12-13 OCTOBRE 2017
MONTPELLIER
LES RENCONTRES TERRITORIALES DES CONSEILLER.ÈRE.S INTERNES EN ORGANISATION
DÉVELOPPER LES SYNERGIES POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS
ACTES
QUAND LES TALENTS GRANDISSENT, LES COLLECTIVITÉS PROGRESSENT

Les Rencontres territoriales des conseillers internes en organisation 2017
INSET Montpellier

Eléments de synthèse
Sommaire

I **Ouverture institutionnelle - Point d'étape, présentation du déroulement des Rencontres 2017** **3**

II **L'approche documentaire comme outil d'accompagnement du changement** **5**

III **Ateliers** **12**
1 - L'analyse des processus 12
2 - Les outils du management de la qualité 27
3 - La communication bienveillante active 36
4 - La facilitation graphique 38
5 - Sensibilisation au codéveloppement 53
6 - Jeu de l'innovation 56

IV **Développer des synergies entre conseil et coaching internes** **58**

V **L'évolution du métier de CIO** **66**

VI **Le regard du poète sur les Rencontres** **70**

VII **Synthèse et perspectives** **71**

Partenariat

andCO
Association nationale des conseillers en organisation

JOUR 1 – 12/10/2017

I Ouverture institutionnelle - Point d'étape, présentation du déroulement des Rencontres 2017

Stéphane HEINRICH, Directeur adjoint des formations de l'INSET de Montpellier

Présentation générale

Le métier du conseil en organisation se transforme au même rythme que les organisations qu'il accompagne.
Le foisonnement des postes récemment créés (« conseiller.ère en innovation organisationnelle, managériale, design de service, accompagnement des mutualisations » …) amène d'ailleurs à se demander, s'il s'agit de missions connexes nouvelles ou, au contraire, du champ d'intervention naturellement élargi du conseil interne.

Les méthodes d'accompagnement évoluent, elles aussi, pour aller vers une coconstruction des projets impliquant tant les usagers, les élus, les agents que les partenaires, ce qui réclame d'ailleurs, la maîtrise de techniques d'animation collaborative innovantes.
Parallèlement, les premières interventions conjointes (conseil en organisation et coaching) montrent tout l'intérêt de coupler ces deux démarches, et cette articulation mérite d'être analysée et structurée collectivement.

C'est pourquoi, avec l'appui de l'ANDCO *, ces 7èmes rencontres porteront sur l'évolution du métier et offriront un regard croisé avec des collègues coachs internes, pour développer les synergies utiles afin d'accroître encore l'efficience des démarches d'accompagnement des transformations d'une fonction publique territoriale en profonde mutation.

Intervention de Heinrich Stéphane

Je vous remercie d'être venus en nombre à Montpellier pour ces septièmes rencontres. La délocalisation à la Maison des étudiants est due à ce succès : vous êtes une centaine alors que l'amphi de l'INSET a une capacité de 60 places.

Les échanges de cette année s'organisent autour d'une thématique qui vise à vous permettre de développer vos synergies pour mieux accompagner les transformations.

Je profite de ce début pour remercier notre partenaire, l'andco, et son président Philippe GAMBIER avec qui le programme a été co-conçu, co-construit. Ce travail a été effectué avec Bruno MORIEN, qui a organisé les rencontres précédentes et est actuellement absent. Ce travail s'est également réalisé lors des 2èmes rencontres européennes de l'innovation publiques territoriales à Cluny.

Je remercie la galaxie d'intervenants qui s'est mobilisée pour préparer des temps d'apprentissage nombreux, denses, variés, actifs dans le sens où vous allez à la fois recevoir des éléments mais aussi en apporter pour co-construire. Je remercie tout particulièrement les assistantes Myriam ALCADE et Laurence FROMENTAL pour la logistique de ces deux jours ainsi que Isabelle BONIDAN et Marc PIERRAT qui ont repris l'organisation de ces rencontres depuis un mois.

Je tiens à dire tout l'intérêt du CNFPT de poursuivre ces rencontres, de travailler et d'échanger sur les évolutions à la fois du métier ou des fonctions de conseiller en organisation mais également les évolutions de l'accompagnement des organisations. Cela résonne avec la vocation du CNFPT qui est d'accompagner les organisations, les agents territoriaux. A l'INSET de Montpelier, nous avons également vocation à être la maison des cadres territoriaux, le lieu de rencontres, de venue, de re-venue régulière. A ce titre, nous sommes intéressés par les travaux de ces deux jours, par les suites qui en seront données et par les éléments qui pourront irriguer et rejaillir dans le dispositif de formation pour les conseillers en organisation et pour l'ensemble des métiers territoriaux.

En conclusion, je vais vous proposer deux suites : la première à laquelle vous ne pourrez couper puisqu'elle fait partie du programme et en est la dernière séquence. Ce sera donc l'intervention de Christian MALAPLATE qui, comme les années précédentes lors desquelles des séquences décalées, originales vous ont été proposées, apportera le regard du poète sur ces rencontres. Deuxième suite, je vous annonce que le CNFPT programmera l'an prochain les 8èmes rencontres territoriales des conseillers en organisation.

Intervention de Philippe GAMBIER

Je tiens à remercier le CNFPT et l'INSET pour nous accueillir encore cette année pour ces rencontres. Je tiens à souligner que l'histoire de l'ANDCO est très liée à l'INSET puisqu'il y a eu le premier itinéraire en 2013, la création de l'association dans la foulée en 2014 et que nous sommes pour la troisième année consécutive partenaires de ces rencontres. Je rends hommage également à Bruno MORIEN, que la plupart d'entre nous connait très bien et qui a beaucoup œuvré et continuera de le faire pour le développement de ce métier et de nos compétences.

Je remercie également Isabelle BONIDAN et Marc PIERRAT qui ont pris le relai in extremis ainsi que tous les collègues de l'INSET qui ont assuré « l'intérim » pour faire en sorte que ces rencontres puissent se dérouler dans de bonnes conditions avec quelques petites improvisations. Vous aurez remarqué que le petit cheminement jusqu'à cette salle a fait office de brise-glace et nous a permis de faire connaissance, de créer des liens et ainsi être dans de bonnes dispositions pour ces rencontres.

Le contexte actuel n'est pas simple les collectivités territoriales et pour les agents. En dépit de ces difficultés, les conseillers en organisation sont des personnes assez optimistes, qui essayent de voir le côté positif là où parfois on aurait tendance à tomber dans la sinistrose. On essaye d'avoir une posture qui va de l'avant et de s'appuyer sur les forces de nos organisations pour les aider à se transformer et à s'adapter aux enjeux actuels et à venir.

Comme cela a été évoqué précédemment, le programme de ces rencontres a été coconstruit. Ces deux journées sont centrées sur le questionnement de nos techniques d'accompagnement, d'où les ateliers à la fois pratiques et sur des sujets innovants. Le format est conçu de manière à permettre à chacun de repartir dans sa collectivité ou son établissement avec de l'inspiration.

Une seconde orientation est de s'interroger sur notre métier en croisant nos regards avec celui de coachs invités pour l'occasion. Il y a des liens très forts entre les deux métiers qui sont amenés à se renforcer. Je tiens enfin à saluer les quelques collègues qui ne sont ni conseillers en organisation ni coachs mais qui étaient présents à l'université d'été de Cluny sur le défi du jeu de l'innovation et qui sont venus se joindre à nous.

Je vous et je nous souhaite de passer de belles rencontres !

II L'approche documentaire comme outil d'accompagnement du changement

Thomas TROADEC, Agence CATALPA, sociologue, réalisateur du documentaire
Laurence MOLOSSI, DGA Ressources, ville de Clichy-sous-Bois
Marie-Eugenia FONTES, coache interne, ville de Clichy-sous-Bois
Animation table ronde : Philippe GAMBIER, CIO, ville d'Ivry et président de l'ANDCO

A. *Contexte et présentation des intervenants*

Laurence MOLOSSI

Quand j'ai pris conscience du sous-titre de ces journées, « Favoriser l'innovation pour mieux accompagner les transformations », un bref instant j'ai cru que vous parliez de mon territoire.

La ville de Clichy-sous-Bois est une ville en transformation perpétuelle depuis une quinzaine d'années. Les éléments de contexte qui suivent doivent permettre de comprendre la démarche qu'on a mise en place dans le cadre du processus de management et pourquoi, à un moment donné, on a choisi une approche documentaire pour montrer la métamorphose en train de s'opérer dans notre institution.

Quelques éléments sur Clichy-sous-Bois :

- Ville de Seine-Saint-Denis,
- Connue pour être la plus pauvre de France avec la plus grosse dotation de solidarité urbaine,
- Connue également pour être le lieu de départ des émeutes de 2005 avec le décès de deux jeunes,
- 50 % de la population a moins de 25 ans,
- 30.000 habitants surclassée 50.000,
- Ville qui est en pleine mutation avec le plus gros PRU de France,
- Mise en œuvre actuellement d'une opération d'intérêt national de requalification de l'espace public,
- Arrivée du métro en 2023,
- Arrivée du Tram en 2016,
- Villa Médicis prévue,
- Ville pauvre avec des projets absolument gigantesques et concomitants,
- Administration structurée très récemment (depuis 15 ans environ),
- En sous effectifs majeurs (-20%),
- Les besoins sociaux sont énormes. A titre d'exemple : 2 copropriétés (l'étoile du chêne pointu et le chêne pointu) représentant 1500 logements et 6000 personnes dont 70 % en dessous du seuil pauvreté.

Dans ce contexte, l'administration se construit progressivement. J'ai eu la chance d'y arriver il y a 14 ans et d'y trouver des gens très ouverts. A cette époque il y avait une direction du personnel avec la paye et la carrière. Nous avons créé une direction des ressources humaines et surtout un collectif de cadres.

La direction des ressources humaines est légèrement sous dimensionnée mais avec des fonctions dont je suis fière : psychologue du travail, médecin du travail à plein temps, assistante sociale, responsable d'une école de formation interne (remise à niveau, préparation concours, arts plastiques, sports et tout ce qui concerne la confiance en soi et le bien-être au travail, le développement des potentiels et des compétences), responsable de la formation professionnelle, gestionnaire des absences et de la mobilité, préventeur hygiène et sécurité.

Je consacre à ces cadres ½ journée par semaine. Nous nous réunissons le jeudi matin avec une triple vocation : exposé par chacun du travail qu'il a à sa charge, avancement du projet collectif (actuellement cursus management) et travail collectif sur les situations individuelles. A travers cette régularité, cette transdisciplinarité et le décentrage par rapport à son expertise, on est passé en 10 ans d'un travail collectif à collectif de travail.

Cela nous a permis en 2013 de partir un jeudi matin du constat qu'il y avait beaucoup de demandes de formation sur le management. Nous nous sommes dit qu'il y avait peut-être quelque chose de propice à s'interroger et monter des dispositifs spécifiques. Nous avons travaillé avec le CNFPT Petite Couronne (Bernard OSKANIAN) qui nous a accompagnés de manière remarquable. De l'extérieur, on nous a renvoyé que le collectif avait la maturité de porter quelque chose d'innovant. Nous sommes allés voir le comité de direction pour voir ce qu'ils étaient prêts à faire. Nous leur avons posé la question : que faut-il faire au plan managérial pour « se planter » ? Nous avons eu de multiples réponses et on s'est dit qu'il y avait vraiment matière à extraire quelque chose qui corresponde à notre culture, qui la mette en valeur, la rende visible. Nous avons commencé à travailler avec un sociologue des organisations qui nous a réparti (le collectif de direction pendant 1,5 jours) en groupes de travail, pour chacun donner sa définition du management.

Sur la base de ces définitions managériales, nous avons rassemblé l'ensemble des cadres (de la direction générale aux chefs d'équipe), managers de projets et managers d'hommes avec 3 axes de travail :

- Le métier, l'activité, la production ;

- Le cadre comme acteur social ;
- La question du management en tant que tel.

Nous avons ensuite fait une plénière d'où sont sortis des axes totalement différents :

- La formation professionnelle ;
- Les retours d'expérience ;
- Le coaching ;
- Les Risques Psycho-Sociaux.

Nous avons, pendant un an, fait travailler des groupes de travail pour produire des fiches actions. Nous avons ensuite développé les dispositifs au fur et à mesure.

A un moment donné, nous nous sommes dit qu'il ne suffisait pas de coconstruire, de co-élaborer, de travailler sur un mode participatif (60 cadres sur les 100 ont participé à au moins un groupe de travail), sur le volontariat. On a mis en exergue une identité. Entre cette identité, ce qui se produisait dans les groupes de travail et ce qui se réalisait sur le terrain, il est apparu au collectif RH qu'il était indispensable, a minima, de rendre compte à l'ensemble des agents. Nous avons décidé que pendant 4 ans, tous les ans, nous réaliserions un évènementiel uniquement pour les cadres.

Cet évènementiel avait pour but de faire du reporting, de faire vivre, de faire partager, de mettre en lumière la culture et l'identité de la collectivité définie dans les groupes de travail et de créer de l'interaction, de la convivialité, de brasser les gens en leur donnant la possibilité de se rencontrer.

Nous nous sommes faits accompagner pour ces évènementiels :

- La première année par une compagnie théâtrale avec la co-écriture de saynètes pour dédramatiser les thématiques (RPS, Rex, Coaching, etc) et se lancer dans l'opérationnel.
- La deuxième année, nous avons fait venir une autre compagnie qui nous a présenté une conférence théâtralisée sur « manager par l'optimisme ».
- La troisième année, nous sommes partis du constat que nous étions dans la coconstruction, que de plus en plus de cadres venaient apporter des éléments dans nos reportings, que dans le dispositif, chaque cadre aura eu 25 jours en intra et que l'ensemble de ces éléments avaient dû nous transformer, nous métamorphoser. Ce qui s'est produit n'appartenait plus au collectif RH et la question se posait de comment rendre compte de cette transformation. Les cadres en se transformant ont transformé l'organisation. Nous avons donc rencontré Thomas TROADEC et l'agence CATALPA pour produire ce film.

Maria-Eugenia FONTES

Mon rôle ici est de témoigner de l'installation de la fonction coaching à Clichy-sous-Bois. Cette fonction suit dans le temps l'évolution de la ville. Les managers ont fait remonter une demande d'accompagnement différente de la formation. Ils avaient besoin d'un outil innovateur qui les accompagne vraiment dans une vraie transformation. La co-élaboration a abouti à la formation d'un cadre interne en coaching (formation, certification).

Le deuxième temps a correspondu à la mise en place des premiers accompagnements de cadres en coaching en acquérant ainsi de la légitimité.

Le troisième temps, celui de la maturité (maturation ?) a été celui de la transformation des cadres.

Thomas TROADEC

Sociologue. J'ai essayé de faire évoluer la manière de faire ce métier.
Au bout de 15 ans dans le secteur universitaire et de la recherche (sociologue des organisations au CNRS dans un laboratoire créé par Renaud Sainsaulieu) la question s'est posée de comment accompagner ces organisations et également la question du silence. En effet, il apparaissait qu'il y avait beaucoup d'intermédiaires dans l'accompagnement de ces organisations et je me demandais : où est le social qui est pourtant très écouté, audité, enquêté ?

Pourquoi faire un rapport, un diagnostic et comment révéler, donner à voir ces dynamiques sociales et humaines le plus simplement possible ? Et donc se poser la question du statut du retrait, du statut du silence, d'arrêter d'intervenir, de témoigner et peu à peu de laisser la place à ceux qui sont directement concernés. L'approche documentaire est donc devenue quelque chose d'intéressant. La méthodologie reste la même : on continue à faire enquête mais le modèle de restitution est différent : par le documentaire, plutôt photographique. Il y a une grande différence entre le film et le documentaire : le statut de la photo permet aussi de l'écoute active en montrant la complexité.

Il s'est agit, à Clichy sous Bois de travailler avec l'institution, d'accompagner ses transformations et de reconnaître le travail de ces travailleurs de l'ombre, ces ouvriers qui sont dans l'effort perpétuel. Il était important de valoriser ces métiers du quotidien, de l'ordinaire, de l'ombre avec leurs pratiques et leurs compétences.

Projection du documentaire « Cadres de la ville, cadre de vie » sur la démarche d'accompagnement managérial de la ville de Clichy-sous-Bois, suivie d'une table ronde.

http://agence-catalpa.fr/projets/cadre_de_la_ville.php

B. *Remarques réactions de la salle*

- *Intervention de Philippe GAMBIER*

J'imagine que ce que nous venons de voir ne vous a pas laissés indifférents.

Le focus a été mis sur la question du management avec des illustrations concrètes. La parole a été donnée à tous les niveaux hiérarchiques et en particulier l'encadrement intermédiaire qu'on n'entend pas toujours habituellement. On est aussi sur l'exemple d'une mairie, c'est-à-dire sur une collectivité et un niveau territorial proches des citoyens. Tous ces éléments rendent ce documentaire très touchant.

Et maintenant c'est à vous pour les questions et remarques.

- *Question de Damien LAJARGE, CD du Gard*

Comment ce documentaire a-t-il été montré aux agents, diffusé ? Qu'en avez-vous fait une fois produit ? Comment avez-vous collecté les réactions suite à cette diffusion ?

- *Réponse de Laurence MOLOSSI*

Comme évoqué lors du propos introductif, quand nous avons décidé de savoir si nous faisions œuvre de métamorphose individuelle et collective, nous avons décidé de passer par l'image. La diffusion s'est faite lors de l'assemblée plénière, au cours du troisième événementiel du cursus management, dans une salle en amphi devant 85 (sur 110) cadres présents. Ça a été l'un des moments les plus forts de mon activité professionnelle.

Les cadres ont demandé de porter à l'extérieur ce film car cela participe aussi de la valorisation. Ils ont tous signé une autorisation d'utilisation de leur image.

L'année prochaine, il y aura un nouvel événementiel RH, ouvert à l'ensemble des agents de la collectivité : nous allons faire une grande journée de la formation au cours de laquelle tout le monde aura accès à ce film. Nous espérons qu'il y aura des échanges très forts avec les agents de terrain, qui ne sont pas cadres, pour mettre en place une synergie et ainsi nous réinterroger de nouveau, nous questionner, nous transformer.

- *Réponse de Maria-Eugenia FONTES*

Lors de la diffusion, il y a eu beaucoup d'émotion car ces cadres n'ont pas l'habitude qu'on leur laisse la parole, qu'on leur permette de s'exprimer. Visionner le film était une attente très forte de leur part.

- *Intervention de Thierry CANPEGGI, Communauté de Communes Centre Tarn*

Je voudrais exprimer un ressenti : les filières courtes, du producteur au consommateur avec derrière un énorme travail. Je ressens une grosse maturité de chacun des intervenants de la chaîne de management et avec une vision à la fois individuelle et complémentaire.

- *Intervention de Bénédicte LAGRANGE, Ville de Lyon*

Pour avoir moi-même travaillé sur l'évaluation d'un projet de rénovation urbaine et sociale avec des témoignages, je suis bluffée par la qualité, le fonctionnement de la photo avec la parole derrière. Ces témoignages sont très intéressants et riches de leur singularité. Chacun exprime à sa façon comment il conçoit le management, quelles valeurs il y met. Ce qui est également très intéressant, c'est que toute la chaîne est impliquée. On doit pouvoir utiliser ce type de travail comme un outil dans nos organisations. On sent tout le travail de fond effectué que la qualité du documentaire met en valeur. C'est très beau.

- *Intervention de Sébastien PIZZUTI, CD Pas de Calais*

En complément de la dernière intervention, on constate dans nos métiers qu'on accompagne des organisations, des réorganisations ; on modernise, on optimise. Il y a une étape première qui a été ici très bien réalisée : celle de la considération des agents, pas forcément du manager, avant même de se poser la question de ce qu'on fait du recueil de cette parole. C'est un très beau travail et je retiens la notion de filière courte de la restitution du diagnostic évoqué par un collègue précédemment.

- *Intervention de Philippe GAMBIER*

Nous sommes plutôt habitués à avoir ce type d'expression lors d'entretiens individuels, dans un cadre confidentiel. Après, nous faisons un effort de traduction afin que ce soit réintégré dans une synthèse pour une restitution d'un diagnostic partagé. Là, il semblerait que vous ayez adopté le parti pris de laisser la libre expression, sans filtre ou alors celui de l'artiste. Il doit y avoir un débat sur ce sujet.

- *Réponse de Laurence MOLOSSI*

C'est la raison pour laquelle j'ai insisté précédemment sur le fait que ça s'est fait à Clichy, parce qu'il s'agit d'un territoire en transformation et aussi parce que le collectif RH avait acquis de la maturité dans la légitimité et la confiance que les agents lui font.
Cette confiance s'appuie sur la connaissance que les agents ont de notre manière de traiter leurs demandes : en collectif le jeudi matin. Ce dispositif crée un climat favorable à ce que les agents se dévoilent.

- *Réponse de Thomas TROADEC*

Comme nous sommes entre gens de métier, il est important de voir la fabrique de ce documentaire qui est aussi importante que le résultat. Les règles déontologiques et donc les questions de volontariat, d'anonymat, de confidentialité de la restitution sont des ancrages forts qui viennent de mon passé universitaire et que je vais mobiliser, avec chaque participant, en tant que sociologue qui réalise des documentaires.

Comment cela s'est-il passé ? D'habitude, lorsque j'étais au CNRS, je faisais des entretiens fleuve, de 2 heures avec une problématique, des hypothèses et une grille d'entretien. On soutient, on est dans une écoute…

Là, j'ai eu comme parti pris d'être sur ce qui vient le plus vite possible. Donc ils ont été convoqués à des entretiens sans savoir l'objet de l'entretien : « dans le cadre de notre événement, on souhaiterait vous rencontrer et Thomas TROADEC voudrait vous écouter… » Ils ne savent pas le contenu et donc ils viennent ou non. Un seul n'est pas venu. Ensuite, je leur explique la démarche.

- *Question de Laurence LAFOSSE, CD Haute Garonne*

Comment avez-vous travaillé votre volonté d'intégrer le making off ? Etait-ce pour préserver l'authenticité de la parole ?

- *Question de la salle*

Comment les avez-vous choisis ?

- *Réponse de Thomas TROADEC*

On voulait une représentativité au niveau des différents services, de l'ancienneté et, au vu de l'hétérogénéité des formations, des diplômes, retrouver les différences culturelles (profil sociologique).

Je ne leur présentais pas la question. Elle était écrite sur un tableau fermé. Une fois leur accord donné, je leur disais « maintenant je vais me taire, j'ouvre les micros, je n'interagis plus avec vous. Vous avez le temps que vous voulez : 10 secondes ou 10 minutes ». Le parti pris qui était le mien était le statut d'une parole qui ne soit pas trop cognitive, pas trop analytique, qui épouse la question et que ce soit qu'est-ce qu'on « chope » quand ils découvrent la question. L'enjeu était également la mesure de l'effet formation trois ans après un cursus managérial. L'accent avait été mis sur « comment on est sujet de sa pratique ? ». J'avais envie d'entendre les sujets. C'est-à-dire d'entendre non pas un discours managérial mais une parole managériale.

Ensuite, que fais-je des paroles ? Et est-ce que les propos ont été coupés ou pas ? Le parti pris a été de ne presque rien couper. A 95 % les entretiens sont dans leur intégralité. J'ai coupé dans 2 cas : dans un parce que la personne me l'a demandé et dans l'autre ça pouvait le mettre en porte à faux par rapport à sa hiérarchie.

