec la Gouvernance.
 - Organisation des différents phases Découverte, Devenir, Design, Déploiement.
 - Calendrier de travail.
 - Communication des résultats.

Phase 2 : DÉCOUVERTE

« Discovery » avec les 250 agents de la CCPRO en 3 sessions.

Découvrir les forces et les facteurs de succès qui donnent à l'organisation toute sa vitalité lorsqu'elle est à son sommet :

- Rechercher, explorer et apprendre des uns et des autres tout ce qui constitue le caractère unique de l'organisation,
- A l'aide de dialogues fortes de l'entreprise.



son essence vitale constructifs à 2, puis avec tous, partager les histoires



SESSION 1 : 28 mai 2015

Interviews en Duo / croisés



Sous-groupes : échange et partage des expériences, regroupement des réponses aux interviews.



Chaque sous-groupe est animé par un membre du comité de Pilotage (garant du cadre).
Regroupement de tous les participants : centralisation et partage des réponses et souhaits.





SESSION 3 : 15 juin 2015

Avec la participation très active des membres du Comité de Pilotage
Restitution des sous-groupes - partage et regroupement des réponses

Une PRODUCTION QUALITATIVE et QUANTITATIVE Impressionnante - Riche - Pertinente - Fortement Positive

1 - Les **FORCES et ATOUS INDIVIDUELLES et COLLECTIFS** à l'échelle de tous les agents et dans tous les services : 250 agents.

2 - Des **MOTIVATIONS FORTES** : D'implication, d'esprit d'équipe, d'accomplissement et de réalisation, sentiment d'utilité, d'appartenance, solidarité, challenge, conscience professionnelle, de valorisation

3 - Des **SOUHAITS** très pertinents dans tous les secteurs et activités de la CCPRO

Toute cette production va alimenter le travail sur la VISION PARTAGÉE et l'ébauche du DESIGN D'ORGANISATION



Formation des encadrants au Management Appreciatif Collaboratif
3 et 4 septembre 2015

Objectif: adapter la ligne managériale à la nouvelle organisation collaborative

à l'écoute de soi et de l'autre

SAVOIR FAIRE - SAVOIR ETRE et POSTURE



Atelier sur la POSTURE du MANAGER / Transfert d'expérience

<p>1°) MOI – La Posture : Qu'est-ce que j'ai ressenti ? Qu'est-ce que cela m'a apporté ?</p> <p>Partage d'énergie Osmose - sérénité Tranquilité - concentration Détente calme découverte Maîtrise de soi Contrôle Importance de l'ancrage de soi Relaxe , détente, bien être, Amusement, plaisir</p> <p>Synergie possible Transfert</p>	<p>2°) TOI – La Relation : Qu'est-ce que cela éveille en moi dans ma relation à l'autre, collaborateurs, collègues...</p> <p>Ecoute ++ - observation ++ Comprendre l'autre, empathie ++ Echange - découverte, Energie positive Contrôle - être attentif, Conscience de l'autre Accompagnement Echange guidance Tension conscience des différences Connaissance Rappel de la dimension sensible et humaine des gens Adaptation à l'autre prendre Conscience de la volonté de l'autre Se laisser surprendre Accepter de lâcher prise</p>	<p>3°) NOUS – La Collaboration , le Pilotage , le Management: Qu'est-ce que cette expérience m'apporte pour mes fonctions managériales?</p> <p>Apprendre à se laisser laisser guider, conduire, surprendre Porter + d'écoute à l'autre, + d'attention +++++ + d'observation des collaborateurs à prendre en compte Fédérer sur un but à atteindre Esprit de groupe Accepter la différence Anticipation , savoir s'adapter et suivre l'autre Plus de connection par rapport aux collaborateurs</p>
--	---	--

Divers ateliers de Créativité



Neurosciences, corps, espace, énergie positive, association, visualisation, apprentissage collectif, lâcher prise...



PHASE DEVENIR

On utilise de multiples techniques avec un message de fond aux participants : laissez-vous surprendre.