Je suis d'accord avec le fait que c'est un outil qui permet de rendre compte de l'effet de la formation. On voit comment ils sont sujets de leur pratique. Ils sont très réflexifs en fait. On les voit dans les paradoxes, dans les questionnements et on donne à voir cette difficulté qu'ils ont d'être manager. C'est comment je suis sujet de ma pratique managériale et comment, en tant que sujet, je bidouille.

Donc, dans un premier temps j'ai recueilli uniquement la parole managériale. Ensuite je suis revenu les voir après avoir analysé le contenu des entretiens thématiques : une analyse de contenu classique, découpage des entretiens, analyse thématique par thématique. Puis je me suis posé la question : « comment je monte ça ? ». En pensant à donner à voir des verbatim correspondant à des thématiques identifiées. Et en fait, je me suis dit non, je les garde dans leur intégrité, dans leur intégralité. Ils sont puissants dans leur singularité : on voit un collectif dans leurs différences, on voit une compétence collective à travers des postures qui sont plutôt individuelles.

Ensuite, j'ai passé entre 1 heure et ½ journée avec chacun pour documenter par de l'image ce qu'ils m'avaient raconté : certains m'emmenaient voir leur métier, d'autres en forêt ; je suivais à l'endroit où la personne voulait m'amener avec mes appareils photo. Par la suite, ce qui m'a intéressé c'est de créer des dissonances au montage, pour créer la tension, l'attention, l'écoute.

- *Question de Corinne RABILLOU, Métropole de Grenoble*

Je suis très émue de ce reportage et c'est lié à la sincérité des témoignages, à votre façon de prendre ces photos, la qualité artistique, en particulier de la musique. Pour avoir travaillé pendant des années sur des diagnostics, je me rends compte de comment la parole peut incarner ce qu'on dit. Il y a une grande différence entre mettre un beau tableau projeté avec les valeurs managériales et que ce soit des personnes qui les incarnent. C'est très puissant et c'est un très bel outil qu'on pourrait utiliser pour montrer à quel point on peut faire parler des managers avec une très grande sincérité. Ce documentaire prend sens par rapport au travail effectué durant 10 ans.

- *Réponse de Thomas TROADEC*

Il s'agit d'un travail collectif : nous avons un musicien à plein temps dans l'agence. Je discute avec lui de ce que je vis, de ce que je peux ressentir sur le terrain. Je l'imprègne, de même que le graphiste et donc il y a un parti pris esthétique. Ce n'est pas parce qu'on fait du documentaire qu'on fait de sales images. Quand on est dans le social c'est beau. Il y a une esthétique du social : on peut restituer de la complexité avec de la beauté.

Le débat reste ouvert de savoir si c'est trop esthétisant, s'il y a trop d'émotions.

C'était pour moi l'occasion d'avoir un moment un acte de reconnaissance institutionnelle. Ces agents, au quotidien, ne s'arrêtent jamais et je voulais créer avec eux ce moment de suspension pour ne plus être dans la tyrannie de l'urgence. Pour qu'ils arrêtent de courir un marathon à la manière d'un 100 mètres et leur permettre de se replier sur eux-mêmes, de se faire du bien. Il s'agissait pour moi de les soutenir dans leur fonction de cadres de la vie, de la ville.

- *Question de Carole ALBERT, Métropole de Lyon*

Je vous félicite également sur la qualité de ce documentaire.

Vous disiez en introduction que ce pouvait être un outil utilisé dans un cadre de diagnostic plutôt que de faire des entretiens, des synthèses, etc. Quels sont les freins par rapport à la confidentialité ? Ici, la logique est totalement différente de notre posture dans laquelle on essaye de synthétiser les résultats sans pointer des personnes ; il s'agit de témoignages d'individus. Comment dépasse-t-on les réticences qu'il peut y avoir au début de ce genre de démarche ?

➔ *Réponse de Thomas TROADEC*

Sur cette question du statut de l'outil, c'est un gros débat.

Je suis un ouvrier du sur-mesure. En fonction de la demande, des éléments de contexte, des enjeux, je cherche à trouver le dispositif le plus approprié à la fois pour être à l'endroit de mesurer l'effet formation et aussi d'être à l'endroit entre les objectifs institutionnels et ce que je vais entendre en entretien. Il y a une confiance.

On est dans la complexité de l'accompagnement, de l'apprendre-tissage. Je n'ai pas vocation à leur faire dire ce que l'institution veut entendre : il s'agit d'un travail de documentariste, pas de communiquant.

En fait, il y a eu 2 documentaires. Un autre enjeu concernait la question du collectif managérial et là, c'est une autre histoire, un autre documentaire. C'est plus complexe sur la question de la transversalité, de la coopération. Je me suis fait jeté, avec un refus d'être entendus, d'être dans leur débat entre services. Ces deux documentaires donnent à voir la complexité dans l'hétérogénéité et des avancées dans la difficulté.

➔ *Question d'Hélène GIRAUD, CdG Loire Atlantique*

Merci encore pour le partage ? Ça fait écho à plein de personnages qu'on rencontre en collectivité.

Votre objectif était de rendre compte de la transformation. Qu'est-ce qui n'aurait pas été dit il y a dix ans ? Quelles sont les paroles que vous n'auriez pas entendues ?

➔ *Intervention de Philippe GAMBIER*

Lorsque vous parlez d'ouvrier du sur-mesure, ça nous parle en tant que conseiller en organisation. On considère que les conseillers en organisation ne sont pas là avec des recettes toutes faites et on s'appuie sur la coconstruction.

J'ai vu beaucoup d'acquiescements lorsque vous avez évoqué le parti pris de l'esthétique et notamment pour parler du social. Vous y parvenez si bien que paradoxalement ça renvoie une forte impression d'authenticité.

➔ *Réponse de Laurence MOLOSSI*

Recrutée en 2004, je devais être la troisième cadre A de la collectivité. Nous n'étions pas prêts pour la question du sujet qui parle de son objet managérial : il y a dix ans ce film n'aurait pas eu de sens. Sur l'esthétisme, il était important pour moi au regard de ma fonction de DGA que ça le soit. On a projeté les deux documentaires lors du même événementiel. Le second qui montrait que les collectifs de travail n'en étaient encore qu'au travail collectif a entraîné la mise en place de nouveaux dispositifs.

➔ *Réponse de Thomas TROADEC*

Sur la question du sujet, c'est vraiment un débat car on a libéré les foules. D'un cadre instituant qui norme, avec aujourd'hui les nouvelles formes d'organisation, les nouvelles attentes, on est passé d'une logique de qualification à une logique de compétence et on rentre sur le délire de l'excellence du self made man. Il existe des débats aujourd'hui sur l'individualisme est-il un humanisme ? On arrive à la fois à soutenir des individualités et à maintenir des collectifs, des logiques organisationnelles, institutionnelles, ce qui est assez fort de mon point de vue. Cette mairie a réussi à rendre ses acteurs (managers) autonomes en les formant et en prenant le parti de la singularité structurée par l'institution (on peut renvoyer à DUBET). Le documentaire permet de montrer les convergences et de dire aux managers qu'ils appartiennent à une culture managériale qui se construit avec leur singularité.

➔ *Emilie CHESNEAU, Métropole de Lyon*

Pensez-vous qu'on puisse faire pareil ? Faut-il être sociologue, graphiste, photographe pour pouvoir mener ce genre de projet ? Peut-on être conseiller en organisation et en même temps pouvoir proposer ce type d'approche ?

➔ *Réponse de Thomas TROADEC*

Aujourd'hui, tout le monde photographie. Néanmoins, il faut des passeurs.

Nos commanditaires ont toujours une sensibilité. Ils vont plutôt faire appel à des grands cabinets pour qu'on leur propose des modèles d'organisation on change l'organisation et les agents vont s'adapter (paradigme de l'adaptabilité).

Mon approche c'est plus de soutenir des processus complexes, pas très linéaires. Il s'agit d'accompagner des chemins individuels avec des mécanismes de résistance, d'avancées et de reculades.

Mon intérêt aujourd'hui est de comment on peut partager des lieux de bricolage. On a des métiers du risque. On a également besoin d'être étayés dans des collectifs de confiance, d'être avec des commanditaires et des clients de confiance. La DGS a accepté de témoigner parce que Laurence est venue ; elle a accepté même si elle a la culture de l'épreuve. On est dans la logique du serviteur de l'Etat. Le documentaire a eu un effet formation sur elle.

➔ *Réponse de Laurence MOLOSSI*

Par essence, il n'y a rien de transférable, de transposable en l'état. D'autant plus que vous êtes au sein de vos collectivités et non comme Thomas qui est un prestataire avec qui on peut se dire les choses plus franchement. Thomas, le lendemain, il est parti. Nous, nous sommes là et il faut donc mesurer la prise de risque et ce qu'on est capable d'assumer.

Il faut se poser deux questions : qu'est-on prêt à assumer. Et La question du portage. Au-delà du choix de l'outil, chaque collectivité doit définir le portage. Dans mon cas, la DGS, le maire, la première adjointe en charge du personnel m'ont fait confiance, ils m'ont donné un blanc-seing au regard de ce que je représente depuis 14 ans dans la collectivité. Il faut une implication, quelle qu'elle soit de la Direction Générale qui soit aussi là pour porter les choses.

➔ *Intervention de Philippe GAMBIER*

On sent bien à la fois dans votre présentation et dans le documentaire qu'il ne s'agissait pas de simple communication mais d'une démarche profonde et réfléchie.

Quelle était l'approche de coaching dans cette démarche. Et puis, j'ai cru comprendre que vous aviez évolué vers le codéveloppement ; peut-être pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

➔ *Réponse de Maria-Eugenia FONTES*

Ce documentaire est arrivé à un moment donné, mais avec tout un travail derrière et suite à des années d'accompagnement des cadres, de réflexion dans le collectif RH pour trouver les meilleurs outils d'accompagnement. Il y a tout un travail dans les coulisses qui a permis l'aboutissement de ce film.

Trois des personnes du documentaire sont accompagnées en coaching : une en externe, deux en interne. Pour ce coaching, on a un cadre déontologique très important.

On est passé au codéveloppement au niveau du CODIR car les directeurs, face à une vraie solitude, ont eu envie d'être accompagnés par un outil différent. On en a fait l'expérimentation : un groupe vient de se terminer. On attend la restitution et on espère pouvoir l'implanter plus largement dans la collectivité.

➔ *Questions de Jean-Claude THIBAULT, Commune de Baie-Mahault*

Je ne peux que m'associer aux félicitations sur l'approche documentaire présentée. C'est un outil qui, même s'il n'est pas transposable, est très inspirant. Nous avons une réflexion sur l'accompagnement managérial et notamment la création de tiers lieux dédiés à cet accompagnement et nous pourrions aboutir à une traduction un peu similaire.

Ma première question est pour Laurence MOLOSSI : concernant le cursus management, vous avez dit qu'il y avait environ 110 cadres (ce qui est similaire chez nous) quel est son contenu et en particulier quelle approche des profils managériaux (la connaissance du manager par lui-même) ?

La seconde question est pour Marie-Eugenia FONTES : nous avons en interne un dispositif qui associe, au sein de la direction de l'organisation interne et de la qualité de vie au travail, une équipe pluridisciplinaire avec assistante sociale, psychologue, médecin interne, préventeur, le conseiller interne en organisation. Nous sommes en réflexion sur comment introduire la fonction coaching dans l'accompagnement des managers. Que pensez-vous des différentes écoles ? Et de façon plus opérationnelle, comment introduire le coaching, quelle compatibilité avec la fonction de management et quelle position ont eue les élus ?

➔ *Réponse de Maria-Eugenia FONTES*

Sur le profil, je me suis formée au MBTI qui est un outil parmi d'autres.

Pour l'installation de la fonction en interne, nous avons la chance d'avoir des élus à l'écoute. Nous avons beaucoup insisté sur le cadre déontologique. Des groupes de travail ont coconstruit la charte d'accompagnement par le coaching. Il faut communiquer dessus et ne pas déroger.

➔ *Réponse de Laurence MOLOSSI*

Pour le profil, il faut être conscient de qui on recrute et de qui candidate. Le recrutement est difficile à Clichy compte tenu de son image : n'importe qui ne candidate pas. Les gens qui viennent n'ont pas forcément les mêmes valeurs mais fonctionnent comme nous sur des moteurs idéologiques plus que de métier ou de process.

Sur le cursus, il y a des modules de formation choisis, créés avec des cahiers des charges travaillés avec le CNFPT. On a du très basique mais avec plusieurs collègues qui interviennent dans la formation.

Sur les RPS, on a fait l'analyse des risques. On a créé un outil de 8 pages sur le retour d'expérience à disposition de tous.

Pour le coaching, peu importe le profil : il faut que l'agent puisse exprimer son questionnement et qu'il trouve quelqu'un qui correspond au mieux pour le faire émerger et qu'on puisse y répondre.

➔ *Question de Serge DOLE, CD du Cher*

Félicitations pour ce film superbe dans tous les sens du terme. Il vaut effectivement montrer le beau du management et valoriser « la transpiration » du manager. Quel est le point de vue de chacun sur les difficultés du collectif ?

➔ *Réponse de Thomas TROADEC*

La meilleure grille pour analyser le collectif est plutôt d'ordre des jeux de pouvoir que du côté culturel. Un collectif, ça se marque. Le second documentaire, on l'a fait à la fin, comme une surprise, live, pour surprendre. On voulait marquer émotionnellement ce collectif pour que dans leur histoire ce soit aussi un marqueur temporel.

Sur le statut de l'outil, je vous sens complètement « tarés de l'outil » : attention à la pathologie idéologique. Nos commanditaires, qu'ils soient internes ou externes, nous disent « quel est l'outil par rapport à ce besoin ? ». J'ai pour habitude de dire : « je vous em… avec vos outils ». A partir du moment où nous, on accompagne le social, on ne peut pas raisonner selon des paradigmes qui ne rendent pas compte de l'accompagnement, de la complexité. Et pour autant, si on dit ça, on est « éjecté » : on nous dit « il n'y a qu'à mettre en place ces outils et ça se déroule ». C'est donc intéressant de revendiquer des outils en tant que tels mais aussi d'être au clair sur le statut de l'outil. L'outil n'est pas une finalité mais un moyen qu'on ajuste perpétuellement pour pouvoir atteindre un objectif qui va se produire dans l'ici et maintenant. Il faut à la fois parler à ces commanditaires qui sont soucieux de raison, de rationalisation et être au clair avec l'outil au risque d'être dans une dérive bureaucratique, instrumentale avec un outil qui ne va pas accompagner la dynamique sociale, humaine, culturelle, professionnelle qui est le cœur de notre métier. Il faut être dans un lieu de vraie coconstruction. Les commanditaires doivent pouvoir être dans le renoncement et ainsi être en capacité d'adapter l'outil à la situation dans laquelle les gens sont et aux enjeux. D'où la nécessité d'un débat, d'une confrontation au sens noble du terme, c'est-à-dire s'exposer.

➔ *Réponse de Maria-Eugenia FONTES*

Sur le collectif RH : on est passé d'un groupe à un collectif de travail. Cela a mis du temps pour avoir un collectif homogène avec à l'intérieur toutes les individualités. Un collectif, ça vit, ça grandit, ça meurt, ça renaît, c'est mouvant.

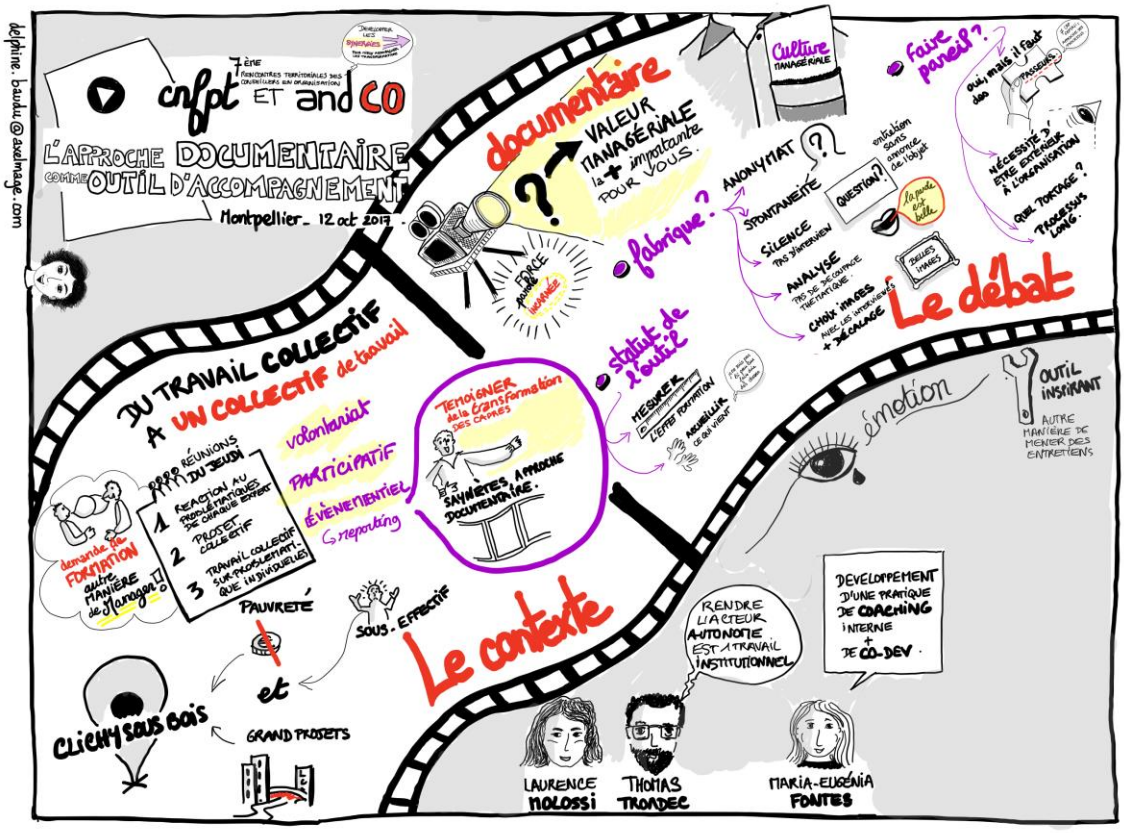
- *Réponse de Laurence MOLOSSI*

Il faut être très humble sur le collectif. Ce que nous avons construit, demain, ça ne fonctionnera plus parce qu'il y aura eu des départs, des arrivées C'est la magie de notre métier de créer des collectifs.

- *Retour à chaud de Gwenola DAGALLIER*

Quelques verbatim :

Beaucoup d'émotion
Au visionnage, tout le monde a pleuré
Le collectif du jeudi matin crée un climat favorable pour que les agents se dévoilent
Pudeur avec la voix off
La photo introduit la distance
La fabrique est aussi importante que le résultat
Coconstruction
Je suis le sujet de ma pratique managériale
Je bidouille
Montrer les lieux de bricolage
Mesure l'effet de la formation 3 ans après
Le documentaire a un effet formation
Importance du portage
Confiance de la DGS, du maire, de l'adjoint au personnel
Parti pris esthétique
Il y a de la beauté dans le social
Un collectif se marque à travers des dates qui font sens
Trouver l'outil le plus adapté
Débat - confrontation des points de vue



A. Atelier 1 : L'analyse des processus

Animation Cédric GUITTARD, CIO, CU Clermont Auvergne Métropole

1. Présentation

Analyser ???
Formaliser ???
des processus ??
Pourquoi ?

Par rapport aux outils de l'industrie, il faut avoir la vocation à raisonner d manière globale pour pouvoir améliorer de manière pérenne la globalité de votre système. Il faut raisonner en termes d'interactions.

Chacun contribue à sa manière à l'amélioration des processus.

L'ingénierie des process dans l'industrie est très normée. Si cette ingénierie est écrite par un consultant externe, ça ne marche pas (salle). Il faut venir avec un outil de facilitation graphique et ce sont les « ouvriers administratifs » qui écrivent ce qu'il fait au quotidien. C'est un moyen de valorisation très puissant.

Dans un processus, il y a plusieurs acteurs, bénéficiaires : c'est une vision collaborative de l'activité que je vous propose. Il s'agit de faire travailler les personnes ensemble, de consolider différentes visions. On arrive ainsi à recréer du sens. Ça ne prend pas si on reste dans une posture de consultant.

C'est un outil de management de la qualité de service public. Mais ça n'est qu'un outil qui fonctionne très bien dans l'industrie. Dans les collectivités, on est dans la transversalité, la multivalence et on doit s'en servir comme repère. C'est la manière dont on se sert de l'outil qui peut ne pas fonctionner.

Aujourd'hui, je m'en sers avec la philosophie japonaise, le Lean management. Pas au sens européen du terme qui est la recherche du gaspillage. Il s'agit de la responsabilisation de l'acteur, de l'ouvrier sur la chaîne de production : chez Toyota, l'ouvrier a un bouton rouge sur lequel il peut appuyer et qui arrête la chaîne lorsqu'il pense avoir un problème ou qu'il ne comprend pas ce qu'il est en train de faire : il y a un risque d'effet boule de neige et ça va entraîner des conséquences graves. Les autres viennent l'aider : on est dans la recherche permanente de l'amélioration continue (il faut mouiller le maillot avec ceux qui font). Plus on monte dans les strates, plus on perd l'intérêt de pourquoi on est là, plus c'est l'égo qui parle.

L'analyse des processus est intéressante pour mettre les choses à plat, pour essayer de comprendre comment ça fonctionne. En formalisant les choses, les gens progressent. Elle répond à qui, fait quoi, comment et quand. La première question étant pourquoi on le fait.

Il existe de nombreux modèles dont l'objectif est de faciliter la recherche de sens avec une modélisation graphique :

- Unified Modeling Language (UML) : langage de modélisation unifié.
- Business Process Modeling (BPM).

On a un outil, le RACI : c'est qui participe à quoi avec quelle responsabilité. Ça permet d'identifier qui est responsable, consulté, informé. On est sur la notion de flux. L'idée est de faire raconter des histoires au gens. Cela permet de dénouer certaines incompréhensions. Ce travail collaboratif, qui est le cœur de notre métier de CIO est de mettre les personnes ensemble et de les faire (d)écrire. Un des premiers intérêts est, pour le nouveau qui arrive, de savoir qui fait quoi. Il s'agit de passer de la pyramide au modèle collaboratif de la ruche. A travers le travail sur les processus, on travaille sur la culture en redonnant le pouvoir d'agir à la base de la pyramide. Comme elle s'est interrogée sur comment on produit, elle s'interrogera sur comment elle bouge (salle).

Il est nécessaire que tous les acteurs parlent le même langage : si on utilise le mot client, on porte derrière des valeurs marchandes. Est-ce ce que l'on souhaite pour le service public à la française ? Et on définit, bien sûr, des règles de fonctionnement, comportementales pour les groupes, les ateliers afin de les sécuriser et de créer la confiance.

Quand on analyse les processus, on commence par regarder quelles sont les parties prenantes : qui participe au processus ? On utilise l'analyse systémique avec la notion de flux en interaction les uns avec les autres : 1+1>3. Et donc, puisqu'on ne peut tout étudier, quel est le périmètre d'action ? On le définit a priori et a posteriori. La véritable question que nous posons c'est : à la fin de l'histoire, quel sera le résultat que vous voulez atteindre (cf exemple de la voiture plus bas). Ensuite, on regarde quels sont les contributeurs pour chaque activité. On peut découvrir d'autres acteurs que l'on rajoutera dans la représentation graphique du processus.

Le processus est un support d'échanges, de controverse. Son intérêt est de permettre aux gens de se connaître, de développer la confiance, d'abattre des barrières.

clermont auvergne métropole	Management de la Qualité de Service Public Base de connaissance des processus métier
	Guide méthodologique
	Direction Pilotage et Performance
	Conseil en organisation
	06/10/2017 - Version : V 1.0

Sommaire

1. Définir les principes du management de la qualité par processus
1.1. Principe du management par la qualité
1.2. Le management des processus
2. maîtriser Les processus par leur modélisation
2.1. La notion de système
2.2. Le processus métier (cas d'utilisation métier)
3. Un exemple d'Étude
3.1. Description du métier
3.2. La modélisation des acteurs
3.3. Les diagrammes de cycle de vie (diagramme d'activités)

Table des illustrations

Illustration 1 : Les niveaux CMMi
Illustration 2 : Les pratiques du niveau 2
Illustration 3 : Le déroulement d'un cas d'utilisation = un ensemble de scénarii opérationnels
Illustration 4 : Étude de cas : le diagramme des acteurs
Illustration 5 : Le diagramme d'activité
Illustration 6 : Diagramme de séquencement d'actions

Suivi des modifications

Date	Version	Objet de la modification	Rédacteur
06/10/2017	V 1.0	Création du document	Cédric GUITTARD

Circuit interne de Vérification / Approbation

Rédigé par : Cédric GUITTARD Ingénieur conseil en organisation	Vérifié par : Annabelle CHANDEZE Directrice Pilotage et Performance	Approuvé par : Patrice RODIER Directeur Général Adjoint
Date :	Date : Date :	

1. Définir les principes du management de la qualité par processus

Les démarches d'amélioration de la qualité du service public occupent désormais une place importante dans les politiques de modernisation des services publics. Le développement des démarches « Qualité » marque le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultat.
Mais il est indispensable de s'affranchir de l'équation simplificatrice « moyens = résultats ».

1.1. Principe du management par la qualité

Les fondements du management de la qualité ont été posés par Edwards Deming vers le début des années 1940 (Deming, 2002). Deming, ingénieur statisticien américain, observait que les produits défectueux avaient en grande majorité pour origine des *défauts d'organisation* et non la *faute* de l'ouvrier (comme on le pensait généralement à l'époque !).

Dans le cadre ISO, il faut entendre « client » comme « organisme ou personne qui reçoit un produit ou un service ».
La norme ISO établit comme principe de base du management de la qualité l'orientation « client/ parties intéressées » qu'elle définit ainsi : « *Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses usagers et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée* ».

Les parties intéressées sont le personnel de l'organisme, les donneurs d'ordre (hiérarchie), les fournisseurs, les partenaires, la société dans son ensemble.

Les deux principes suivants du management de la qualité précisent quels sont *les acteurs* qui doivent contribuer à l'amélioration de cette satisfaction et comment *l'engagement de la direction* est nécessaire. Cette dernière doit également maintenir un environnement interne favorable à *l'implication des personnels (KPI : le niveau de confiance)*.

Les autres principes concernent principalement *les méthodes* pour améliorer la qualité :

- ***Le management des processus*** : dès lors que la priorité est donnée à la satisfaction des bénéficiaires, il s'agit d'identifier, de maîtriser et d'améliorer les processus de réalisation des produits/services attendus par ceux-ci.
- ***La mesure des résultats*** au travers d'indicateurs construits dans le regard des bénéficiaires (pas de progrès sans mesure !),
- ***L'amélioration continue*** **de ces résultats**, notamment par la suppression des causes de non-conformités (de dysfonctionnements) à tous les niveaux (c'est la boucle de l'amélioration continue aussi connue sous le nom de « Roue de Deming »).
  Pour Michel Crozier : « La qualité n'est pas un outil qui peut vivre seul, choisi au hasard dans la palette des « outils » managériaux. Car les outils ont besoin d'un sens, le sens que l'on veut donner à son action. L'action la plus modeste a besoin d'un horizon »

1.2. Le management des processus

Toute organisation peut être vue comme un **réseau de flux** (gérer par des processus) qui la traversent pour **apporter de la valeur aux bénéficiaires.** Ainsi les processus opérationnels partent des besoins et des demandes clients et **traversent de part en part l'entreprise/administration** (comme une rivière) pour apporter au client le **QCD** (Qualité Coût Délais), sans obstacle et de la manière la plus fluide possible.

La **maîtrise du QCD des processus** est la base de **l'efficacité** et de **l'efficience** de l'entreprise et plus loin de l'excellence opérationnelle. L'amélioration des processus (basé sur le Kaizen et le Lean) s'appuient sur le socle de la maîtrise des processus.

Dès lors que la priorité est donnée à la satisfaction des bénéficiaires, il s'agit d'identifier, de maîtriser et d'améliorer les processus de réalisation des produits/services attendus par ceux-ci. Le management des processus est un mode de gestion prenant en compte toutes les activités requises pour les orienter vers les bénéficiaires, puis les structurer, les affecter, les documenter, les analyser, les maîtriser et les optimiser, afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Chaque processus se caractérise par des objectifs clairs, des tâches, des responsabilités claires, des enchaînements et des interfaces entre services identifiés et correctement gérés. Il implique la mesure de l'efficacité individuelle et globale des processus dans une optique de recherche permanente d'amélioration et de performance.

Le management des processus combine deux niveaux de pilotage, fonction de l'importance stratégique des processus et de la performance recherchée (1 : maîtriser les processus ; 2 : améliorer les processus) et se caractérise par les actions suivantes :

- privilégier un mode de management transverse (analyser les flux traversant l'organisation),
- associer **tous** les acteurs dans la démarche et encourager le travail en équipe,
- orienter toutes les actions vers la satisfaction des attentes des bénéficiaires,
- mettre en place une mesure et un suivi de la performance des processus dans le cadre de l'amélioration continue,
- viser la réduction des coûts, des ressources consommées, des temps d'attente, au travers de l'identification et de la résolution des dysfonctionnements,
- éliminer la non valeur ajoutée,

Le niveau de maîtrise d'un processus peut être évalué suivant les 4 niveaux suivants :

- **Niveau 1 :** Le processus est informel les pratiques dépendent de la connaissance et des efforts individuels.
- **Niveau 2 :** Le processus est bien défini (par des documents) Il est appliqué et vérifié systématiquement. Il est piloté avec des indicateurs (niveau ISO 9001).
- **Niveau 3 :** Le processus est maîtrisé quantitativement et il existe des mesures de performance selon les quatre axes Qualité, Coûts, Délais, Ressources Humaines.
- **Niveau 4 :** Le processus est en amélioration permanente. Il existe une organisation et des méthodes mises en œuvre pour optimiser le processus de manière très régulière

Le modèle CMMI permet de mesurer le niveau de maturité organisationnelle, où chaque niveau se focalise sur un ensemble de domaines de processus. Pour un niveau donné, une organisation doit couvrir entièrement les pratiques de ce palier et tous les paliers inférieurs.

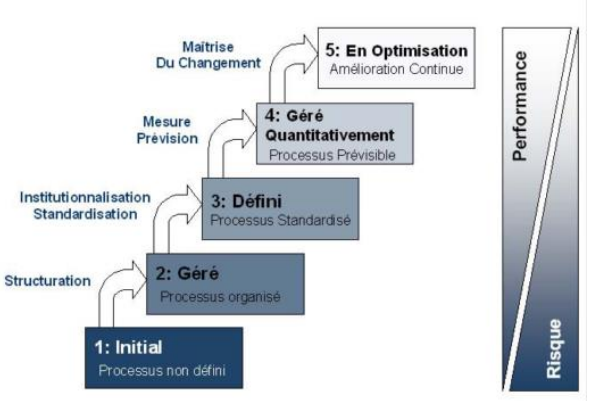
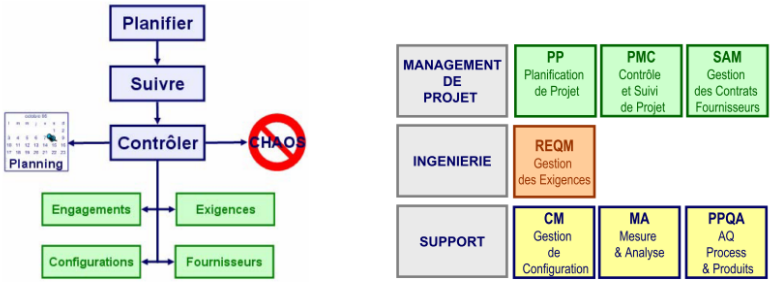


Illustration 1 : Les niveaux CMMi

Les pratiques du niveau 2, pour atteindre un processus géré :



- **Les plans sont développés conformément aux directives**
- **Les activités sont réalisées conformément aux plans**
- **Les produits sont livrés et fonctionnent**
- **Le processus est défini au niveau de chaque projet**

Illustration 2 : Les pratiques du niveau 2

2. Maîtriser les processus par leur modélisation

L'activité majeure de la modélisation est de répartir le comportement attendu d'une organisation vue comme un système, de façon à établir clairement son comportement essentiel, afin de garantir l'acceptation du produit/service par ses bénéficiaires.

Un demandeur exprime toujours son besoin, en expliquant son métier, ce qu'il attend du produit, les concepts manipulés par le produit ou le service rendu. Au final, le produit/service devra servir dans le cadre d'un métier particulier et rendre des services métiers.

Les bénéficiaires veulent retrouver leur métier dans ce produit/service, ils ne voudront pas apprendre un nouveau métier parce qu'il existe un nouveau produit : le produit doit être adapté aux besoins des utilisateurs, et non pas, l'utilisateur doit s'adapter au produit.

Le métier est considéré alors comme l'invariant du système, et la modélisation repose donc sur l'analyse du domaine métier : établir la description de l'ensemble des processus du métier (mission) et des entités responsables et collaboratives, immergés dans une organisation sous contraintes.

2.1. La notion de système

Un système est un ensemble de constituants hétérogènes et interconnectés formant un tout cohérent et complet, ayant capacité à accomplir des **missions**, lesquelles agissent afin de satisfaire une **finalité** (un but prédéfini) et dans un environnement donné (le périmètre). Le système effectue un enchaînement de plusieurs processus en interaction mutuelle et en interaction avec son environnement.

Tout système doit donc être décrit par :

- sa finalité : La raison d'être du système, la motivation de la démarche : ce pour quoi le système a été créé,
- ses objectifs : Les résultats attendus en termes qualitatifs et quantitatifs, la cible opérationnelle à atteindre,
- ses missions : ensemble des processus / taches / opérations qui s'opèrent afin de satisfaire les objectifs,
- sa frontière, et notamment le critère d'appartenance au système, déterminant ainsi si une entité appartient au système ou fait au contraire partie de son environnement,
- ses éléments constitutifs,
- ses interactions avec son environnement, caractéristiques de l'interopérabilité du système,

Afin de décrire la frontière d'un système, il est nécessaire de définir les acteurs et les cas d'utilisation décrivant de système. Contrairement à un utilisateur (humain ayant une interaction avec un système d'information), un acteur endosse un ensemble cohérent de rôles et de responsabilités lors de ses interactions avec le système.

2.2. Le processus métier (cas d'utilisation métier)

Un cas d'utilisation spécifie une séquence d'actions, avec ses variantes, pouvant être effectuée par le système et produisant un résultat satisfaisant pour un acteur particulier. Les cas d'utilisation sont donc des parcelles de fonctionnalités qu'offre le système afin de produire un résultat satisfaisant pour ses acteurs. Les cas d'utilisation saisissent les besoins fonctionnels, et leur ensemble constitue le modèle des cas d'utilisation qui décrit les fonctionnalités complètes du système. Une fois que tous les acteurs d'un système ont été identifiés, l'environnement externe du système est identifié.

La description d'un cas d'utilisation est constituée par la description textuelle de l'ensemble des scénarios possibles afin d'atteindre l'objectif métier porté par le nom du cas d'utilisation : les scénarios mettent en évidence les interactions entre les actions de l'utilisateur et le système.

Les types de scénarios :

- **Le scénario nominal** : Description du déroulement idéal des activités/tâches ou actions à réaliser pour atteindre l'objectif,
- **Les scénarios alternatifs** : Description des différentes étapes liées aux choix de l'acteur. C'est le cas des étapes liées à des conditions,
- **Les scénarios d'exception** : Description d'une étape du déroulement pouvant être perturbée à cause d'un événement anormal. L'objectif métier n'est pas atteint : c'est une exception à ne pas confondre avec un cas d'erreur du système

Les éléments de description d'un scénario

- Le début du cas d'utilisation (pré condition),
- La fin du cas d'utilisation (post condition),
- Un événement déclenchant,
- L'interaction entre le système et les acteurs,
- Les échanges d'informations (paramètres des interactions),
- La chronologie et l'origine des informations.

2.3. Le processus métier (cas d'utilisation métier)

Un cas d'utilisation spécifie une séquence d'actions, avec ses variantes, pouvant être effectuée par le système et produisant un résultat satisfaisant pour un acteur particulier. Les cas d'utilisation sont donc des parcelles de fonctionnalités qu'offre le système afin de produire un résultat satisfaisant pour ses acteurs. Les cas d'utilisation saisissent les besoins fonctionnels, et leur ensemble constitue le modèle des cas d'utilisation qui décrit les fonctionnalités complètes du système. Une fois que tous les acteurs d'un système ont été identifiés, l'environnement externe du système est identifié.

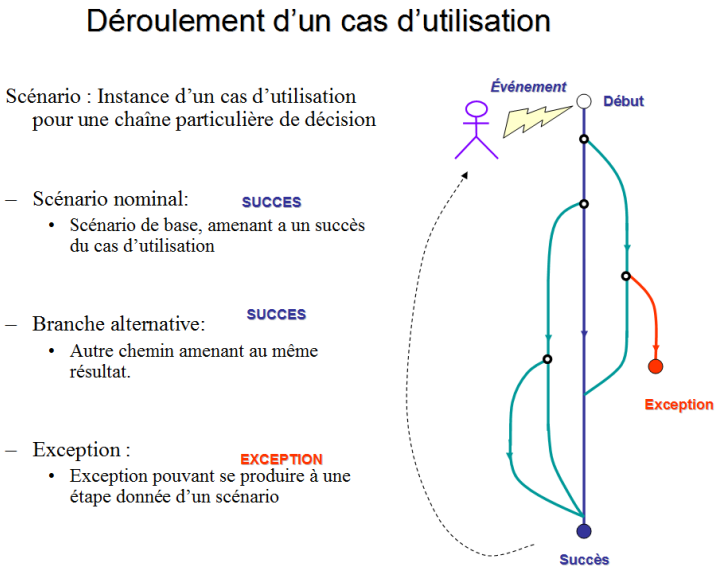
La description d'un cas d'utilisation est constituée par la description textuelle de l'ensemble des scénarios possibles afin d'atteindre l'objectif métier porté par le nom du cas d'utilisation : les scénarios mettent en évidence les interactions entre les actions de l'utilisateur et le système.

Les types de scénarios :

- **Le scénario nominal :** Description du déroulement idéal des activités/tâches ou actions à réaliser pour atteindre l'objectif,
- **Les scénarios alternatifs :** Description des différentes étapes liées aux choix de l'acteur. C'est le cas des étapes liées à des conditions,
- **Les scénarios d'exception :** Description d'une étape du déroulement pouvant être perturbée à cause d'un événement anormal. L'objectif métier n'est pas atteint : c'est une exception à ne pas confondre avec un cas d'erreur du système

Les éléments de description d'un scénario

- Le début du cas d'utilisation (pré condition),
- La fin du cas d'utilisation (post condition),
- Un événement déclenchant,
- L'interaction entre le système et les acteurs,
- Les échanges d'informations (paramètres interactions),
- La chronologie et l'origine des informations,



des

Illustration 3 : Le déroulement d'un cas d'utilisation = un ensemble de scenarii opérationnels

3. Un exemple d'Étude

3.1. Description du métier

Cas métier : Réparer une voiture dans un atelier spécialisé avec prise de rendez vous

L'histoire commence quand le propriétaire du véhicule souhaite faire réparer son véhicule dans l'atelier …

1. le propriétaire est accueilli par le chef d'atelier qui vérifie le RDV déjà pris, ou bien planifie un RDV (autre cas métier : la prise de RDV),
2. le chef d'atelier demande les clefs et la carte grise du véhicule,
3. il donne au propriétaire un temps approximatif pour effectuer la réparation, et lui soumet un devis,
4. le propriétaire accepte le devis (Erreur 1 : le propriétaire refuse),
5. le chef d'atelier affecte un mécanicien (Alternative 1 : aucun mécanicien disponible),
6. le mécanicien procède à la réparation (Alternative 2 : il manque une pièce),
7. lorsque le véhicule est prêt, le chef d'atelier contrôle l'état du véhicule,
8. si le véhicule est Ok, et le propriétaire physiquement présent, il procède à la remise de la facture,
9. le propriétaire paye la facture au service comptabilité qui lui rend une facture acquittée,
10. le propriétaire présente la facture acquittée au chef d'atelier (Alternative 3 : défaut de paiement),
11. le chef d'atelier livre la voiture à son propriétaire, qui récupère clefs et carte grise,

Alternative 2 : S'il manque une pièce,
1. le mécanicien informe le chef d'atelier
2. le chef d'atelier passe une commande à un fournisseur référencé (Extension : acheter des pièces détachées)

L'histoire se termine avec :

- un véhicule réparé et rendu propre
- une facture payée

3.2. La modélisation des acteurs

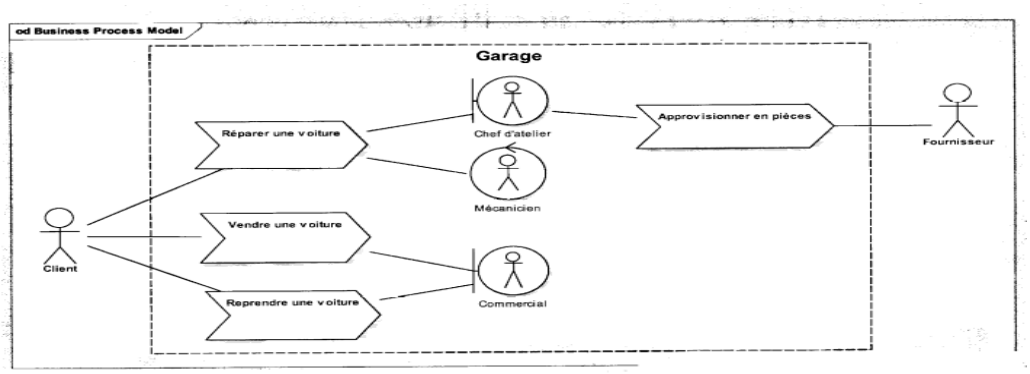
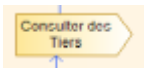


Illustration 4 : Étude de cas : le diagramme des acteurs

3.3. Les diagrammes de cycle de vie (diagramme d'activités)

Un diagramme d'activité représente l'enchaînement des actions et décisions au sein d'une activité ayant une finalité (objectif quantifiable)

Symbole	Description
	Travée Une travée permet d'affecter la responsabilité des actions à des groupes. Elle permet de représenter une entité réelle (un service hiérarchique, une entreprise globale) ayant une responsabilité de haut niveau dans la réalisation du service à rendre En général, les actions d'une travée sont concurrentes de celles de la travée voisine (lien temporel)
	Nœud initial d'activité Un nœud initial est un nœud de contrôle à partir duquel le flot débute lorsque l'activité enveloppante est invoquée.
	Action Unité fondamentale (atomique) de spécification comportementale qui représente un traitement ou une transformation. Les actions sont contenues dans l'activité (le diagramme contenant les actions), qui fournit le contexte de réalisation de ces actions liées les unes aux autres une action peut contenir des opérations élémentaires afin de satisfaire l'action Dans notre étude, les actions en **Violet** concernent les éléments de Dématérialisation.
	**Action : Envoyer un Signal** Un signal représente un objet envoyé de manière asynchrone à un autre objet. Cette action crée un message et le transmet à un objet cible, où elle peut déclencher un comportement. Il s'agit d'un appel asynchrone (*i.e.* qui ne bloque pas l'objet appelant) bien adapté à l'envoi de signaux.
	Action : Accepter un Signal L'exécution de cette action bloque l'exécution en cours jusqu'à la réception du type d'événement spécifié, qui généralement est un signal. Cette action est utilisée pour la réception de signaux asynchrones.
	Un objet Lors de la réalisation d'une action, cette dernière peut produire ou se servir d'un objet particulier. Il est symbolisé par un rectangle, dans lequel on peut y adjoindre de manière optionnel un type et un état
	La note La note n'est pas un objet de modélisation, mais un commentaire visible dans le diagramme. Elle sert à indiquer un élément de compréhension supplémentaire à la lecture du diagramme, une question ouverte lors de phase de relecture croisée.
	Nœud de fin d'Activité L'exécution de l'activité s'achève et tout nœud ou flot actif au sein de l'activité enveloppante est abandonné.
	Nœud de décision Un nœud de décision est un nœud de contrôle qui permet de faire un choix entre plusieurs flots sortants. Chaque branche sortante doit indiquer la condition de passage entre crochet [TEST]
	Nœud de Fin de flot Lorsqu'un flot d'exécution atteint un nœud de fin de flot, le flot en question est terminé, mais cette fin de flot n'a aucune incidence sur les autres flots actifs de l'activité enveloppante

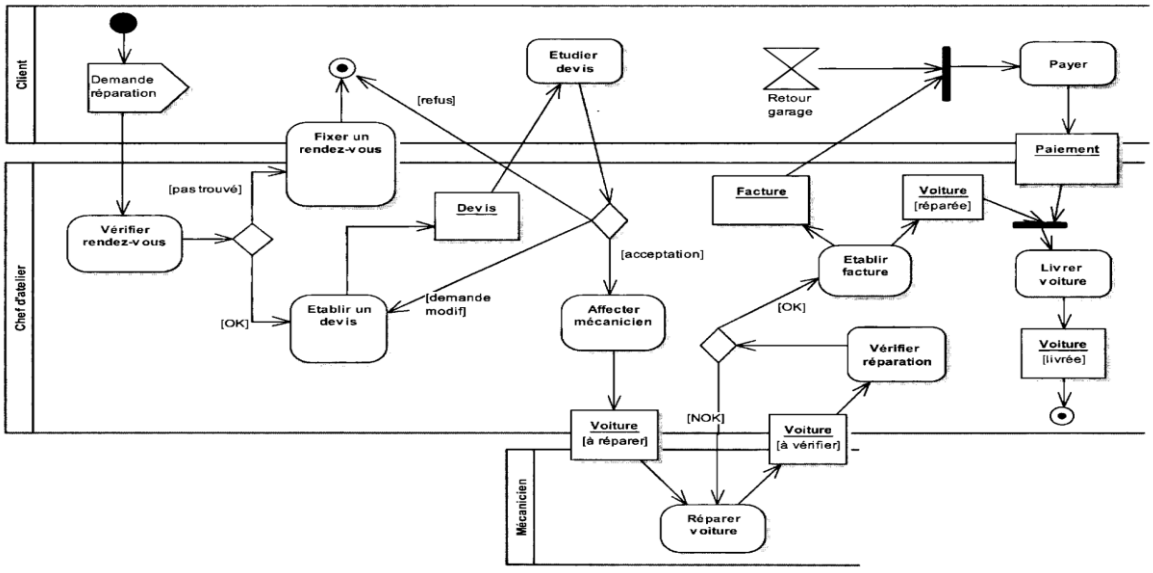
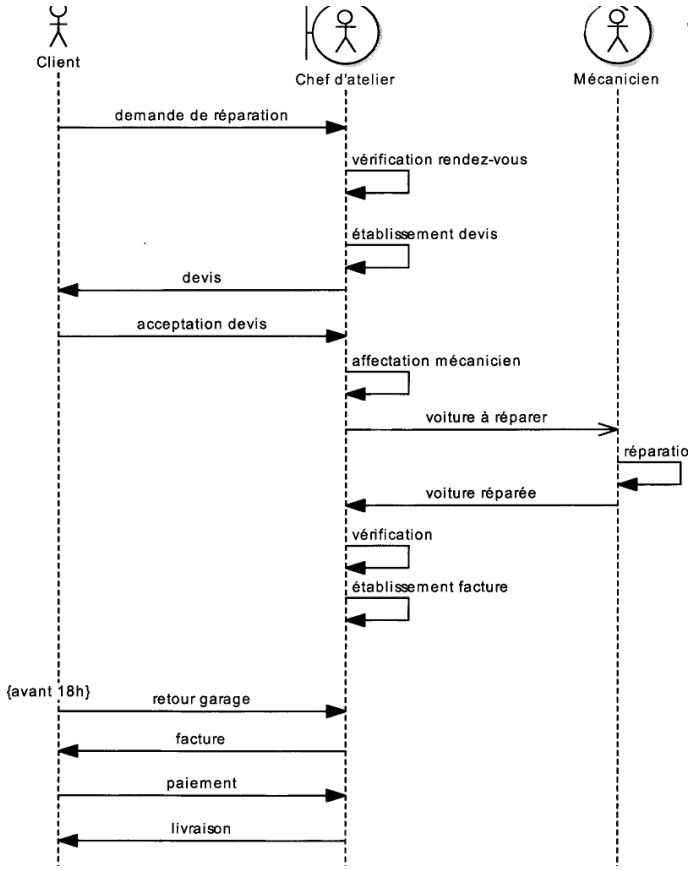