"On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré."
Albert Einstein

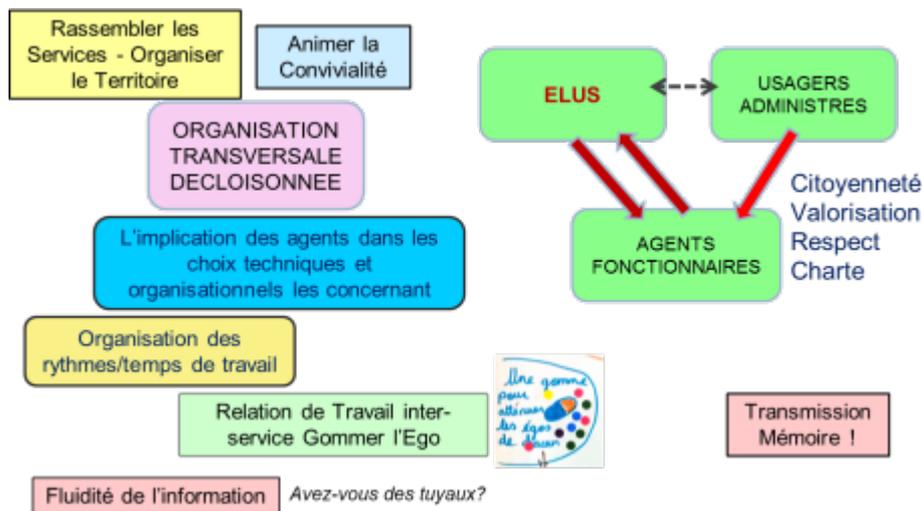


Ondes Alpha



PHASE DESIGN

Chaque équipe présente sa vision à partir de thématiques identifiées dans la phase précédente.



PHASE DEPLOIEMENT : Octobre Décembre 2015

Dernières ETAPES : Octobre à Décembre

1. Fonctionnement en « MODE PROJET COLLABORATIF » par la constitution de Cellules-projet (3 à 5 personnes) dans chaque service ou secteur d'activité pour affiner les actions et l'écriture de l'organisation à partir d'un nouvel organigramme, redéfinition des processus de fonctionnement et des modes opératoires, répartition des rôles.
2. Classification, hiérarchisation, planification des ACTIONS par la GOUVERNANCE : feuille de route de la CCPro.
3. Communication et célébration des RESULTATS / Décembre.
4. Démarrage du DEPLOIEMENT des ACTIONS.
5. Mise en place d'un TABLEAU de BORD du déroulement des actions.

A. Objet

Cette association a pour objet de :

- Faire connaître et promouvoir la fonction de conseiller en organisation et la nécessaire expertise technique au sein des collectivités territoriales et des établissements publics.
- Contribuer à l'évolution de la fonction de conseiller en organisation du fait des changements structurels et institutionnels de la Fonction publique territoriale.
- Etre un réseau d'échanges de pratiques, d'outils et d'expériences entre conseillers en organisation, en lien avec le Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT) et toute autre institution ou organisation concernée par l'activité des conseillers en organisation.
- Fédérer les professionnels qui participent à la conduite du changement.
- Impulser une dynamique et favoriser les synergies entre les collectivités territoriales et les établissements publics en partageant des pratiques adaptées aux évolutions et en intégrant tous les niveaux d'organisation.
- Promouvoir des pratiques et des outils méthodologiques innovants.
- D'une façon générale, donner à ses membres la possibilité d'étendre leurs connaissances et leurs compétences sur toute question touchant à l'organisation et la conduite du changement



L'association et ses membres s'engagent à respecter les principes éthiques de la charte des conseillers (internes) en organisation. Elle agit pour accompagner le développement et la modernisation du service public. Elle est indépendante de tout parti, organisme institutionnel, groupement politique, religieux et syndical.

B. Activités

L'association se propose d'atteindre ses objectifs notamment par :

- L'organisation de rencontres, de séminaires, d'ateliers d'échange de pratiques etc., sur tous les sujets concernant les fonctions précisées à l'article 2 ;
- La constitution de groupes de travail sur des sujets touchant à ces mêmes fonctions ;
- Le développement de partenariats ;
- La présentation de ses actions lors des manifestations organisées par ses partenaires.

C. Les actions à venir

Communication

Diffusion de la charte, contact presse spécialisée, développement du site web, groupe réseaux sociaux (Linkedin...), conférences tél./Skype, web-conférence, représentation (colloques, manifestations...)

Développer l'échange de pratiques :

Par la rédaction de fiches outils

Par les échanges entre adhérents (FAQ : mails, réseau)

Par les réseaux régionaux (par ex. : coupler les réunions du CA avec des temps d'échange avec les représentants des réseaux régionaux)

Renforcer les liens avec le CNFPT

Contact : <http://www.andcoasso.fr>

CHARTRE DU (DE LA) CONSEILLER-ERE (INTERNE) EN ORGANISATION

La présente charte est le fruit d'un travail collectif mené à l'initiative des membres fondateurs de l'Association nationale des conseillers en organisation (ANDCO), dans le prolongement de la première session de l'itinéraire de formation « Conseiller (interne) en organisation » mis en place en 2013 à l'Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) de Montpellier. Elle rappelle la vocation, la posture, les principes éthiques et le cadre d'intervention d'une fonction appelée à se développer pour accompagner les évolutions du service public dans un environnement incertain et complexe. Non figée, elle s'inscrit dans une démarche dynamique de co-construction soutenue par l'ANDCO et le Centre national de la Fonction Publique Territoriale via l'INSET de Montpellier.

I. La vocation du conseiller en organisation (CO)¹ est d'aider une collectivité ou un établissement public à renforcer durablement son efficacité et son efficience et à adapter son organisation aux évolutions du service public. Vecteur d'une culture de l'organisation auprès des managers et des chefs de projet, il les amène à se réinterroger sur le sens de l'action collective. En réponse à une demande, il mobilise une expertise, des méthodes et des outils pour accompagner l'ensemble des acteurs dans la construction d'une ambition partagée et sa mise en œuvre à travers un projet porteur de changement organisationnel.

II. La posture du CO et les principes éthiques qu'il respecte dans sa pratique²

→ La posture du CO :

- > Le CO fait de l'écoute active son premier outil de travail et s'efforce de faire preuve de congruence dans sa relation avec les acteurs.
- > Vis-à-vis du commanditaire et du chef de projet, il est dans une posture d'assistance technique tout en pouvant mener lui-même des actions auprès des acteurs.
- > N'étant pas directement concerné par la situation de changement de par sa vocation, sa posture distanciée lui permet de jouer un rôle de facilitation, en complémentarité du chef de projet.
- > Il limite l'apport de solutions « clés en main » et place l'humain et l'intelligence collective au cœur de l'organisation et du changement.
- > Il veille à poser un cadre général d'intervention et s'assure d'une communication régulière sur sa fonction au sein de la collectivité ou de l'établissement qui le sollicite.
- > Le CO se doit d'être particulièrement attentif à l'articulation de son action avec celle des autres professionnels du conseil intervenant sur ses dossiers, ainsi qu'au respect des attributions et des compétences de chacun.

Apprenant permanent, il actualise régulièrement ses connaissances, ses méthodes et outils d'analyse. Pour cela, il privilégie le travail en réseau et développe des relations mutuellement profitables avec ses pairs dans un esprit de service public.

→ Les principes éthiques :

- > *Intégrité et confidentialité*
 - Le CO s'engage à accomplir son travail avec honnêteté et professionnalisme.
 - Tout échange d'information se fait dans le respect du cadre de sa mission d'intervention.
- > *Indépendance et objectivité*
 - Le CO s'efforce d'apporter un regard décalé et bienveillant sur les situations qu'il a à traiter.
 - Il se détache de toute forme de dogmatisme, croyance et autre idéologie.

III. Le cadre d'intervention du CO

→ Le mode d'intervention :

- > Le CO intervient à partir d'une demande émanant d'un commanditaire.
- > L'analyse de la demande est un passage obligé pour comprendre le besoin, identifier les faits générateurs du changement et évaluer la pertinence et la faisabilité de l'intervention.
- > Une fois la commande validée, la proposition d'intervention est en général formalisée (lettre de mission, note de cadrage, convention...); elle clarifie le rôle du CO vis-à-vis du chef de projet et reprend notamment la méthodologie, le calendrier définis en lien avec le commanditaire et les acteurs concernés, les livrables à chaque étape du projet. Cette proposition est révisable suivant l'avancement et les besoins de la démarche.
- > La phase de mise en œuvre consiste à accompagner l'ensemble des acteurs conformément au cadre et aux engagements réciproques définis en amont.
- > Une validation par le commanditaire et le chef de projet à toutes les étapes de la démarche permet un suivi précis et une adaptation de l'intervention.
- > La clôture de l'intervention fait l'objet d'un bilan partagé avec le commanditaire et le chef de projet.

→ Les principales attentes vis-à-vis du commanditaire :

Le CO attend de son commanditaire qu'il :

- > S'engage et porte la démarche ;
- > Désigne un chef de projet ;
- > Respecte et fasse respecter les termes de la commande (méthodologie, ressources, échéances etc.) ;
- > Partage avec le CO les informations susceptibles d'impacter le projet ;
- > Communique auprès des parties prenantes tout au long de la démarche.