Illustration 5 : Le diagramme d'activité

Illustration 6 : Diagramme de séquencement d'actions



3. *Exemple de processus*

a) *Fiche détaillée*

clermont auvergne métropole	Direction des Achats et des Actions Juridiques Service juridique mutualisé
	Procédure d'Edifice Menaçant Ruine (EMR) /
DAJA-SJ-F001	V 1.0

1. Description et objectifs

Déclarer un édifice

2. Définition du contexte d'application

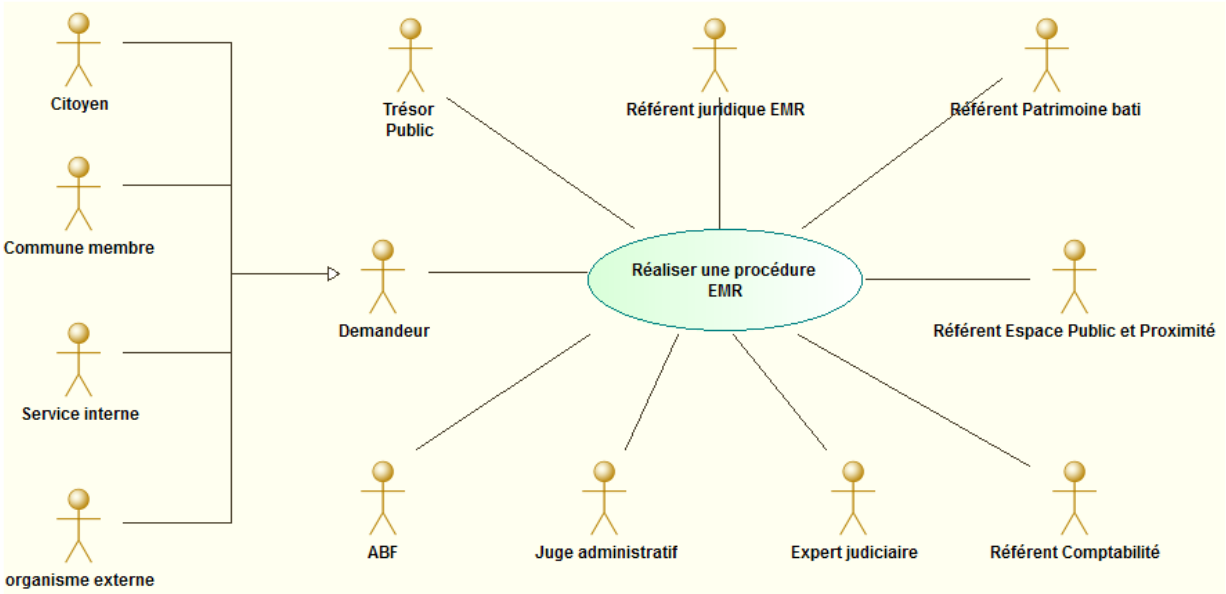
Domaine d'application	
Police générale du Maire : nécessité d'évacuer des personnes, de fermer les accès à la circulation, danger immédiat **Police spéciale du Maire :** bâtiments bâtis par la main de l'homme et accessoires (escalier, mur ...) présentant un danger	
Références réglementaires	
Code général des collectivités territoriales, Code de la construction,	
Documents nécessaires	**Documents produits**
Rapport technique de situation, Titre de recette,	Demande de renseignement sommaire urgent Lettre d'information à l'ABF, Lettre d'information au propriétaire, au syndic Arrêté de péril ordinaire, Arrêté de péril imminent, Mise en demeure Arrêté d'exécution d'office Main levée
Procédures connexes	**Responsable**
Procédure Ticket Juridique	**DAJA / Service Juridique**
Procédure d'Exécution d'office	**?**
Procédure de main levée	**?**

Procédure de Service fait (marchés de travaux)	**Dir Finance / Service budget – exécution financière**

3. Description des procédures opérationnelles

Fait générateur
Réception d'une demande EMR par téléphone, courrier, par un demandeur, adressée au Responsable du service Juridique,
Finalité de la procédure (critères validant la complétude du processus)
Sécurisation du périmètre, Remise en état de l'édifice, Recouvrement des frais engagés,
Liste des procédures
Procédure de péril ordinaire, Procédure de péril imminent, Procédure de main levée sur les travaux réalisés,

4. Définition des acteurs



Acteurs	**Description / Responsabilité**
Demandeur	Citoyen, commune membre, service interne, organisme externe (associations, établissement publics ou privés) déclarant une situation pouvant relever d'un processus EMR
Référent juridique EMR	Acteur interne au service juridique en charge du processus du traitement des EMR Responsable du suivi du dossier
Référent patrimoine bâti	Technicien du service patrimoine bâti dont l'expertise technique permet de valider la dangerosité de l'édifice
Référent espace publique proximité	Référent du service Espace Public installe le périmètre de sécurité demandé par le technicien Patrimoine
Référent comptabilité	Service budget et exécution budgétaire en charge
ABF	Architecte des Bâtiments de France : Service de l'état en charge de donner un avis
Trésor publique	Service de l'état en charge du recouvrement
Juge administratif	Tribunal administratif en cas de péril imminent
Expert judiciaire	Expert technique nommé par le juge en cas de péril imminent

5. Procédure de péril ordinaire

N	**QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]**	**QUOI : Quelle Action réalisée ?**	**COMMENT [document, procédure, logiciel ...]**
1	Responsable du service Juridique	Réceptionner une demande EMR	Demande EMR formulée par téléphone, courrier
2	Responsable du service Juridique	Créer un ticket juridique Affecter au Responsable juridique EMR	Processus : Ticket Juridique Ticket SOS Juridique
3	Référent espace public	Sécuriser l'espace public, tout au long de la procédure surveillance régulière	Échanges de mails

N	QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]	QUOI : Quelle Action réalisée ?	COMMENT [document, procédure, logiciel ...]
4	Responsable EMR	Déterminer le nom du propriétaire ou de titulaires de droits réels : - Rechercher la localisation sur la base de données urbaine, - Rechercher le propriétaire auprès du bureau de la publicité foncière du centre des impôts,	Base de données BDU, services de l'eau (retrouve les propriétaires grâce à la facturation) Logiciel SIG
5	Responsable EMR	Solliciter le Référent patrimoine bâti pour analyse technique de la situation	Mail ou téléphone en cas d'urgence
6	Référent patrimoine bâti	Évaluer le caractère dangereux du bâtiment - Définir la date de la visite, - Visiter le site concerné - Rédiger le rapport technique de situation, - Formuler les préconisations techniques,	Document d'étude : - Évaluation du caractère dangereux, - Préconisations techniques,
7	 Responsable EMR	**Cas 1 : [Pas de danger imminent ⇒ Procédure de péril ordinaire]** Effectuer une demande de renseignements sommaires urgents auprès de la publicité foncière Demander au service ABF son avis si cela est obligatoire [délai : réponse obligatoire sous 15 jours] **Cas 2 : danger imminent ⇒ aller en Procédure de péril imminent (Aller au chapitre : 6)**	Prise de décision selon les préconisations techniques fournies par le service patrimoine bâti
8	Responsable EMR	Envoyer une lettre de notification au propriétaire et aux éventuels titulaires de droits réels pour spécifier les travaux à réaliser, [Délai : 1 mois au minimum délais à définir selon le cas]	Lettre en AR au propriétaire avec : - copie du rapport technique de situation, plan et photographies - copie de l'avis ABF le cas échéant
8	Responsable EMR	Solliciter le Référent patrimoine bâti pour vérifier sur site les travaux	Rapport rédigé à chaque visite
9	 Responsable EMR	**Cas 1 [Travaux non réalisés ⇒ arrêté de Péril]** Prendre un arrêté de Péril Ordinaire ou effectuer une relance du propriétaire en fonction de la situation Si arrêté de péril notifier l'arrêté aux occupants si le bâtiment est à usage d'habitation, au propriétaire et éventuels titulaires de droits réels, au syndic de copropriété si les travaux concernent des parties communes L'arrêté de péril est transmis au préfet au titre du contrôle de légalité, au Président de Clermont Auvergne Métropole, aux organismes payeurs des aides personnelles au logement, au gestionnaire du FSL et au notaire pour inscription hypothécaire. **Cas 2 : Travaux réalisés ⇒ aller en Procédure de mainlevée (Aller au chapitre 5.1)**	Arrêté de péril ordinaire ou lettre de relance sur les travaux à effectuer
10	Responsable EMR	Effectuer une mise en demeure du propriétaire ou des éventuels titulaires de droits réels [Délai = 1 mois]	[Lettre AR]
11	Responsable EMR	Solliciter le Référent patrimoine bâti pour vérifier sur site les travaux	Rapport de visite
12	 Responsable EMR	**[Travaux non réalisés ⇒ arrêté d'exécution d'office]** Rédiger une note à l'attention du Maire pour une validation politique de l'exécution d'office Transférer le dossier auprès des services **Patrimoine bâti** qui doivent s'assurer que des crédits sont disponibles pour effectuer les travaux en lieu et place du propriétaire. **Cas 2 : Travaux réalisés ⇒ aller en Procédure de mainlevée (aller au chapitre 6)**	Procédure d'Exécution d'office
13	Référent patrimoine bâti	Réaliser les marchés de travaux pour la remise en état, Suivre les travaux sur le bâtiment, procéder à leur paiement	
14	Référent patrimoine bâti	Valider les travaux (service fait) Transférer les états de frais engagés au Responsable juridique EMR	
16	Responsable EMR	Établit la facturation des travaux réalisés et engage la recette, transfert l'ensemble des états de frais de la procédure au service Finance pour établissement du titre de recette - inscription hypothécaire de la créance en lien avec la trésorerie	
17	Service Compta	Réaliser un titre de recette : -spécifier à la trésorerie que l'avis des sommes à payer doit être envoyé en RAR. - transfert pour recouvrement au service de la Trésorerie,	

N	QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]	QUOI : Quelle Action réalisée ?	COMMENT [document, procédure, logiciel ...]
18	**Fin de la procédure**	**Condition de validation du processus** - Sécurisation du périmètre, - remise en état de l'édifice, -recouvrement des frais engagés,	

5.1. Alternative sur les étapes 9 et 12 : Procédure de mainlevée

N	QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]	QUOI : Quelle Action réalisée ?	COMMENT [document, procédure, logiciel ...]
1	Le Responsable EMR	**[Travaux réalisés ⇒ Procédure de mainlevée]** Prendre un arrêté de mainlevée après contrôle de la réalisation des travaux envoi de l'arrêté aux destinataires de l'arrêté de Péril	Arrêté de Mainlevée
2	**Fin de la procédure**	**Condition de finalité du processus :** - remise en état de l'édifice, - recouvrement des frais engagés -réception de l'acte de levée de l'inscription au fichier immobilier du péril (délai d'une année)	

6. Procédure de péril imminent

Alternative à l'étape 6 de la procédure de péril ordinaire : [danger imminent ⇒ Procédure de péril imminent]

N	QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]	QUOI : Quelle Action réalisée ?	COMMENT [document, procédure, logiciel ...]
1	Responsable du service Juridique	Informer le service ABF	Lettre Recommandée AR
2	Responsable du service Juridique	Informer le propriétaire ou ayant droits éventuels	Par tous moyens compte tenu de l'urgence et en plus toujours Lettre Recommandée AR
3	Responsable du service Juridique	Saisir le juge administratif qui nomme un expert judiciaire qui doit dans les 24H procéder à la visite	
4	Expert judiciaire	Organiser une visite sur site avec : - Le propriétaire – locataire – ayant droit, - Le Référent patrimoine bâti, - Le Responsable EMR	
4	Expert judiciaire	Rédiger son rapport (Délai 48H]	
5	Expert judiciaire	Déclare le péril comme imminent	
6	Responsable du service Juridique	**[Péril Imminent ⇒ arrêté de péril imminent]** Immédiatement après réception du rapport de l'expert prendre un arrêté de péril imminent Envoyer un courrier spécifiant les mesures à prendre par le propriétaire pour arrêter le danger, **Le scénario continue à l'étape 11 de la procédure de péril ordinaire**	Lettre Recommandée AR

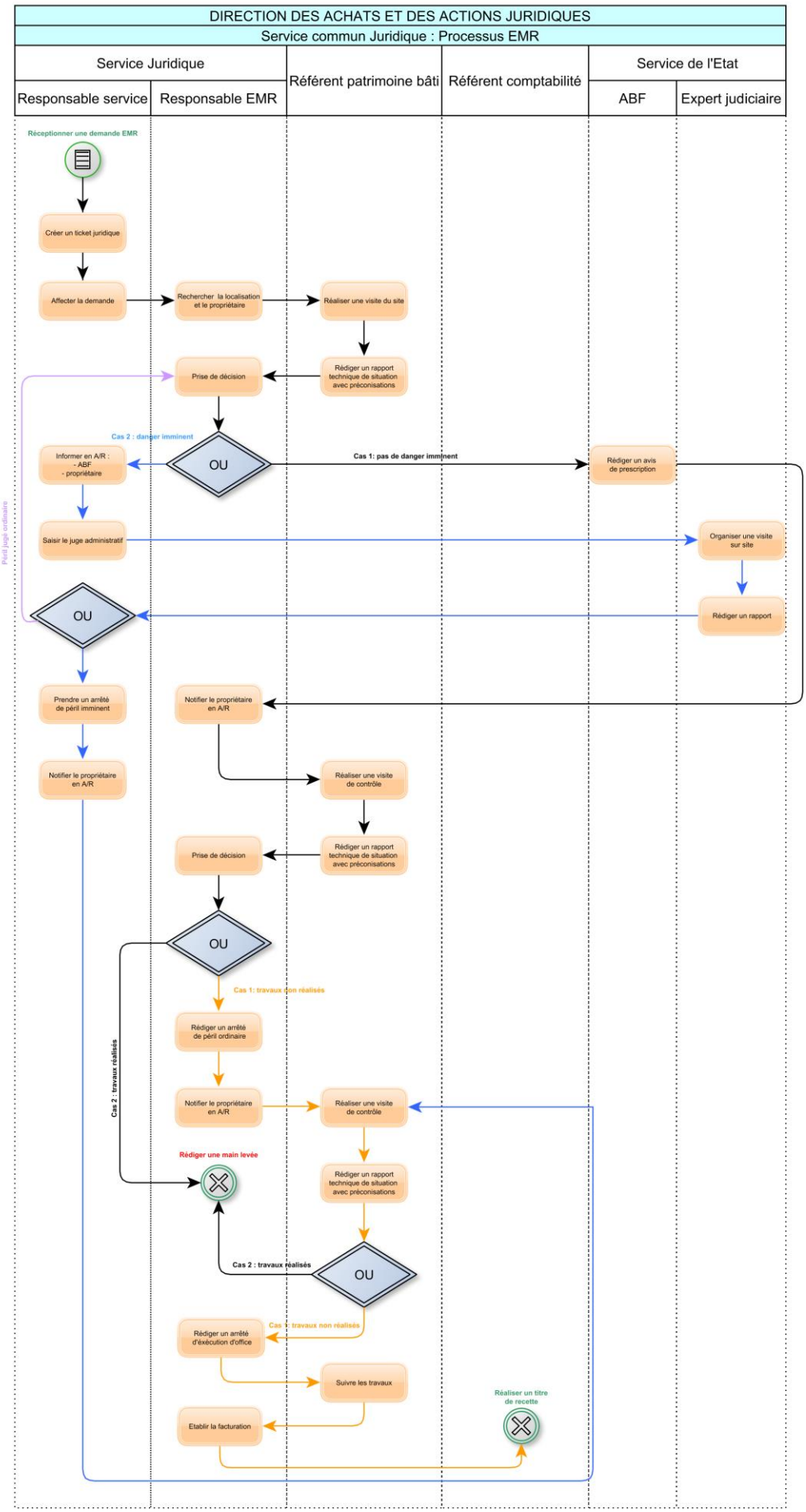
6.1. Alternative sur l'étape 6 : Le péril est jugé non imminent, retour vers péril ordinaire

N	QUI : Acteur / Rôle [Responsable de l'action]	QUOI : Quelle Action réalisée ?	COMMENT [document, procédure, logiciel ...]
1	Expert judiciaire	**[Le péril est jugé ordinaire]** **Le scénario continue à l'étape 7 de la procédure de péril ordinaire**	

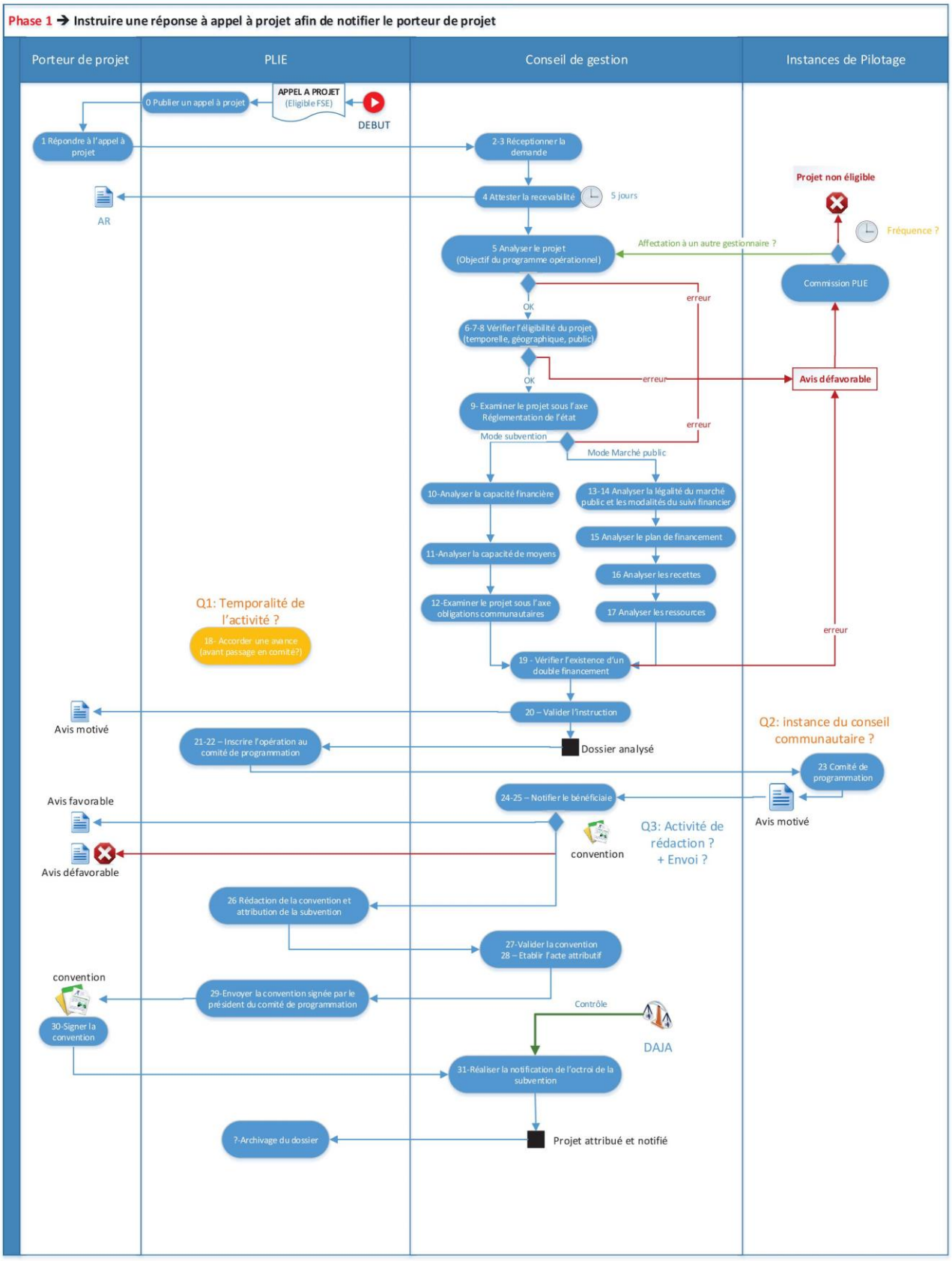
Le commanditaire était le DGA ressources dans un cadre de mutualisation. Ce projet a été travaillé sous forme d'analyse collective avec une feuille de temps sur laquelle ils notaient en haut les personnes et ne bas les activités, puis en world café en 3 groupes de 4 sur les 3 process identifiés (avec un chef de processus chargé de formaliser). Cette manière de travailler itérative prend du temps mais permet d'être exhaustif. Une fois le processus écrit, on établit une fiche progrès en cas de dysfonctionnement, dans le cadre de l'amélioration continue. Il s'agit d'une culture que nous devons impulser en allant réinterroger les services au bout de quelques mois.

Peut-on faire le même chose sous une forme moins participative en définissant le processus actuel et en travaillant ensuite sur cette base (question de la salle) ? Oui, mais on est dans une posture de consultant externe et il faudra a minima inclure une partie où les personnes pourront donner leur avis. Cela ne permet pas non plus de repérer comment on passe d'une tâche à une autre (remarque de la salle).