Cette charte peut servir à un collègue s'installe dans la mission de CIO, lorsqu'on a plusieurs fonctions, pour affirmer son positionnement, pour être décliné au niveau local.

¹ L'appellation « Conseiller (interne) en organisation » fait référence à la fiche métier du répertoire des métiers de la Fonction publique territoriale. En pratique, d'autres appellations existent.

² Voir également la loi du 13 juillet 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires.

XI Retours d'expérience des réseaux régionaux

- RESORGA NPDC : Régis CEGLARSKI, directeur organisation, communauté urbaine de Dunkerque

- RESORGA IDF : Agnès THALUS-JABAUD, chargée de mission organisation & méthodes, ville de Nanterre

- Réseau PRISME : Isabelle MORIN, manager des risques, conseil départemental de la Manche et Philippe BRUNEL, conseil départemental Seine Maritime

A. Le réseau CIO Ile de France

Histoire de ce réseau

Le réseau est lié à l'itinéraire de formation CIO organisé par l'INSET de Montpellier.

Cet itinéraire (seconde promotion en 2014) a été le 1^{er} acte de construction d'un réseau de CIO. Cours pendant lequel la seconde promotion a pu développer des liens avec la première promotion soit du fait de liens existants entre agents appartenant à une même collectivité et à l'occasion du témoignage de Bernadette Guilly, CIO CD de l'Essonne.

Le CNFPT, à l'occasion des rencontres 2014 nationales des CIO, a posé la nécessité de réseaux régionaux et nous avait incités, dans le cadre d'un temps de partage dédié, à nous rencontrer en vue de tisser des liens. Cette question des Réseaux régionaux est systématiquement mise à l'ordre du jour des rencontres nationales des CIO, ce qui révèle l'importance de cette question.

Taille du réseau actuellement modeste : moins de 10 CIO.

1. Organisation d'une première rencontre en début d'année

Articulée en 4 temps

- ➔ Une phase d'enrichissement d'un outil développé par une collectivité ; démarche d'amélioration des processus. Il s'agissait de tester/enrichir un jeu de simplification des procédures métier développé par une collectivité territoriale à partir d'une procédure métier existante. Plusieurs objectifs : alimenter la réflexion sur l'évolution de l'outil aux vu des questionnements du groupe, travailler sur une procédure métier sur laquelle j'intervenais personnellement. Double objectif : outil et travail de fond ;
- ➔ Une phase de rencontre avec la direction générale de la collectivité ;
- ➔ Une phase d'incentive autour du marshmallow challenge avec pour objectif d'enrichir notre palette d'exercices d'énergie, de warm-up et d'inclusion comme celui vécu la première journée de ces rencontres.
- ➔ Une phase de co-développement. autour d'une problématique de service public et d'organisation d'un équipement municipal

Le choix a été fait d'un travail sur des questions de fond et sur la forme avec des mises en situation. C'est être soi-même accompagné dans son travail de CIO.

2. Un réseau régional, pour quoi faire ?

- ➔ Outil de partage de ses pratiques professionnelles. Il permet d'apprendre, de manière concrète et théorique, de nouveaux outils d'analyse et d'animation d'ateliers avec des pairs. Il est l'occasion d'avoir un regard bienveillant et critique sans compromettre son image de professionnel dans des moments de doute notamment pour les CIO qui exercent de manière assez isolée leur fonction ; pour les autres, c'est une opportunité d'enrichissement, de curiosité dans un métier où on apprend tous les jours. On sait que telle et telle personne travaille sur telle ou telle problématique et peut constituer une personne ressources si besoin. Le témoignage de l'un questionne sur ses propres pratiques, enrichit notre pratique de professionnelle. Fait écho sur notre vécu.
- ➔ Outil de développement de ses compétences. Il a toute sa place au côté de la formation. La particularité du métier de CIO, c'est que les situations, les problématiques ne se ressemblent pas, même si la démarche d'accompagnement est identique, elle suppose que l'on soit capable de s'imprégner des cultures métier.
- ➔ Opportunité de tester ses propositions de démarches d'accompagnement et de les enrichir.
- ➔ Outil de veille de l'actualité et des problématiques des autres collectivités, c'est l'opportunité d'accroître son réseau professionnel (dans une perspective de mobilité professionnelle ou autre).

Veille : un collègue cherche à travailler en ile de France. Appui diffusion des offres.

De manière plus personnelle, j'ai intégré mes fonctions fin 2011 et j'ai exercé ces fonctions de manière isolée dans une collectivité locale de 2500 agents en tant que seule CIO sans réseau pendant près de 2 ans et j'ai suivi l'itinéraire en 2014.