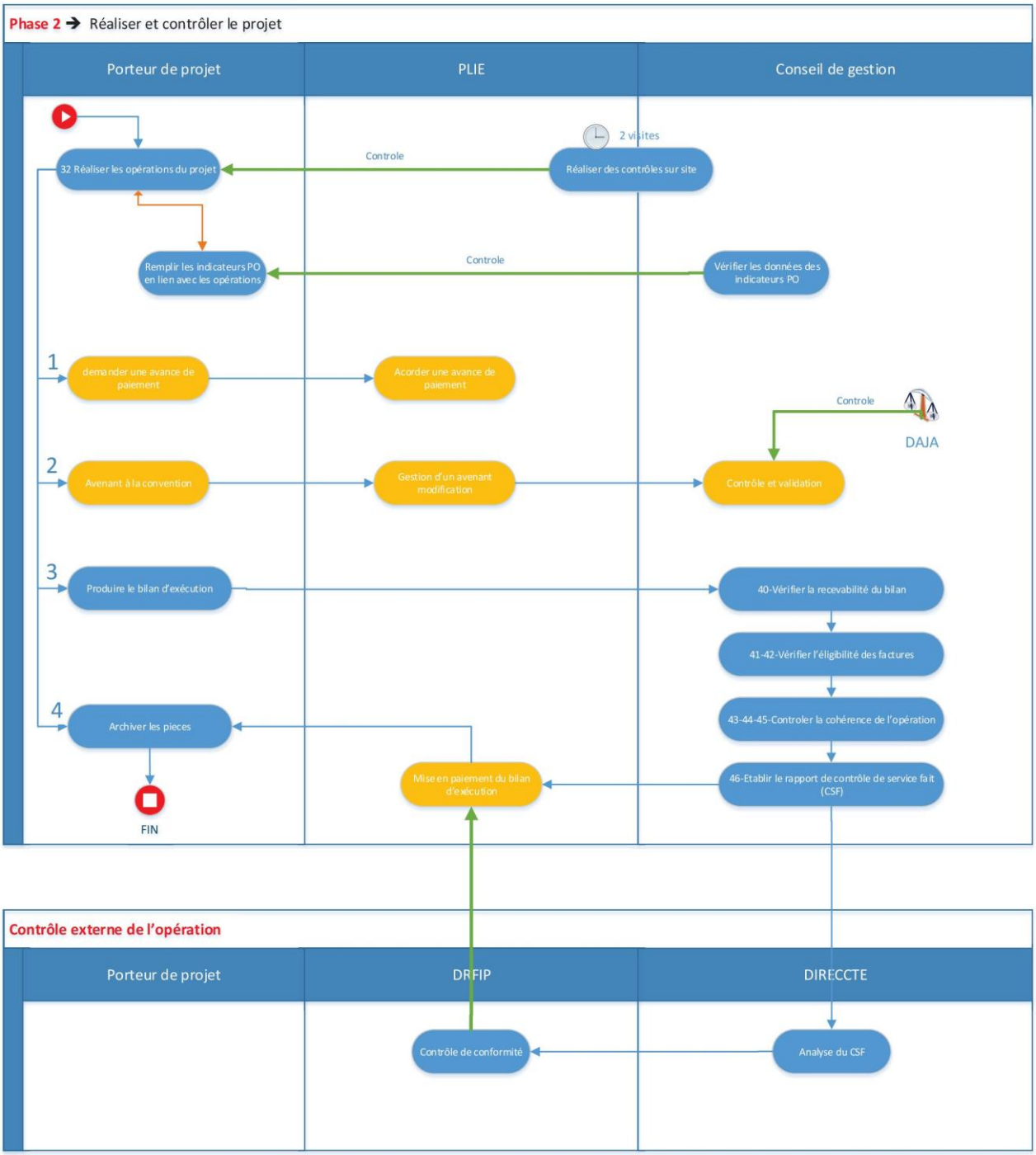
b) Synoptique EMR V1.0



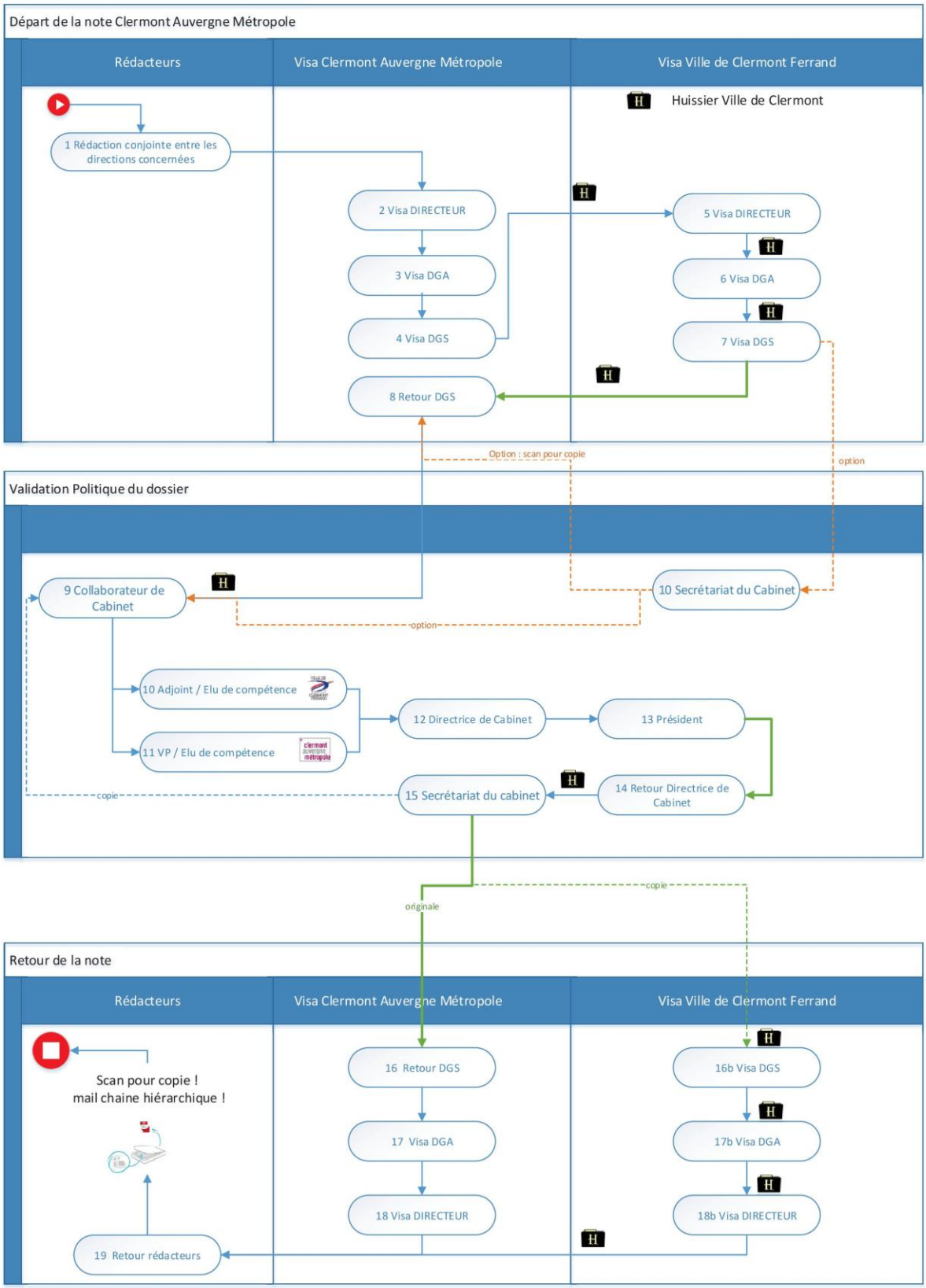
c) *Exemple : Synoptique processus FSE*



clermont auvergne métropole	Synoptique du processus : Réaliser et contrôler l'attribution du Fond Social Européen			
	DPP-P001	DGA Modernisation et Développement Métropolitain – Direction Pilotage et Performance	08 /09/ 2017	V 1.0


Phase 2 ➔ Réaliser et contrôler le projet
Porteur de projet
PLIE
Conseil de gestion
2 visites
Controle
32 Réaliser les opérations du projet
Réaliser des contrôles sur site
Controle
Remplir les indicateurs PO en lien avec les opérations
Vérifier les données des indicateurs PO
1
demander une avance de paiement
Acorder une avance de paiement
Controle
DAJA
2
Avenant à la convention
Gestion d'un avenant modification
Contrôle et validation
3
Produire le bilan d'exécution
40-Vérifier la recevabilité du bilan
41-42-Vérifier l'éligibilité des factures
43-44-45-Controler la cohérence de l'opération
4
Archiver les pieces
Mise en paiement du bilan d'exécution
46-Etablir le rapport de contrôle de service fait (CSF)
FIN
Contrôle externe de l'opération
Porteur de projet
DRFIP
DIRECCTE
Contrôle de conformité
Analyse du CSF

d) *Exemple : Circuit note maire président*



clermont auvergne métropole	Synoptique du processus : Circuit de validation Maire-Président			VILLE DE CLERMONT FERRAND
DPP-P001	DGA Modernisation et Développement Métropolitain – Direction Pilotage et Performance	10 / 10 / 2017	V 1.0	

Raisonner en qui, quoi, comment ne favorise-t-il pas le jeu des acteurs ? Et donc commencer par quoi puis qui et comment ? (salle) C'est une matrice, et on peut l'utiliser comme on le souhaite, l'important étant d'obtenir une vision consensuelle au final.

Il existe des cas pathologiques pour lesquels il faut faire très attention. C'est l'exemple des organigrammes invisibles avec des acteurs sans rôle (ils ne sont que des « passe-plat ») qu'on peut mettre en difficulté dans des ateliers de coconstruction (salle). Il faut accompagner ces démarches sans être dans une attitude de jugement des situations de départ et en évitant les règlements de comptes (salle).

On peut également travailler pendant 2 ou 3 jours bloqués sur un processus, ce qui facilite le travail de groupe. Et la forme finale peut être différente d'un logigramme et prendre celle d'un plan d'action par exemple (remarque de la salle).

Il faut également se poser la question de ce qu'on formalise et ce qu'on laisse dans l'ombre (la part de travail caché) qui correspond à l'autonomie des acteurs (remarque de la salle). Effectivement, on peut zoomer sur des parties ou savoir ce qu'il y a en entrée et en sortie, mais ne pas objectiver la boîte noire.

La vertu première de l'analyse de processus est de poser la globalité des circuits en tant qu'agglomération des points de vue. C'est un outil puissant, car en cas de délégation de fonction, celui qui délègue conserve la responsabilité de ce qu'il a délégué et il vaut donc mieux qu'il connaisse ce qui se passe (salle). Cette vision par processus est antinomique de la vision pyramidale. Il y a un effet miroir. Il a aussi la vertu de travailler sur le rôle et non sur la personne.

Une référence : Frédéric LALOU « reinventing organisation ».

Quelques exemples :

- Sécurité sociale belge sur l'organisation et le télétravail ;
- Ville de Montréal sur l'utilisation du numérique pour être la première ville intelligent au service de l'usager.

La limite de la comparaison avec les entreprises privées est que nous n'avons pas la main sur la configuration du service public, un cadre qu'on doit respecter (réaction de la salle).

Il existe différents outils de formalisation des processus :

- Visio (Micosoft) ;
- Yed ;
- Aris.

B. Atelier 2 : Les outils du management de la qualité

Animation : Marie MASSART et Damien LAJARGE, CIO, CD du Gard

Ces outils permettent d'une manière rapide et collective, de comprendre et de résoudre des difficultés ou d'élaborer et de mettre en œuvre des projets. Ils sont régulièrement utilisés dans les missions de conseil en organisation au Conseil Départemental du Gard, avec l'appui d'une communauté interne de pratiques. L'atelier permettra de les expérimenter dans le cadre d'une production collective.

1. Des outils (au service) du management

- Une légitime demande des équipes d'être impliquées dans les projets
- La force de la construction collective
- Un management qui prend en compte la complexité croissante des projets à conduire

Mais aussi…

la nécessité d'innover et dépasser deux travers :

- L'expérience devient une référence « on a toujours fait comme ça »
- L'expertise se réduit à la perception rapide d'une solution faisable

Quand on a qu'un marteau dans sa caisse à outil, tous les problèmes ont la forme d'un clou

2. Le principe du Management de la Qualité

Observer → Comprendre → Agir

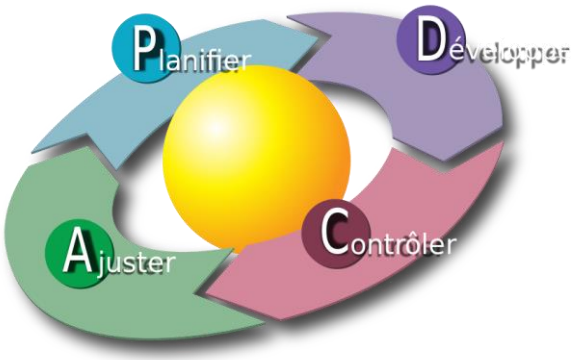
Pour lutter contre :

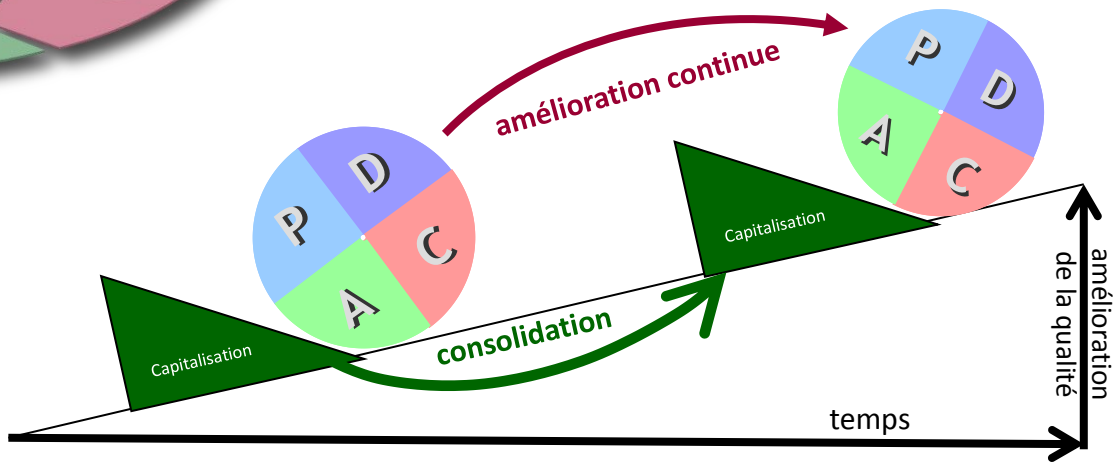
- Le « Yaqua » qui passe de l'intention à l'action, sans faire l'effort de compréhension
- La contemplation qui n'en finit pas de comprendre sans passer à l'action

La qualité, c'est d'abord apprendre à avancer pas à pas : une marche après l'autre…

3. Les OMQ et l'amélioration continue

Le cycle du PDCA (Plan – Do – Check – Act) ou « Roue de Deming »

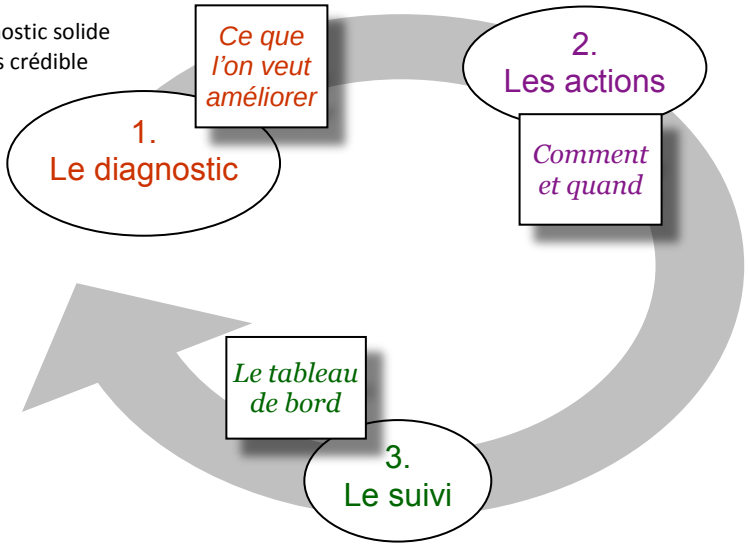




4. *Application dans la conduite de projet*

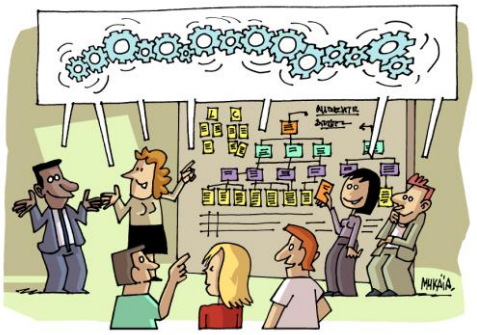
Le principe simplifié d'un projet :

- Il n'y a pas de plan d'actions viable sans un diagnostic solide
- Il n'y a pas de suivi sérieux sans un plan d'actions crédible
- Il n'y a pas de diagnostic fiable sans suivi rigoureux



5. *Les Outils du Management de la Qualité, qu'est-ce que c'est ?*

Les OMQ permettent de construire une **représentation commune** et aident à **structurer la pensée** des groupes de travail



A.

Une construction vivante

Mais d'abord laborieuse !

Une disposition qui invite à créer ensemble

Avoir toutes les données sous les yeux, les mêmes pour tout le groupe de réflexion	On fabrique un objet ensemble, d'une manière dynamique

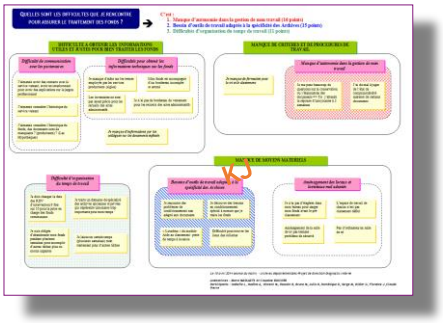
6. *Les principes à l'œuvre*

- Itération entre le vécu et le sens
- Alternance de temps de productions individuelles et collectives
- Double exigence sur la sémantique, et sur les niveaux d'abstraction
- Focalisation collective, pour prioriser et aller à l'essentiel

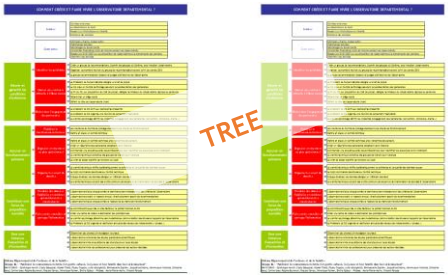
7. *Les outils du Management de la Qualité, des outils pertinents et efficaces :*

- Quand un problème est compliqué, brouillon, non explicite, qui semble relever d'attitudes et/ou de comportements …
- Quand une situation met en jeu beaucoup de données immatérielles, d'explications verbales, plus qualitatives que quantitatives,
- Quand il s'agit de fédérer, de motiver, d'impliquer tout un groupe de travail.

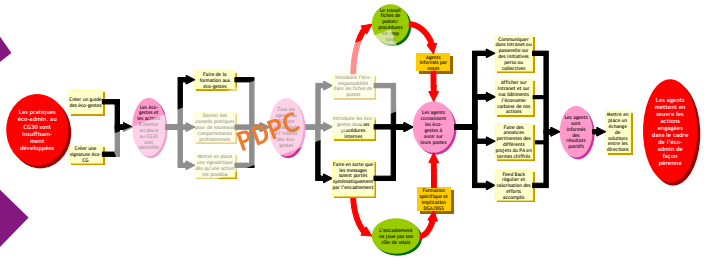
Ou pour traiter des problèmes apparents / révéler des problèmes latents



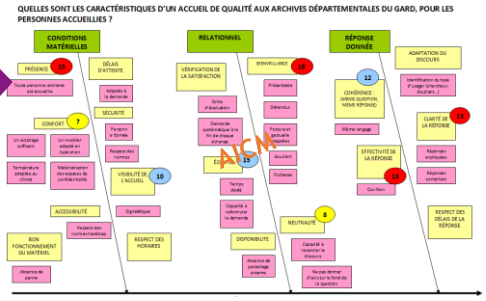
Identifier un problème, poser un diagnostic, révéler