3. Apprendre de nos premiers pas

Écouter les conseillers en organisation afin de comprendre les attendus et construire ensemble le fonctionnement du réseau local. Sortir du schéma que l'idée précède l'expérience mais plutôt que la vérité émerge par l'expérience.

4. Les enseignements à en tirer

Nécessité d'une phase participative

Identification des besoins et des attentes d'un réseau régional.

Définition ensemble de son fonctionnement en termes de processus de décision, modes d'échange et du rôle et de la place de chacun. Qui fait l'animation (chaque CIO à tour de rôle ou autre), qui décide des ordres du jour etc.. Définir la charte de fonctionnement du réseau local.

En vue de construire ensemble son fonctionnement, d'un attendu commun. Ce qui apparaît comme une évidence pour certains ne l'est pas pour d'autres. A titre d'exemple, l'appui apporté par le réseau à un CIO doit faire l'objet d'un retour à l'ensemble du réseau pour capitaliser (lien avec les propos du président de l'andco).

Gagner en efficacité et donc en temps dans son quotidien.

Élargir au Val de marne, à Sevran, Région Ile de France, Seine Saint Denis, Conseil régional Ile de France, Conseil départemental des Hauts de Seine.

Appui logistique du CNFPT : mise à disposition d'un espace de rencontre et de travail. Bruno Morien a pu faciliter la mise en relation avec le CNFPT local.

B. RESORGA

Le réseau existe depuis 6 ans.

Il se compose de 54 consultants représentatifs de la région.

Principe : 2 journées d'étude par an. Alternance entre :

- ➔ 1 journée restreinte réservée au CIO, échange de pratique 15 participants en moyenne.
- ➔ 1 journée ouverte avec des DRH, DG, élus, agents FPH sur des thématiques plus larges.

Le réseau s'appuie sur l'INSET de Dunkerque pour la logistique, la recherche d'intervenant, la légitimation.

Pour les lieux, on essaye de tourner.

L'itinéraire de formation démarre à l'INSET Dunkerque.

1. Exemples de thématiques traitées et fréquentation

- ➔ Process : 22
- ➔ Démarche projet : 52
- ➔ Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
- ➔ Coaching : plus de 50
- ➔ Recherche de sources de financement : 70

2. Atouts

- ➔ Effet réseau : échanger, être accompagné.
- ➔ Formation, enrichissement des pratiques.
- ➔ Constitution de référentiel, de partage de bonnes pratiques, de structuration.
- ➔ Crédibilité dans sa structure auprès des décideurs.

3. Limites

- ➔ Animation compliquée (actuellement 2 personnes). Repose sur volontariat et bonne volonté.
- ➔ Effets de bord : un effectif de 50 personnes nécessite une structuration différente.

C. Réseau PRISME

Projets de collectivités, échanges sur le Management et la gestion de projet
Le réseau existe depuis 2012.

1. Histoire et genèse du réseau

1 Présentation de PRISME

PRISME (Projets de collectivités, échanges sur le Management et la gestion de projet) est un réseau de collectivités territoriales, né de l'initiative des départements de la Manche et de la Seine-Maritime, visant à favoriser les mises en relation et les échanges autour de la thématique de la gestion de projet.

3 Objectifs du réseau

L'objectif du réseau est de partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques entre collectivités territoriales, dans le domaine de la gestion de projet.

Confronter les problématiques bien souvent similaires d'une collectivité à l'autre, et pouvoir s'enrichir des diversités de contextes et de cultures sur le mode projet.

2 Genèse du réseau



« L'idée de constituer un réseau est partie d'un constat de carence de lieux d'échanges sur le management de projet »
Isabelle Morin et Philippe Brunel.