Explorer des solutions, structurer la relation entre objectifs et actions

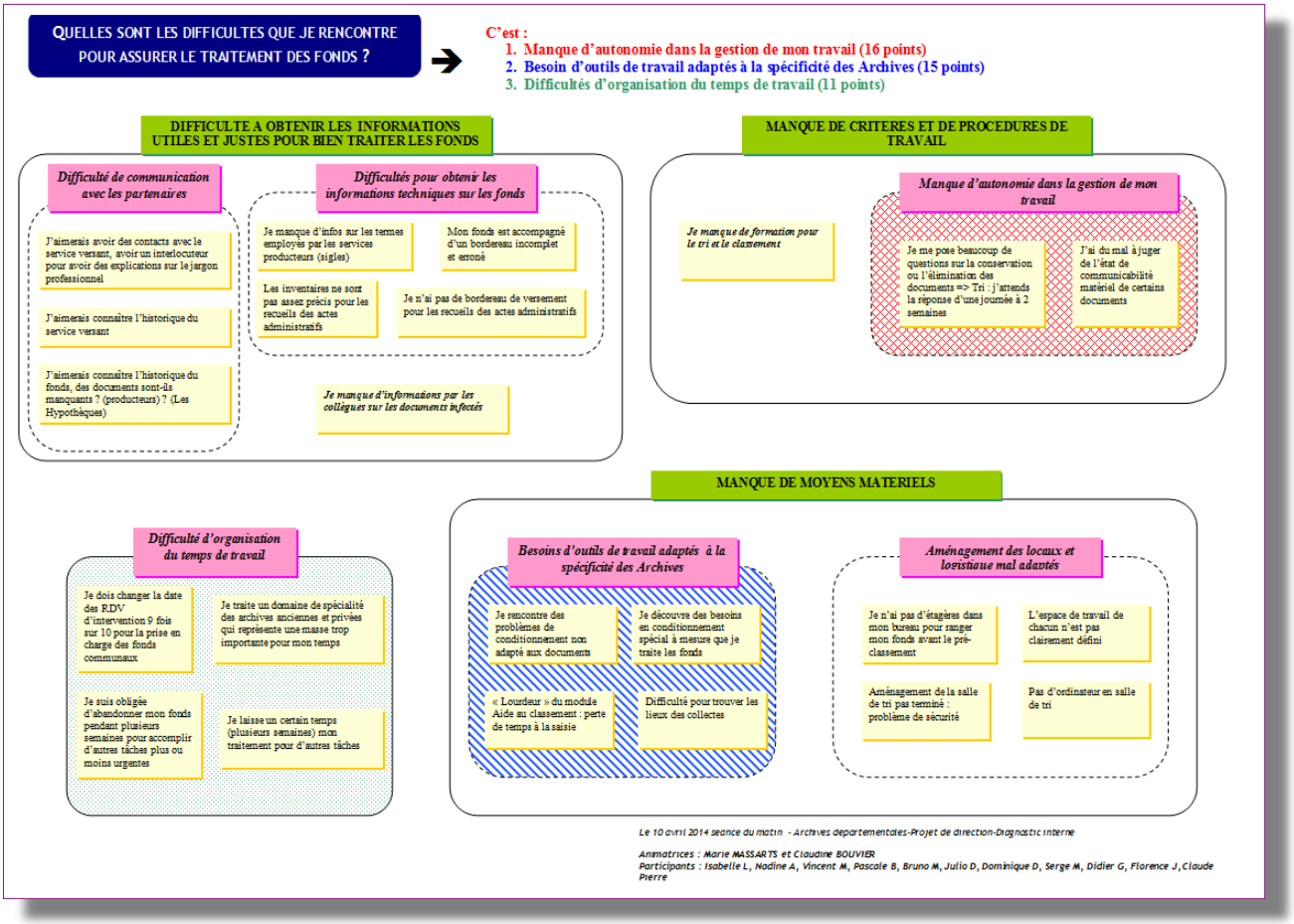


Elaborer un enchainement logique et anticiper les aléas

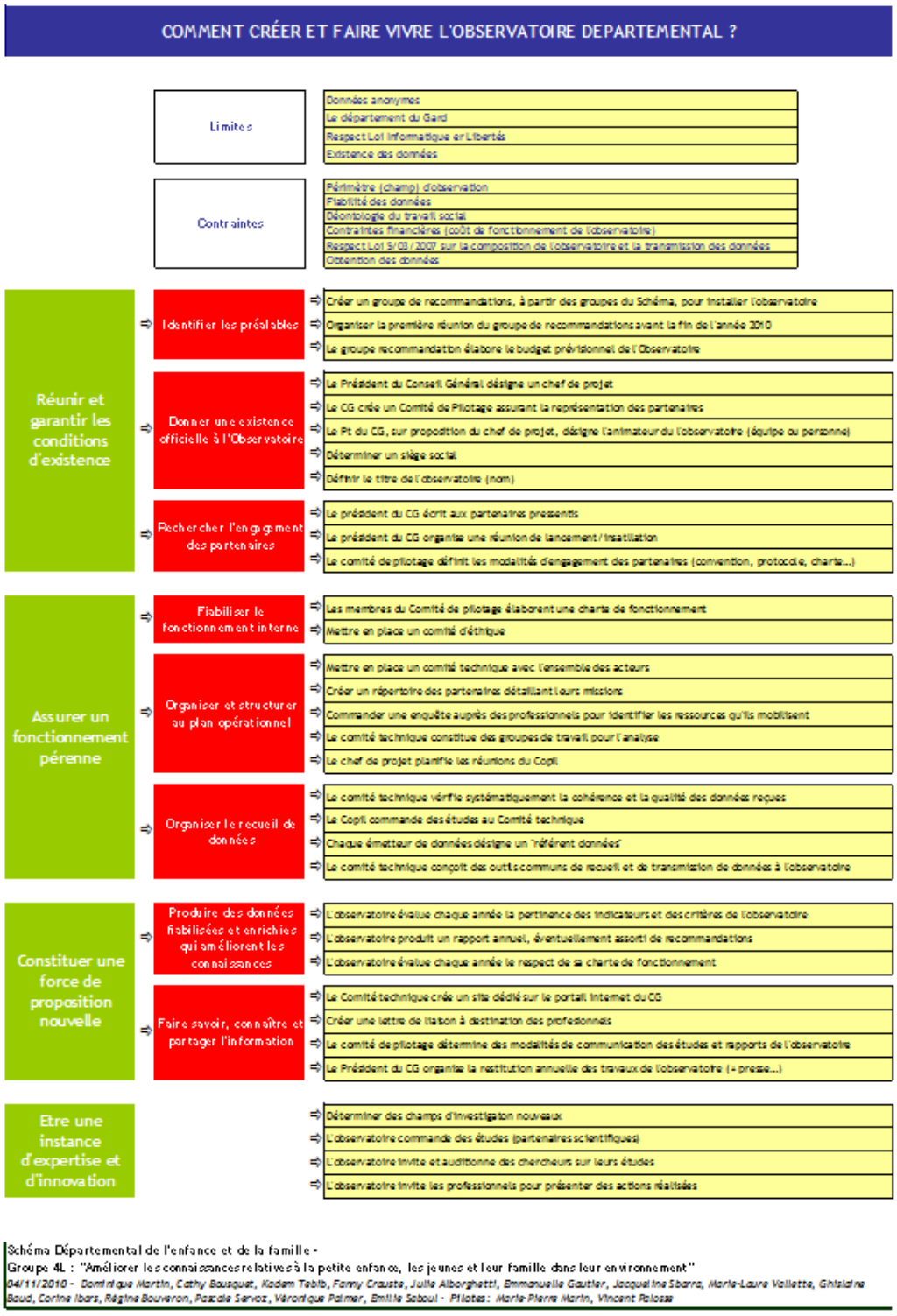


Qualifier et caractériser

a) *Le KJ*


QUELLES SONT LES DIFFICULTES QUE JE RENCONTRE POUR ASSURER LE TRAITEMENT DES FONDS ?
C'est :
1. Manque d'autonomie dans la gestion de mon travail (16 points)
2. Besoin d'outils de travail adaptés à la spécificité des Archives (15 points)
3. Difficultés d'organisation du temps de travail (11 points)
DIFFICULTE A OBTENIR LES INFORMATIONS UTILES ET JUSTES POUR BIEN TRAITER LES FONDS
Difficulté de communication avec les partenaires
J'aimerais avoir des contacts avec le service versant, avoir un interlocuteur pour avoir des explications sur le jargon professionnel
J'aimerais connaître l'historique du service versant
J'aimerais connaître l'historique du fonds, des documents sont-ils manquants ? (producteurs) ? (Les Hypothèques)
Difficultés pour obtenir les informations techniques sur les fonds
Je manque d'infos sur les termes employés par les services producteurs (sigles)
Mon fonds est accompagné d'un bordereau incomplet et erroné
Les inventaires ne sont pas assez précis pour les recueils des actes administratifs
Je n'ai pas de bordereau de versement pour les recueils des actes administratifs
Je manque d'informations par les collègues sur les documents infectés
MANQUE DE CRITERES ET DE PROCEDURES DE TRAVAIL
Je manque de formation pour le tri et le classement
Manque d'autonomie dans la gestion de mon travail
Je me pose beaucoup de questions sur la conservation ou l'élimination des documents => Tri : j'attends la réponse d'une journée à 2 semaines
J'ai du mal à juger de l'état de communicabilité matériel de certains documents
MANQUE DE MOYENS MATERIELS
Difficulté d'organisation du temps de travail
Je dois changer la date des RDV d'intervention 9 fois sur 10 pour la prise en charge des fonds communaux
Je traite un domaine de spécialité des archives anciennes et privées qui représente une masse trop importante pour mon temps
Je suis obligée d'abandonner mon fonds pendant plusieurs semaines pour accomplir d'autres tâches plus ou moins urgentes
Je laisse un certain temps (plusieurs semaines) mon traitement pour d'autres tâches
Besoins d'outils de travail adaptés à la spécificité des Archives
Je rencontre des problèmes de conditionnement non adapté aux documents
Je découvre des besoins en conditionnement spécial à mesure que je traite les fonds
« Lourdeur » du module Aide au classement : perte de temps à la saisie
Difficulté pour trouver les lieux des collectes
Aménagement des locaux et logistique mal adaptés
Je n'ai pas d'étagères dans mon bureau pour ranger mon fonds avant le pré-classement
L'espace de travail de chacun n'est pas clairement défini
Aménagement de la salle de tri pas terminé : problème de sécurité
Pas d'ordinateur en salle de tri
Le 10 avril 2014 seance du matin - Archives departementales-Projet de direction-Diagnostic interne
Animatrices : Marie MASSARTS et Claudine BOUVIER
Participants : Isabelle L, Nadine A, Vincent M, Pascale B, Bruno M, Julio D, Dominique D, Serge M, Didier G, Florence J, Claude Pierre

b) *Le TREE*


COMMENT CRÉER ET FAIRE VIVRE L'OBSERVATOIRE DEPARTEMENTAL ?
Limites
Données anonymes
Le département du Gard
Respect Loi Informatique et Libertés
Existence des données
Contraintes
Périmètre (champ) d'observation
Fiabilité des données
Déontologie du travail social
Contraintes financières (coût de fonctionnement de l'observatoire)
Respect Loi 5/03/2007 sur la composition de l'observatoire et la transmission des données
Obtention des données
Réunir et garantir les conditions d'existence
Identifier les préalables
Créer un groupe de recommandations, à partir des groupes du Schéma, pour installer l'observatoire
Organiser la première réunion du groupe de recommandations avant la fin de l'année 2010
Le groupe recommandation élabore le budget prévisionnel de l'Observatoire
Donner une existence officielle à l'Observatoire
Le Président du Conseil Général désigne un chef de projet
Le CG crée un Comité de Pilotage assurant la représentation des partenaires
Le Pt du CG, sur proposition du chef de projet, désigne l'animateur de l'observatoire (équipe ou personne)
Déterminer un siège social
Définir le titre de l'observatoire (nom)
Rechercher l'engagement des partenaires
Le président du CG écrit aux partenaires presentis
Le président du CG organise une réunion de lancement / installation
Le comité de pilotage définit les modalités d'engagement des partenaires (convention, protocole, charte...)
Assurer un fonctionnement pérenne
Fiabiliser le fonctionnement interne
Les membres du Comité de pilotage élaborent une charte de fonctionnement
Mettre en place un comité d'éthique
Organiser et structurer au plan opérationnel
Mettre en place un comité technique avec l'ensemble des acteurs
Créer un répertoire des partenaires détaillant leurs missions
Commander une enquête auprès des professionnels pour identifier les ressources qu'ils mobilisent
Le comité technique constitue des groupes de travail pour l'analyse
Le chef de projet planifie les réunions du Copil
Organiser le recueil de données
Le comité technique vérifie systématiquement la cohérence et la qualité des données reçues
Le Copil commande des études au Comité technique
Chaque émetteur de données désigne un 'référent données'
Le comité technique conçoit des outils communs de recueil et de transmission de données à l'observatoire
Constituer une force de proposition nouvelle
Produire des données fiabilisées et enrichies qui améliorent les connaissances
L'observatoire évalue chaque année la pertinence des indicateurs et des critères de l'observatoire
L'observatoire produit un rapport annuel, éventuellement assorti de recommandations
L'observatoire évalue chaque année le respect de sa charte de fonctionnement
Faire savoir, connaître et partager l'information
Le Comité technique crée un site dédié sur le portail Internet du CG
Créer une lettre de liaison à destination des professionnels
Le comité de pilotage détermine des modalités de communication des études et rapports de l'observatoire
Le Président du CG organise la restitution annuelle des travaux de l'observatoire (+ presse...)
Etre une instance d'expertise et d'innovation
Déterminer des champs d'investigation nouveaux
L'observatoire commande des études (partenaires scientifiques)
L'observatoire invite et auditionne des chercheurs sur leurs études
L'observatoire invite les professionnels pour présenter des actions réalisées
Schéma Départemental de l'enfance et de la famille -
Groupe 4L : "Améliorer les connaissances relatives à la petite enfance, les jeunes et leur famille dans leur environnement"
04/11/2010 - Dominique Martin, Cathy Bousquet, Kadem Tebib, Fanny Crauste, Julie Alborghetti, Emmanuelle Gautier, Jacqueline Sbarra, Marie-Laure Vallette, Ghislaine Boud, Corine Ibars, Régine Bouveron, Pascale Servoz, Véronique Palmer, Emilie Saboul - Pilotes: Marie-Pierre Marin, Vincent Palosse

c) *Un AICM sur la redynamisation d'un territoire*

a) Le travail du groupe valorisé

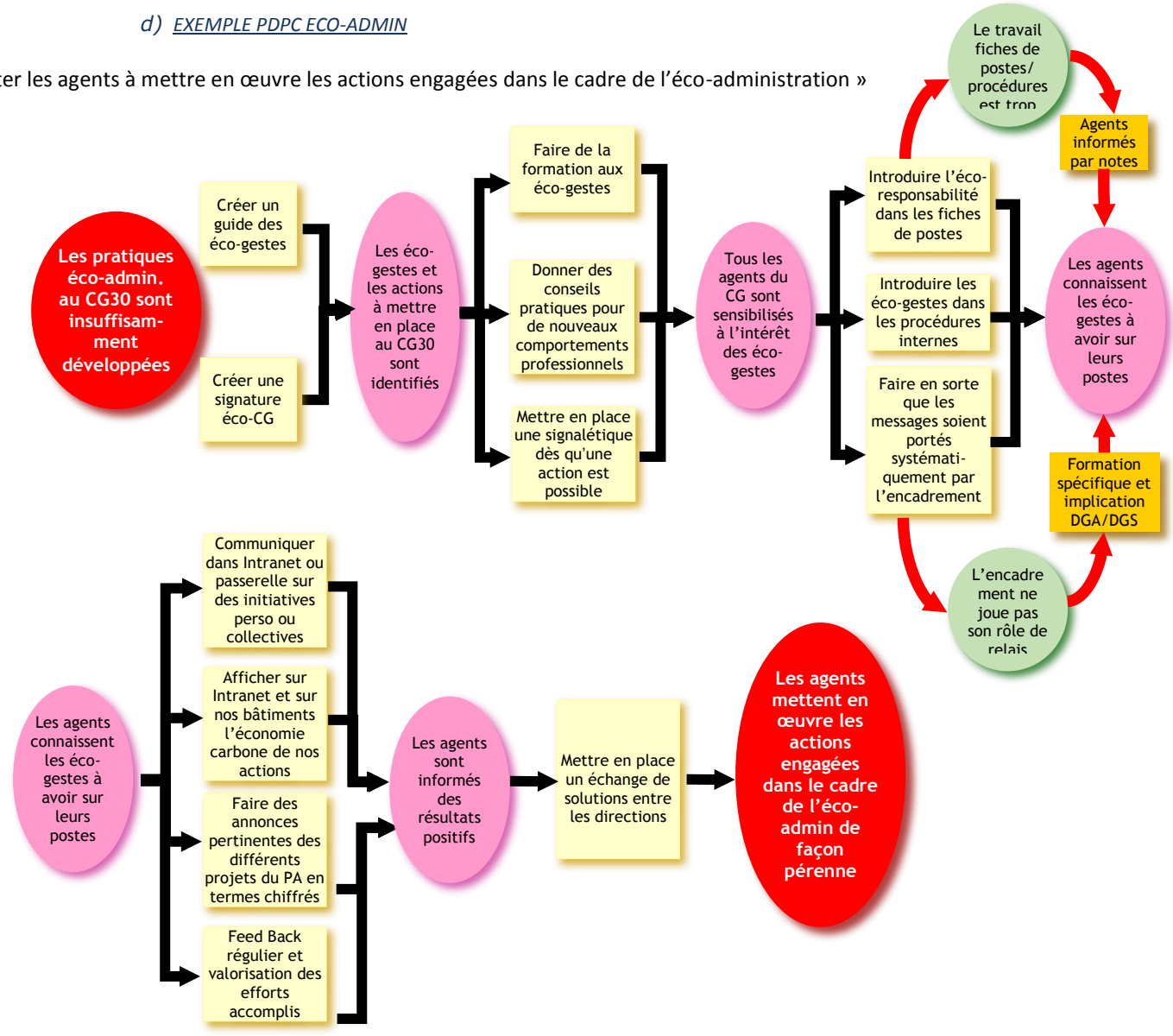
Equipements	Population	Dynamique sociale	Développement
Mobilités (voie de communication, haut débit…)	Démographie positive	Gouvernance locale coordonnée sur le développement	Vitalité du tissu économique
Niveaux de services à la population	Qualité des logements	Dynamique du tissu associatif	Capacité d'innovation des entreprises
Existence d'équipements	Niveau de vie des habitants	Vitalité culturelle du territoire	Capacité d'accueil du territoire
Embellissement du cadre de vie		Ouverture du territoire sur l'extérieur	Richesse du territoire

b)

Et après…
Quelles « normes » (= critères) ?
Quels modes de calcul ?

d) *EXEMPLE PDPC ECO-ADMIN*

« Inciter les agents à mettre en œuvre les actions engagées dans le cadre de l'éco-administration »



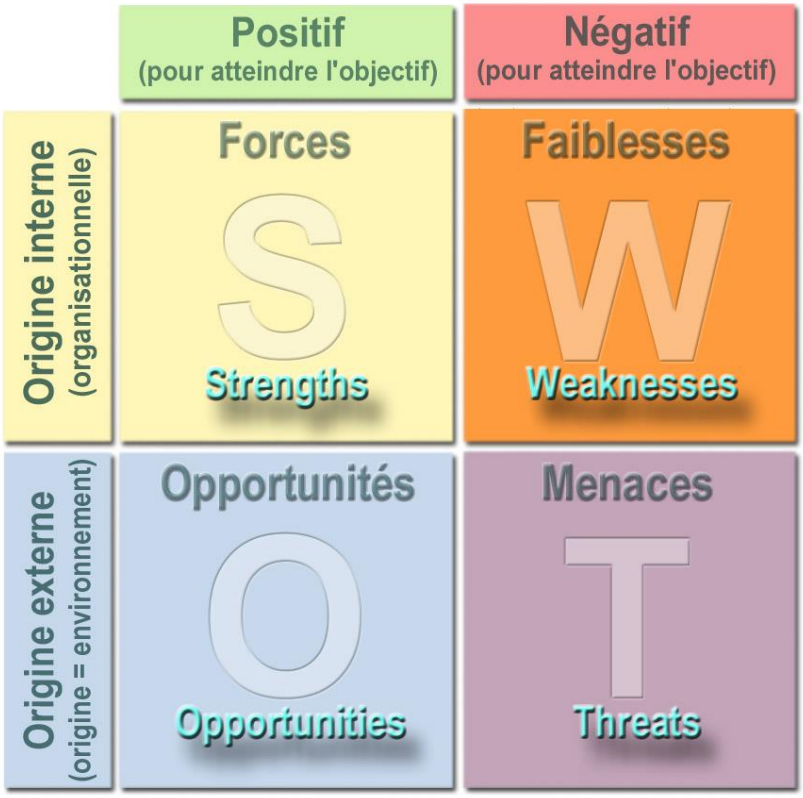
Légende du PDPC

	Situation initiale et objectif final
	Action
	Résultat
	Aléas
	Action correctrice

Résultat escompté	Échéance	Indicateur	Critère	Outil de mesure
Les éco-gestes et les actions à mettre en place au CG30 sont identifiés				
Tous les agents du CG sont sensibilisés à l'intérêt des éco-gestes				
Les agents connaissent les éco-gestes à avoir sur leurs postes	AVRIL	TAUX DE CONNAISSANCE DES ECO-GESTES	80 % des agents connaissent au moins 80% des éco-gestes de leur poste	ENQUETE INTRANET
Les agents sont informés des résultats positifs				

8. La matrice AFOM

2. *Atouts Faiblesses Opportunités Menaces*
3.



9. Une utilisation particulière des OMQ au CD30

- Des cadres formés en interne chaque année depuis 2009 (environ 80)
- L'animation d'une « communauté de pratique » (une cinquantaine de membres) pour :
  - Maintenir les compétences acquises et progresser dans sa pratique
  - Mettre à disposition les animateurs pour d'autres services
- Une expertise pour proposer ces outils lorsqu'ils sont appropriés

10. Mettre en pratique des OMQ…

C'est aussi utiliser des compétences, une technicité et des savoir-faire, qui sont utiles dans bien des circonstances, en particulier pour un C.I.O. !

- Pour recueillir les expressions et les factualiser (collecte, « nettoyage ») ;
- Pour regrouper, classer, ordonner et donner du sens (« monter d'un niveau », le titrage) ;
- Pour animer, favoriser l'expression de tous, écouter (la fabrication du collectif, faire sortir les idées).

Et pour se rendre compte que ce n'est pas si facile…

Deux petits exercices :

- Pour apprendre à « factualiser » des propos
- Pour percevoir les différents niveaux d'abstraction

Exercice 1 : la factualisation à partir du « nettoyage » de questions

Les OMQ nous invitent à donner la primauté au constat.
Il s'agit donc de retrouver les faits, de réassocier le discours (ce qu'on en dit) à l'expérience (ce qu'on a vécu).
C'est ce qu'on appelle le « nettoyage » dans la méthodologie des OMQ, et c'est une étape essentielle.

A partir d'une expression donnée, vous allez devoir factualiser.

- Pour cela revenir au fait, il suffit de poser une question simple : *« Comment le savez-vous ?», « Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?»*
- L'expression finale doit être la plus objective et la plus complète possible
- Un fait doit pouvoir être décrit par un verbe de perception et répondre aux questions :
  *c'était **qui**, c'était **quoi**, c'était **comment**, c'était **combien**, c'était **quand**, c'était **où** ?* … mais pas *« **pourquoi** ».*

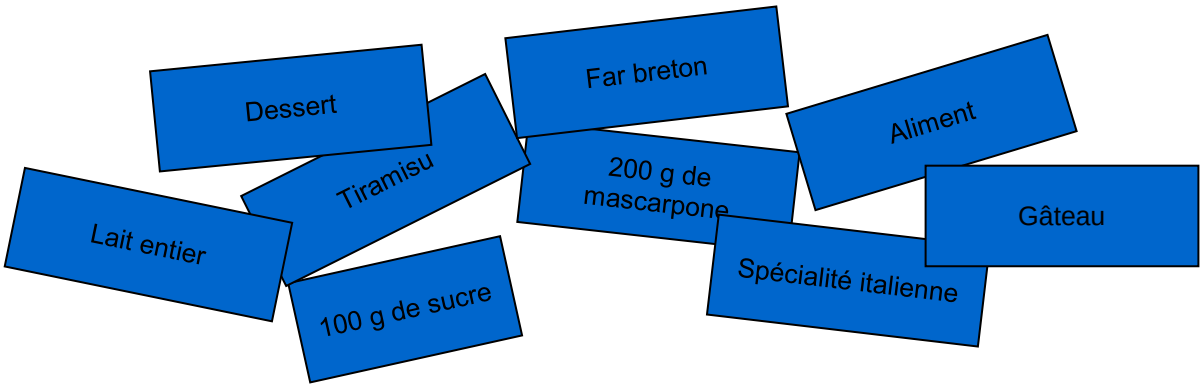
La question « pourquoi » appelle des justifications, des critères de valeurs, une recherche de causes alors que nous ne sommes que dans la collecte de **faits** pour constater l'état d'une situation.

- *Les relevés de semaine ne sont jamais faits*
- *Je n'ai pas pu la prévenir*
- *Je ne peux pas le dire à mon responsable*
- *M. X n'est pas un bon professionnel*
- *La communication est mauvaise entre nos services*
- *On ne fait pas attention*
- *Son travail est bien meilleur*
- *C'est injuste*
- *J'ai un problème d'autorité*
- *Mon chef n'est jamais content*
- *Les cadres travaillent trop*
- *Je n'arrive pas à les réunir*
- *La hiérarchie ignore les contraintes du terrain*
- *Je ne connais pas le personnel de cette équipe*

Exercice 2 : le niveau d'abstraction

Après avoir « nettoyé » la production du groupe et obtenu un ensemble homogène de constats, de faits, de choses vécues ou observées, il s'agit de « faire parler » cette production.

Dans les étapes de classement, de regroupement et de titrage qui vont suivre, nous allons transformer cette matière, et être confrontés à ce qu'on appelle les « niveaux d'abstraction » dans la méthodologie des OMQ.
Repérez les différents niveaux et classez les termes en conséquence…



B. *Atelier 3 : La communication bienveillante active*

Comment trouver les mots, la posture pour nouer un lien de coopération dans la confiance, l'authenticité et le respect mutuel ? La CBA, inspirée du processus de Marshall Rosenberg, se veut être une démarche pratique qui vise à ouvrir cet espace de dialogue constructif. L'atelier proposera d'expérimenter la CBA sous forme de jeu de rôles ou encore de théâtre forum.
Animation : Michel BERNARD[1], Directeur adjoint du CREPS de Montpellier et Coach interne au Ministère des sports

Intention de l'atelier : proposer une découverte intuitive de ce que pourrait être une communication bienveillante active s'inspirant en partie du processus de communication du psychologue américain, Marshall Rosenberg. Cette approche est plus de l'ordre de l'expérientiel que du savoir.