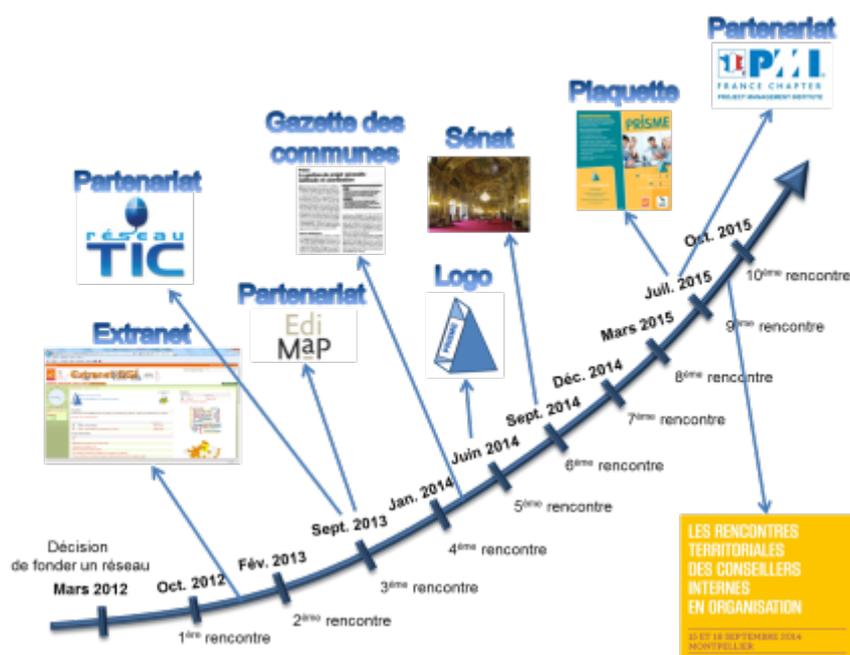


4 Principales caractéristiques du réseau

Qui peut être membre ?

Toute collectivité peut-être membre sur simple demande auprès de l'un des co-animateurs. PRISME se veut ouvert à tout type de collectivité territoriale.

Aujourd'hui, une cinquantaine de collectivités membres, répartie en 65% de Départements, 15% de Régions, et 20% d'autres types de collectivités ou organismes (Communautés Urbaines, Métropoles, Villes, etc..).



2. Membres

Devenir membre c'est :

Participer aux réunions, et éventuellement intervenir pour exposer un retour d'expérience en fonction de l'actualité des projets.

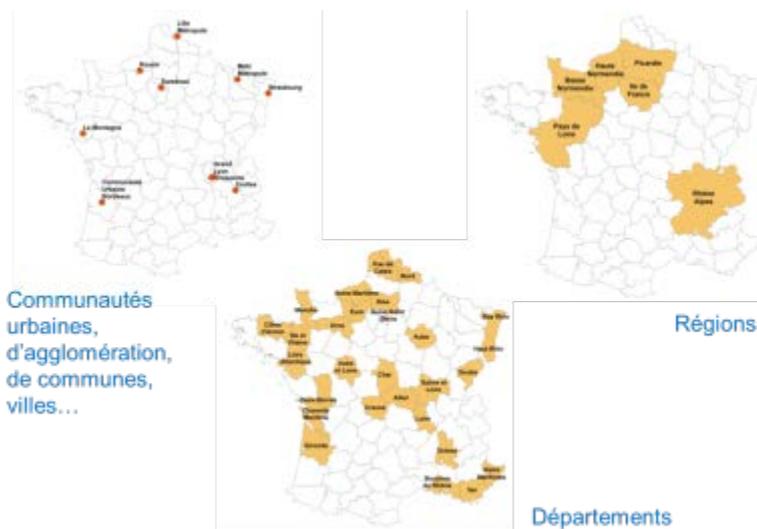
Bénéficier d'un accès à l'extranet PRISME (échanges, comptes rendus, annuaire, forum, etc.).

Faire partie d'une communauté de pairs facilitant les mises en relation.

Comment devenir membre ?

Ouvert à toutes les collectivités territoriales, et les acteurs en lien avec les collectivités dans le domaine de la gestion de projet (organismes de formation (ex : INSET), associations (ex : ADF), consultants (ex : EdiMaP, PMGS)).

L'appartenance au réseau est gratuite et sans restriction, il suffit d'en faire la demande auprès des animateurs.



3. Fonctionnement

3 rencontres par an.

2 animateurs qui alimentent l'ordre du jour, trouvent des idées de sujet.

On sollicite les membres pour les retours d'expérience.

½ journée de retour d'expérience + ½ journée avec des experts du privé.

Partenariat avec le réseau Idéal Connaissances (journées de présentation diffusées à distance).

Ouvert à toutes les collectivités.