A. Entrée dans l'atelier

Par le corps et la respiration ! Avec une méditation guidée pour se reconnecter à soi-même. Lecture d'un texte inspirant de Christian Bobin, poète.

« Nos pensées montent au ciel comme des fumées…
Nous massacrons la douceur de la vie et elle revient encore plus abondante. »

Extrait de l'homme-joie.

Et si avant de communiquer, je me reconnectais à moi-même, à mon corps, mes sensations, tout en prenant du recul sur mes pensées qui sont fugaces par nature ?

B. *Repères pour vivre concrètement la bienveillance en groupe*

Chaque groupe a été invité à formuler les règles ou principes qui pourraient contribuer à une communication bienveillante. Ci-dessous, une synthèse de la production des 2 groupes :

s'écouter activement sans interrompre ; non jugement ou suspension du jugement ; respect mutuel ; pouvoir exprimer ses émotions et accueillir celle(s) de l'autre ; disponibilité ; douceur ; authenticité ; humilité ; confiance ; confidentialité ; accepter l'autre tel qu'il est ; être sans préjugé ; s'intéresser à l'autre ; s'ouvrir ; chercher à comprendre ; engagement ; toute idée est recevable ; avec un mot proposé qui questionne : accompagner ?

Et si nous reposions des règles de bienveillance au sein des organisations validées collectivement …comme dans cet atelier ?

C. *Exercice proposé aux participants*

Par deux, en choisissant une situation professionnelle qui a suscité du bien-être ou encore un souvenir d'enfance heureux, à tour de rôle, l'un écoute avec une **intention positive précise** et l'autre exprime sa situation sans être interrompu.
Dans le débriefing avec le groupe, quelques perles recueillies :

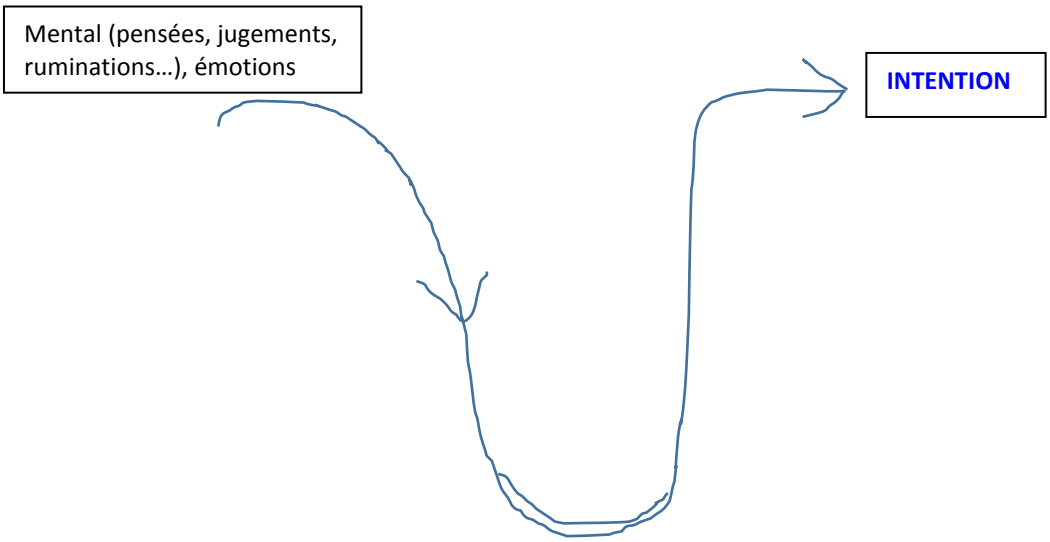
- La puissance de l'intention qui peut se vivre par le corps, l'attitude, le non verbal.
- L'importance d'un centrage sur l'instant présent pour être pleinement avec son interlocuteur.

D. *Repères suggérés à partir d'un jeu de rôle*

Ce jeu de rôle est mis en scène avec des participants volontaires quand je suis confronté à une situation difficile (tension, blocage, …)

Le schéma suivant illustre une manière de gérer ou « digérer » le magma mental-émotionnel qui peut nous submerger, nous emprisonner ou encore nous conditionner dans une attitude de défense ou de riposte à « l'adversaire ». **Il suggère de se reconnecter à soi** (dans le fond de la vague pour mettre à distance le magma) **et s'accueillir**, entendre ce qui nous fait mal ou peur, ou nous met en colère, se faire du chaud (reconnecter son corps…). Cette étape est incontournable pour retrouver le pouvoir d'une intention positive qui nous évite la posture de victime ou persécuteur et nous redonne de l'énergie pour être vivant dans la relation.

[1] Auteur de « Développer des relations de coopération, sortir des rapports de forces » (Chronique sociale 2006) et « Cultiver la sérénité au travail » (Dunod, 2015)



Auto empathie, se faire du chaud…

E. Quelques concepts clés… pour ouvrir la relation !

● **L'intention** = **FORMULATION D'UNE PENSEE QUI ORIENTE NOS RESSOURCES** (attention, énergie, …) **DANS UNE DIRECTION**

« Plus mon intention est claire dans ma tête
et plus je peux mobiliser mes ressources au bon endroit ».

● **L'émotion = radar, si elle est négative, qui nous alerte d'un besoin important non satisfait ou en souffrance.**

Nommer son émotion, son ressenti, c'est apprendre à dé fusionner, à mettre l'émotion à distance
sans tomber ni dans le déni, ni dans l'envahissement.

● **Les besoins = universels à différencier des stratégies de réponse**

● **La demande concrète et négociable.**

Elle se fonde sur la recherche de la satisfaction d'un besoin et évite de se situer sur le registre de l'exigence.

Se laisser interroger par l'expression « communication bienveillante active », et trouver sa propre réponse comme celle proposée par l'intervenant :

« La communication bienveillante active vise à préserver et bonifier, dans l'ici et maintenant,

une relation authentique et vivante avec son interlocuteur,

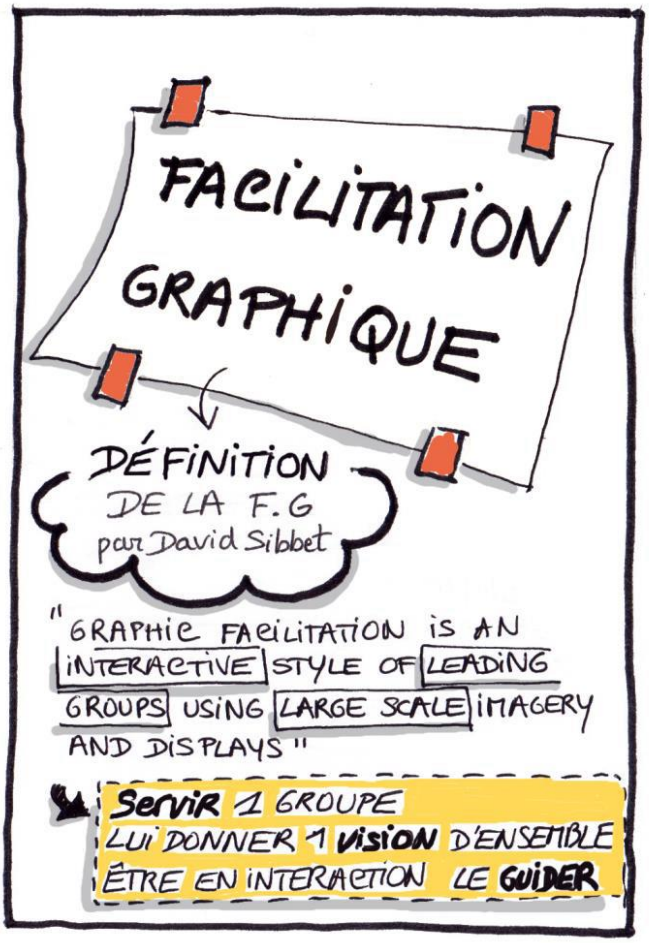
y compris dans une situation de tension. »

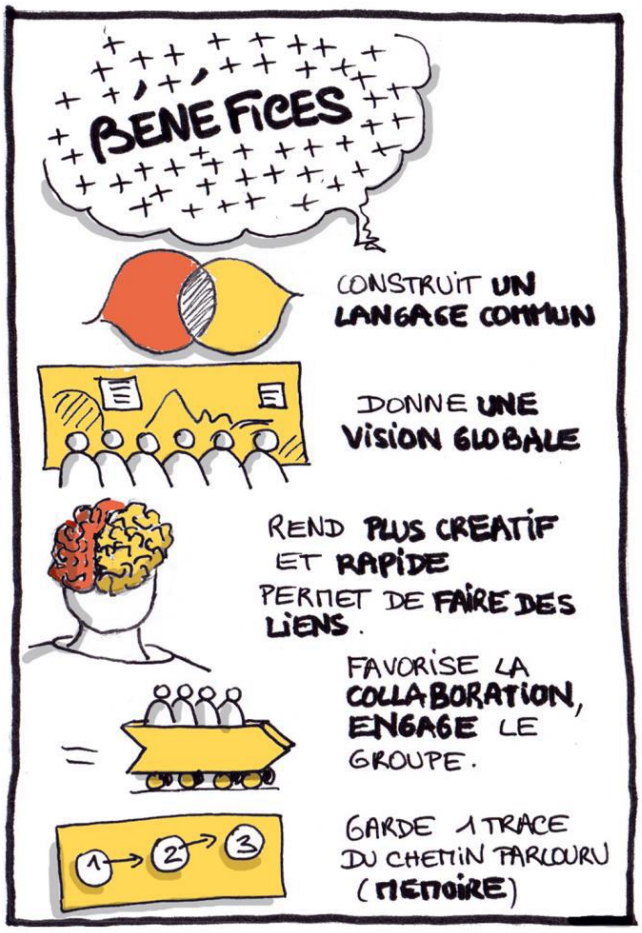
C. *Atelier 4 : La facilitation graphique*

L'approche graphique, par la force du visuel et des symboles notamment, aide à la compréhension des prises de notes et aussi à la structuration des productions collectives et leur récolte. Qu'est-il possible de réaliser sans avoir de talent particulier de dessinateur et quel est le rôle du facilitateur graphique ?

Animation : Bénédicte RICHOUX, CIO, Conseil départemental de l'Essonne et Delphine BAUDU, fondatrice d'Axelmage

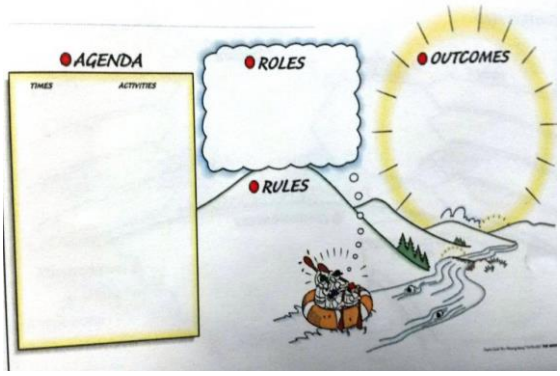
A. Définition et bénéfices

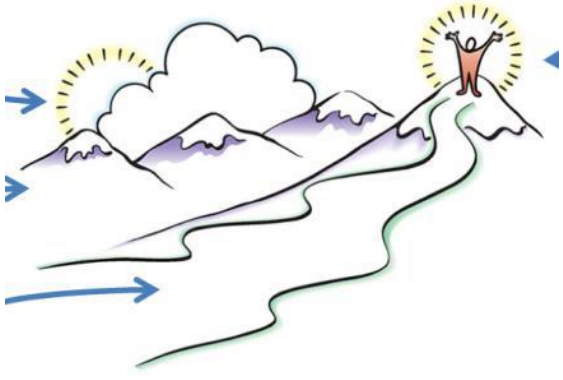


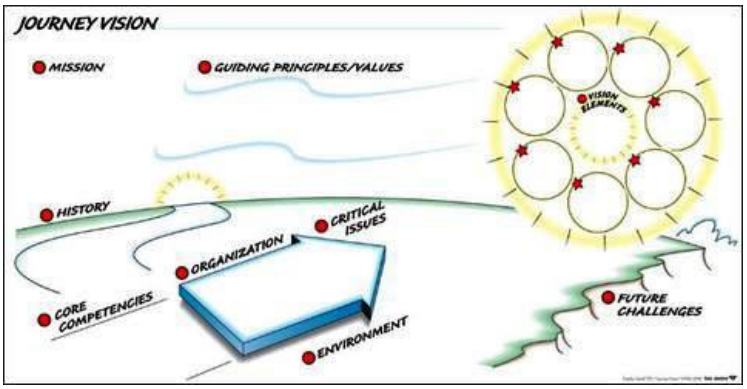


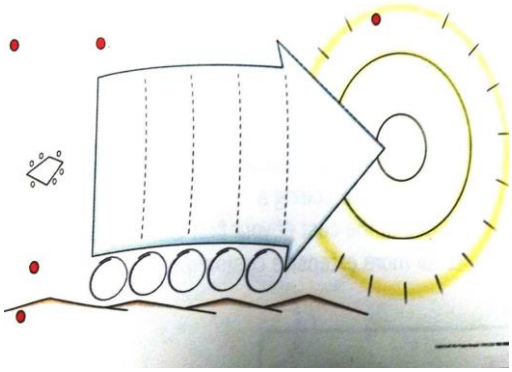
B. Quelques exemples de supports graphiques utilisés au Cd 91

1. Les 'templates' (Inspiration David SIBBETI)

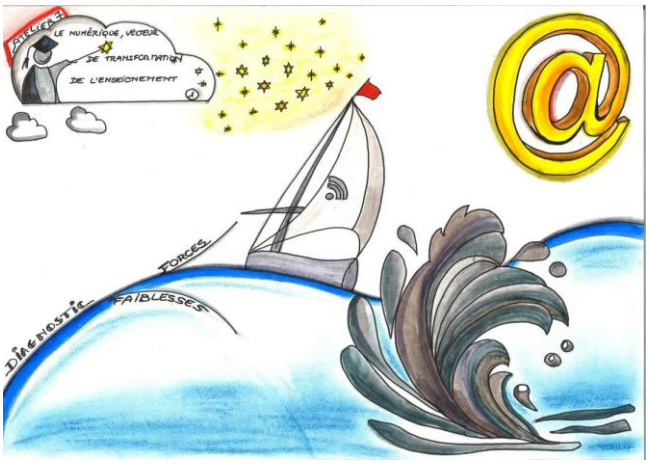


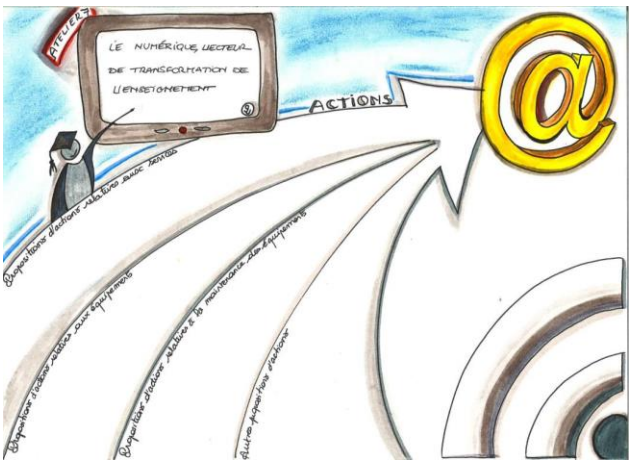




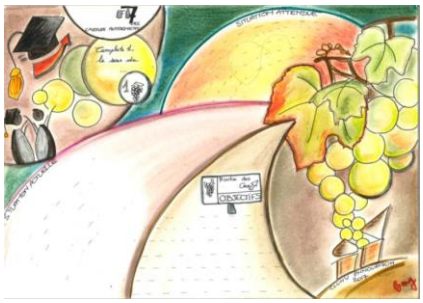


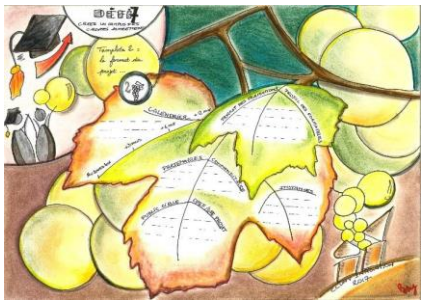
Faire un diagnostic et élaborer ensuite des propositions d'actions (Templates réalisés par B.RICHOUX, CIO au CD 91)
Le numérique, vecteur de transformation de l'environnement



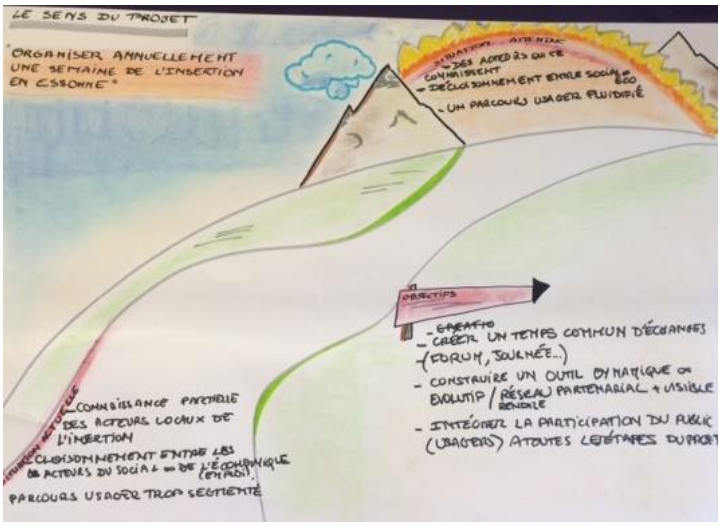


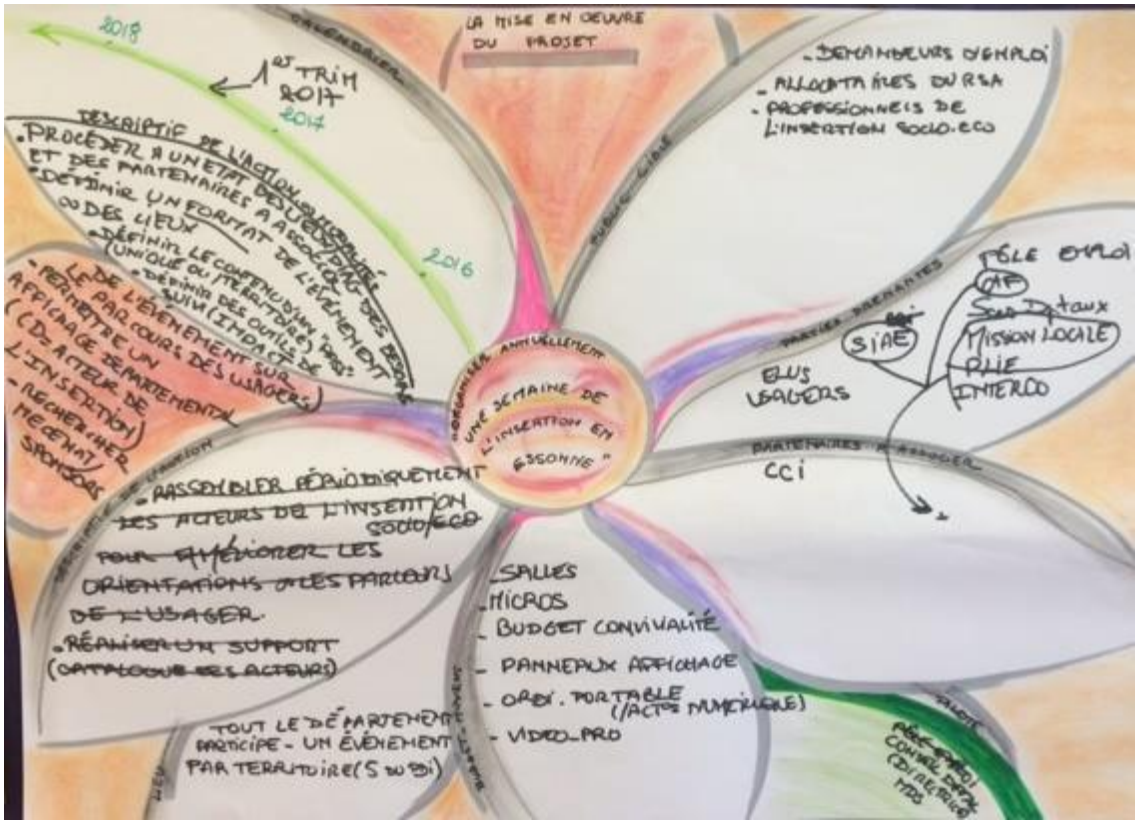
D'autres exemples de templates





Travailler sur le sens et sur les conditions de mise en œuvre/étapes d'un projet





Les conditions de réussite d'un projet

NOM DE L'ÉQUIPE

Participer à la neutralisation d'un mini drone malveillant

NOM DU PROJET

OBJECTIF

EVALUATION ET PERFORMANCES

DOMAINE D'UTILISATION

A. ENVIRONNEMENT À PROTÉGER

☐ A1

☐ A2

☐ A3

☐ A4

B. TAILLE, MASSE ET MODE DE PROPULSION DU DRONE MALVEILLANT

☐ B1 < 500 g

☐ B2 0,5 à 2 kg

☐ B3 2 à 4 kg

☐ B4 4 à 8 kg

☐ B5 8 kg >

☐ B6 < 2 kg

☐ B7 > 2 kg

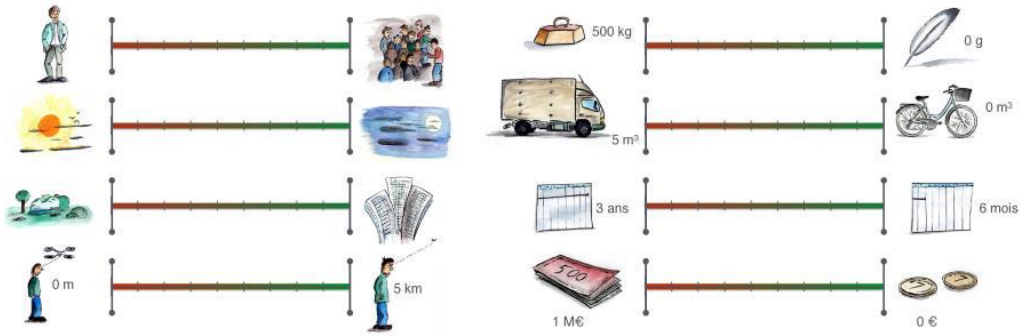
C. MODE DE GUIDAGE DU DRONE MALVEILLANT

☐ C1

☐ C2

☐ C3

CARACTÉRISTIQUES ET DOMAINE D'EMPLOI



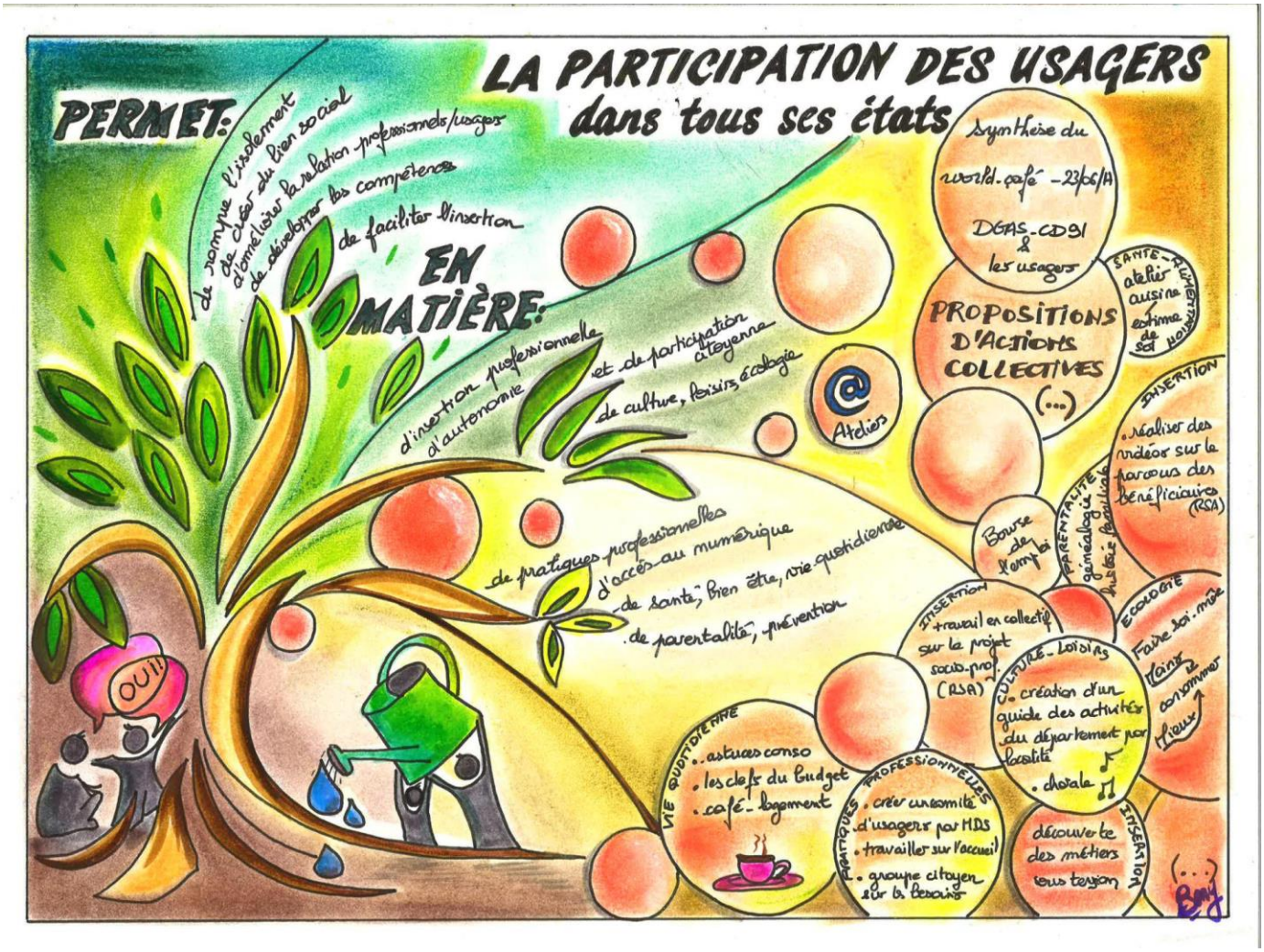
DESCRIPTION DES PHASES PRÉVISIONNELLES DE RÉALISATION