4. Exemple de journées

Expertises métiers

- ➔ Principes généraux et référentiels normatifs
- ➔ « Du projet politique au suivi de projet »
- ➔ Le management des parties prenantes
- ➔ Comment identifier les chefs de projet dans un service ?
- ➔ Les MOOC (Massive Online Open Course)
- ➔ PMI et PMBok

Retours d'expérience

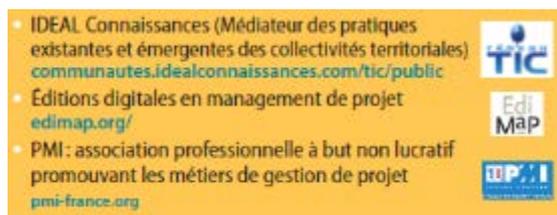
- ➔ Projets
 - ➔ Dématérialisation de la chaîne comptable
 - ➔ Archivage électronique
- ➔ Méthodologies
 - ➔ Mise en place d'une méthodologie de gestion de projet
 - ➔ MAREVA (et MAREVA2)
 - ➔ PRINCE2
- ➔ Organisation territoriale
 - ➔ Projet d'organisation administrative
 - ➔ Suivi en mode projet d'un programme numérique
- ➔ Professionnalisation
 - ➔ Démarche de professionnalisation du travail en mode projet

Structuration des retours d'expérience : méthodologie utilisée + avantages et inconvénients.

Intérêt :

- ➔ Partager avec les collègues.
- ➔ Avoir une clé d'entrée dans les collectivités.
- ➔ Rompre l'isolement.

5. Partenaires



Intervenants



6. Perspectives 2016

Campagne de communication

Renforcement des partenariats

Poursuite des échanges

Entre autres : Participation à l'élaboration d'un glossaire des termes propres à la gestion de projet, avec notre partenaire EdiMap



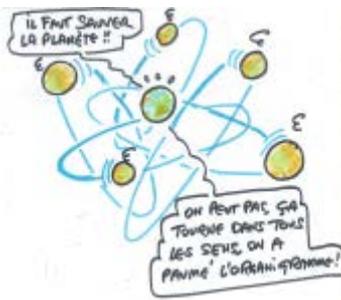
Il peut être intéressant de mettre en correspondance un certain nombre de concept abordés durant ces rencontres.

« L'entreprise libérée ». Ce qui a été évoqué ce matin fait penser au slogan « il faut sauver la planète ». Or, la planète, elle s'en moque (voir l'ouvrage « l'humanité disparaîtra, bon débarras » de Yves PACCALET). Ce n'est pas la planète qu'il faut sauver, ce n'est pas non plus l'entreprise, ce sont peut-être notre conscience, notre esprit, notre intelligence.



Des choses centrales dans le métier de CIO ont été citées durant ces rencontres :

« On a fait éclater l'organigramme », « on n'a plus de structure, on travaille en réseau » : compte tenu de la nature de ce que désigne un organigramme, une communauté peut-elle travailler sans disposer d'une représentation collective de la manière dont elle est organisée ? Ce que l'on veut dire en évoquant la suppression de l'organigramme c'est qu'il faut supprimer l'une des représentations de comment fonctionne l'organisation qui est la représentation du système dirigeant qu'on se laisse imposer. Toute représentation fait abstraction d'un certain nombre de réalités : l'organigramme est le point de vue de l'un des acteurs, la direction générale, tel qu'elle s'imaginerait que fonctionne l'organisation. Le réseau est une structure : il ne peut y avoir l'émergence de quelque chose, au sein d'une communauté intelligente, sans structure.



L'omniprésence du terme « chef » : héritage du monde tribal, à une époque où l'on parle de développement responsable, le terme doit nous interroger. Le chef est celui qui a droit de vie et de mort sur les sujets de la communauté. Dans une démocratie, personne n'a de droit sur autrui, nous avons collectivement du droit. Doit-on encore parler de chef : chef d'orchestre, chef de projet ? Que masquent ces termes ? En plus, ils ne sont pas chefs. Est-ce dans les gènes, dans la constitution physique qu'on trouve les caractéristiques d'un chef ? Eventuellement, ces individus exercent ou tentent d'exercer une fonction de chef. Dans tous les cas, ils sont responsables. C'est un mot masquant, une sorte de résidu qui vient, comme une variable, parasite freiner les débats, la pensée, masquer la réalité, dévaloriser les présentations réalisées.

« Résistance au changement » : expression commune et notion que l'on juge négative. Mais c'est un phénomène naturel : nous sommes le résultat d'une phylogénèse et d'une ontogénèse et notre bien le plus précieux, c'est le « déjà là », ce qui nous constitue et en quoi nous avons le plus confiance, ce qui nous a permis de rester en vie jusqu'à présent. Donc toute altération de ce bien déclenche des mécanismes de défense. L'injonction « résistance au changement », c'est aller à l'encontre du naturel humain, refuser le réel. Les individus ne se transforment pas, n'intègrent pas le changement, ne l'assimilent pas, ne se l'approprient pas, ne se transforment pas (cf travaux de Lewin).

« Innovation » : elle a remplacé la créativité. L'innovation est une déviance qui a réussi et qui est acceptée, autorisée, légitimée par les dirigeants. Avec l'innovation, on est sous contrôle. Ce qui aboutit au paradoxe que l'on accepte que la créativité qui a été autorisée. Le CIO a donc un devoir de posture, de questionnement sur quel est le processus sous-jacent à ce qui se dit, est autorisé à être dit.

« Confiance » : c'est un mot clé (le préfixe con signifie avec). Certains n'hésitent pas à dire qu'il donne leur confiance. Or, c'est une relation, elle se construit à deux ; on peut faire confiance, avoir confiance. C'est le résultat d'un travail collaboratif : on prend part à un processus de confiance.

On pourrait évoquer également la « feuille de route » : elle sous-entend que la route existe et qu'il suffit de suivre la feuille. Or le projet se construit chemin faisant.

La notion de « finalisation » a changé dans la temporalité des processus : avant on commençait par elle (déterminer les fins) alors qu'aujourd'hui on l'utilise pour finir.

Le « facteur humain » : ce n'est pas mathématisable.

« Fixation des objectifs » : ils tombent d'où ? Suffit-il de fixer une punaise sur un mur ?

« Problème » et « solution » : cela renvoie à l'univers scolaire. Il n'y a pas de problème dans la réalité mais un ensemble de situations satisfaisantes qui peuvent éventuellement poser difficulté, qu'on va formaliser (représentation collective) et qu'on va peut-être réussir à poser en termes de problème pour lequel on pourra réfléchir à des solutions. Il s'agit d'un processus de transformation de situations en situations qui évoluent.

Il est nécessaire, face à ces expressions désuètes qui ne peuvent pas correspondre à ce qui est en émergence, de se forger un vocabulaire nouveau pour ne pas se compromettre, se dévaloriser. Le CIO ne doit pas se laisser happer, abuser par ce vocabulaire qui ne correspond pas à la vraie vie et qui dessert nos pratiques

Osons donc les néologismes !



XIII Remerciements

Ces rencontres ont été l'occasion de voir à l'œuvre l'intelligence collective, le travail collaboratif en action.

Nous tenons à remercier :

L'ensemble des participants pour la qualité de leur écoute et des échanges,

Les intervenants :

Didier BACQUEVILLE, directeur général, Conseil départemental du Gard

Pierre BAUDRY, consultant fondateur d'Okoni, agence de design et d'innovation

Henni BENHENNI, CIO, Conseil départemental de l'Essonne

Gaëtan BOISTEAU, directeur organisation qualité, Angers/Angers Loire Métropole

Philippe BRUNEL, Conseil départemental Seine Maritime, Réseau PRISME

Philippe GAMBIER, Chargé de l'évolution des organisations, Ville d'Ivry, Président de l'ANDCO

Patrick GIBEAUD, CIO, Conseil départemental des Landes, rédacteur de ces actes

Mattieu GRUSON, chef de pôle « conseil en gestion et audit » au conseil départemental de l'Aube

Bernadette GUILLUY, CIO, Conseil départemental de l'Essonne

Angélique HEUSICOM, Project Management Officer/coach, Service public fédéral Sécurité Sociale, Belgique

Michel HULIN, croqueur sur le vif, illustrateur et caricaturiste

Marie MASSART, CIO, conseil départemental du Gard

Martin MESSONNIER, réalisateur de l'émission d'Arte : « le bonheur au travail »

Isabelle MORIN, manager des risques, conseil départemental de la Manche, Réseau PRISME

Philippe PLISSOT, consultant et formateur

Bénédicte RICHOUX, CIO, Conseil départemental de l'Essonne

Alain ROCHEBONNE, président de la communauté de communes des Pays de Rhône et Ouvèze

Natascha de SAINTJEAN, directrice du pôle innovations sociales, bonnes pratiques et études, GREAT PLACE TO WORK France

Laure-Agnès SUITA, directrice de la mission « évaluation organisation et pilotage », conseil départemental du Gard

Régis CEGLARSKI, directeur organisation, communauté urbaine de Dunkerque, RESORGA NPDC

Agnès THALUS-JABAUD, chargée de mission organisation & méthodes, ville de Nanterre, RESORGA IDF

et toutes les équipes administratives et techniques de l'INSET qui ont contribué à la réussite de ces rencontres.