évaluation participative :

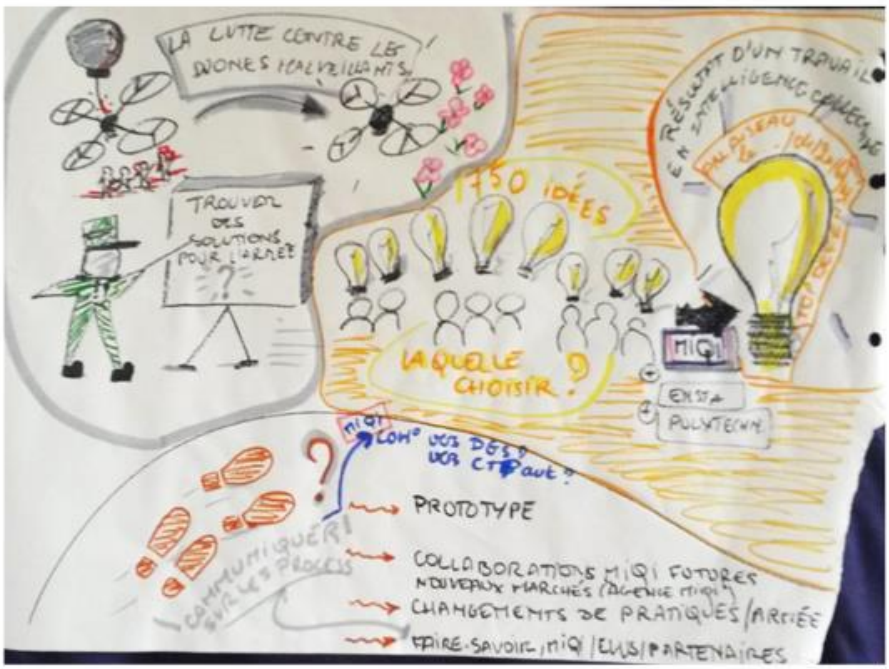
T4

Design par MJOI

C. Les synthèses graphiques



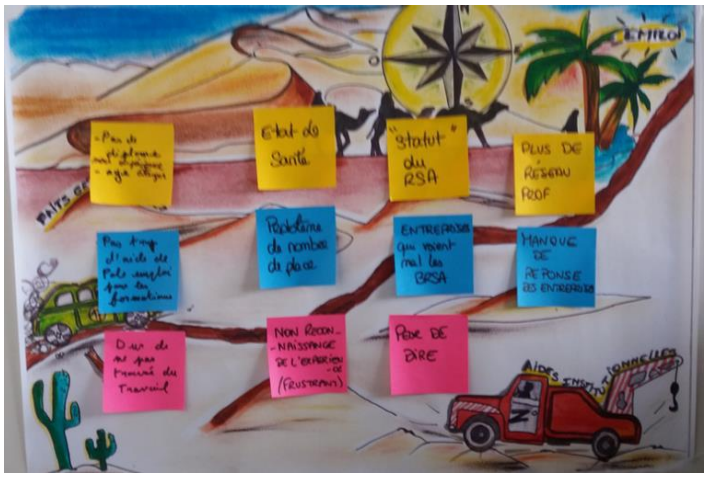
D. <u>De plus en plus, des prises de notes graphiques</u>



E. Un exemple d'un projet de modernisation

Concertation sur le parcours usager RSA

Etape 1

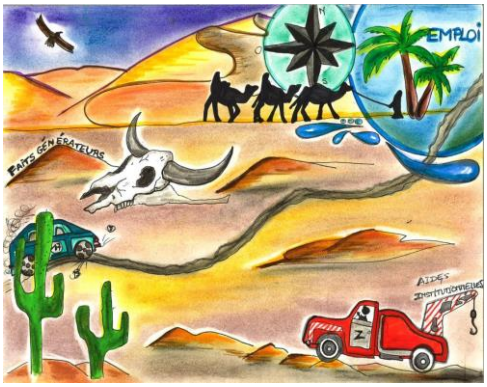


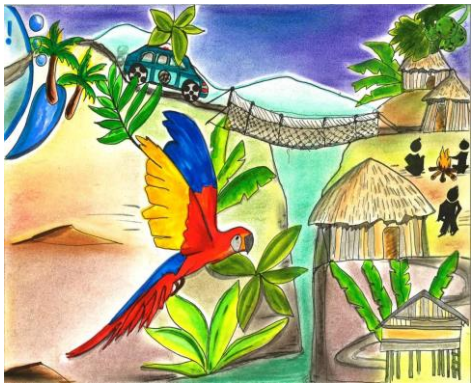
« Très belles affiches », L'emploi c'est le « Graal », « c'est un jeu des 7 erreurs ? » rire … « Les chameaux c'est le mouvement » …. « On marche vers l'oasis »
OK pour le thème du désert

Choix affiche : 2 affiches sont proposées ; préférence template 1 : chemin non linéaire et caillouteux, on voit mieux les chameaux, cela représente mieux notre parcours
Si possible : montrer que les chameaux ont soif avant d'arriver à l'oasis

Etape 2

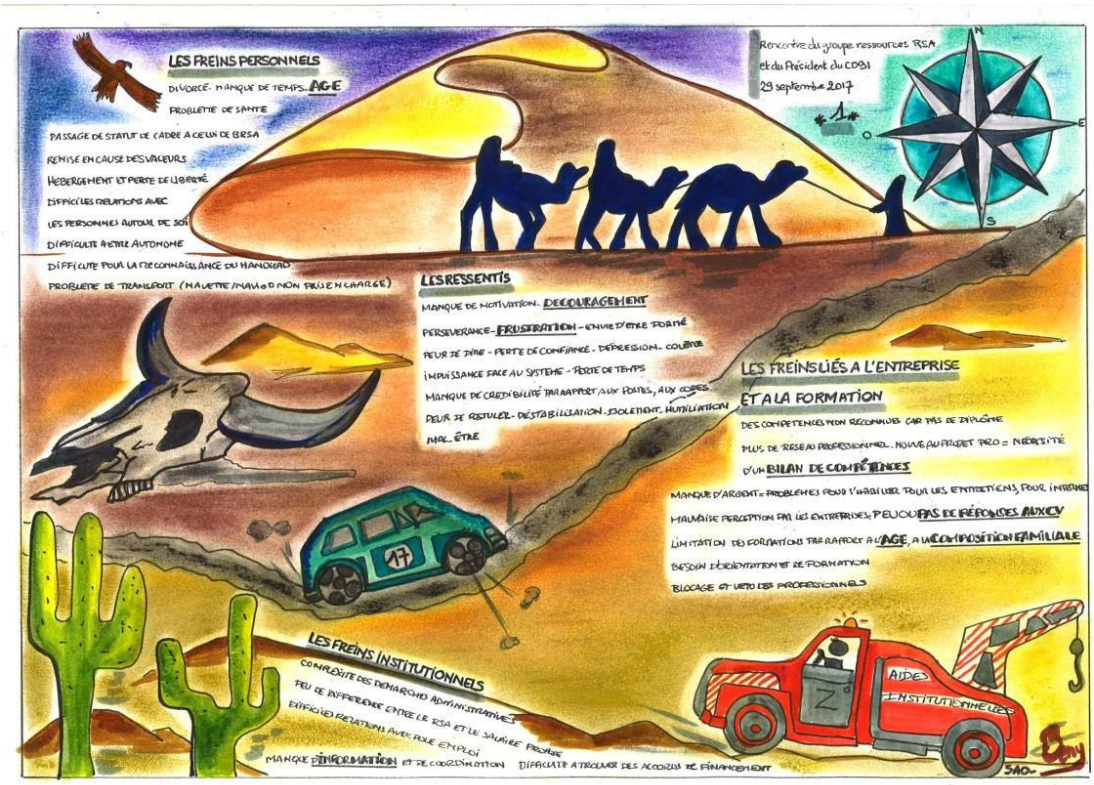
Une projection difficile sur l''après » … refus du visuel jungle conçu comme une vision dépréciative : 'on n'est pas des perroquets, ces hommes noirs font peur' …



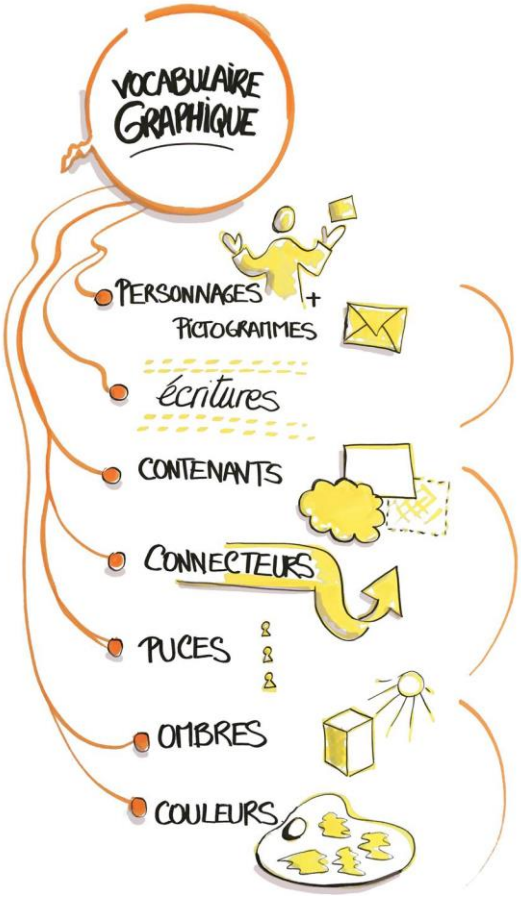


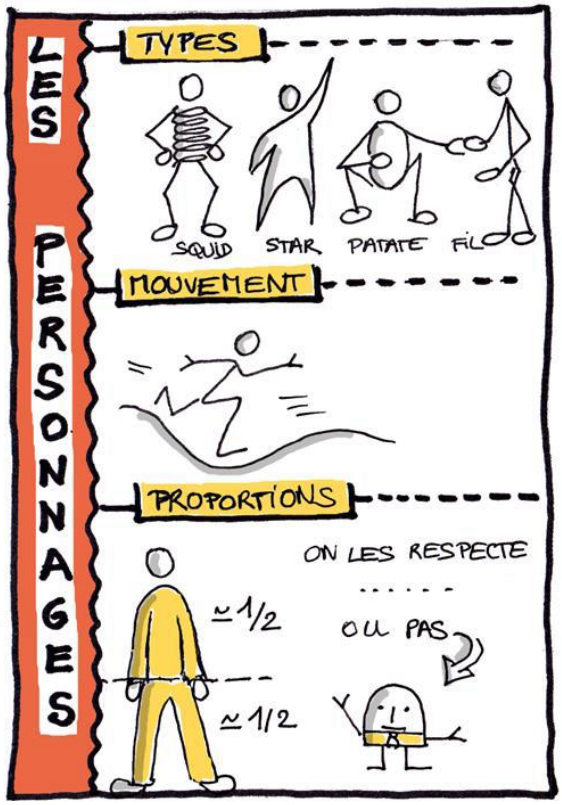
Etape 3

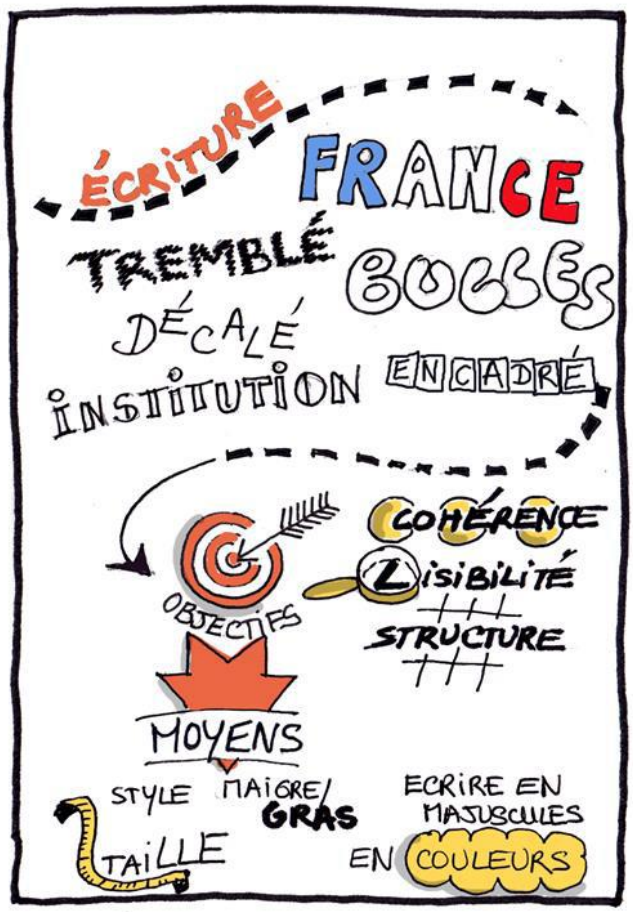
Les éléments de texte sont une reprise au mot près des post-its

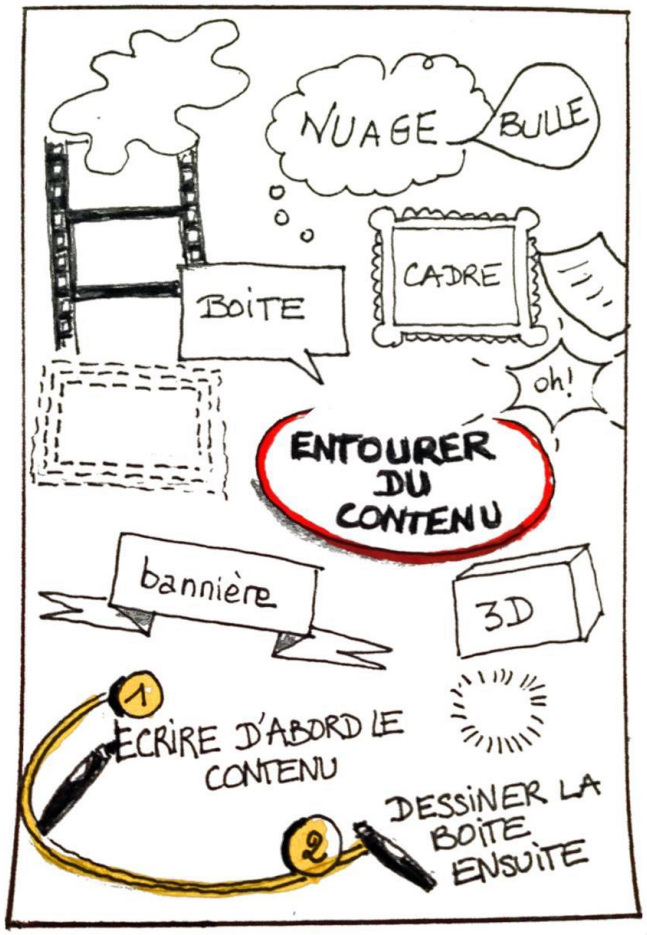


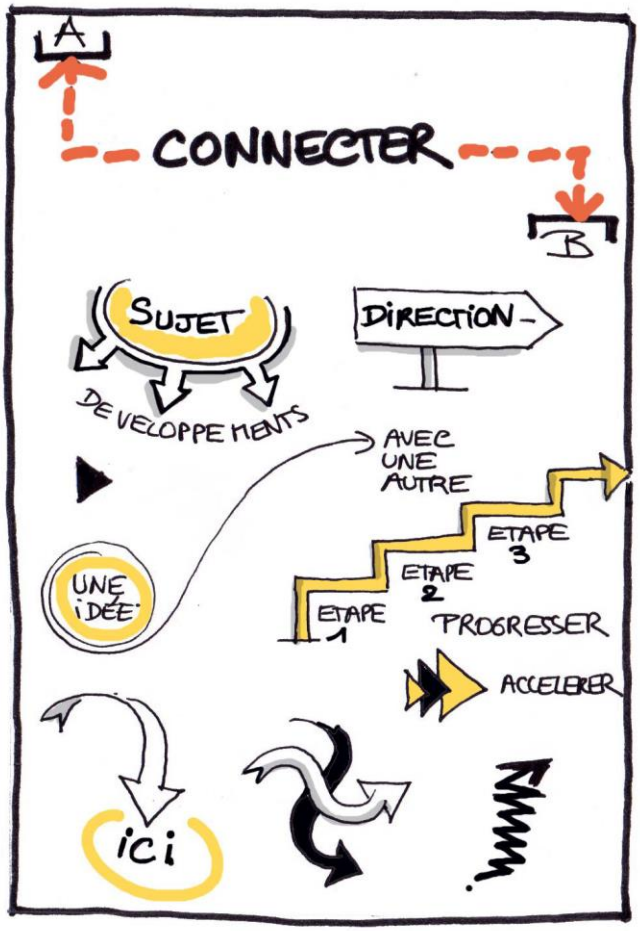
F. Le vocabulaire graphique

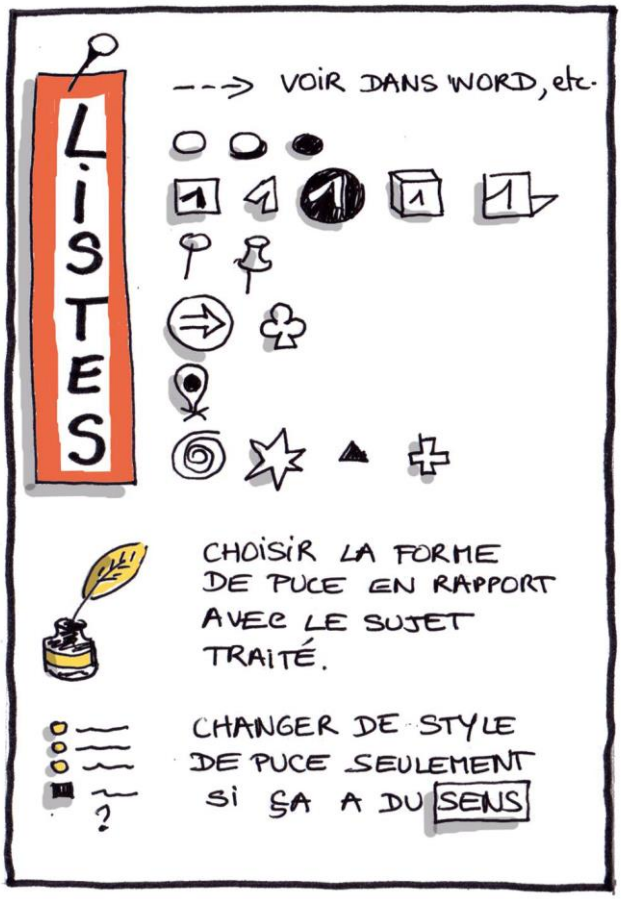


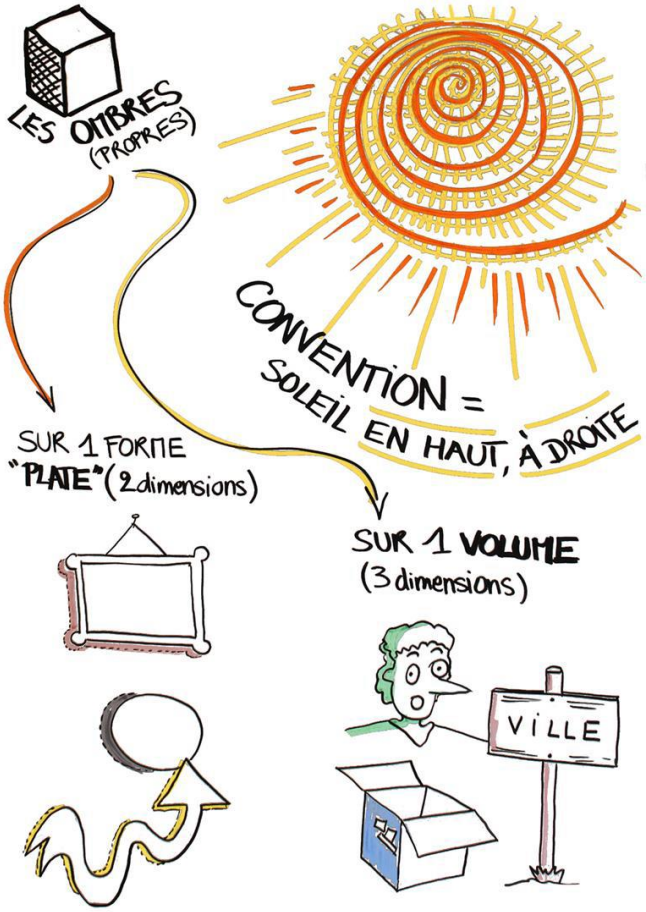


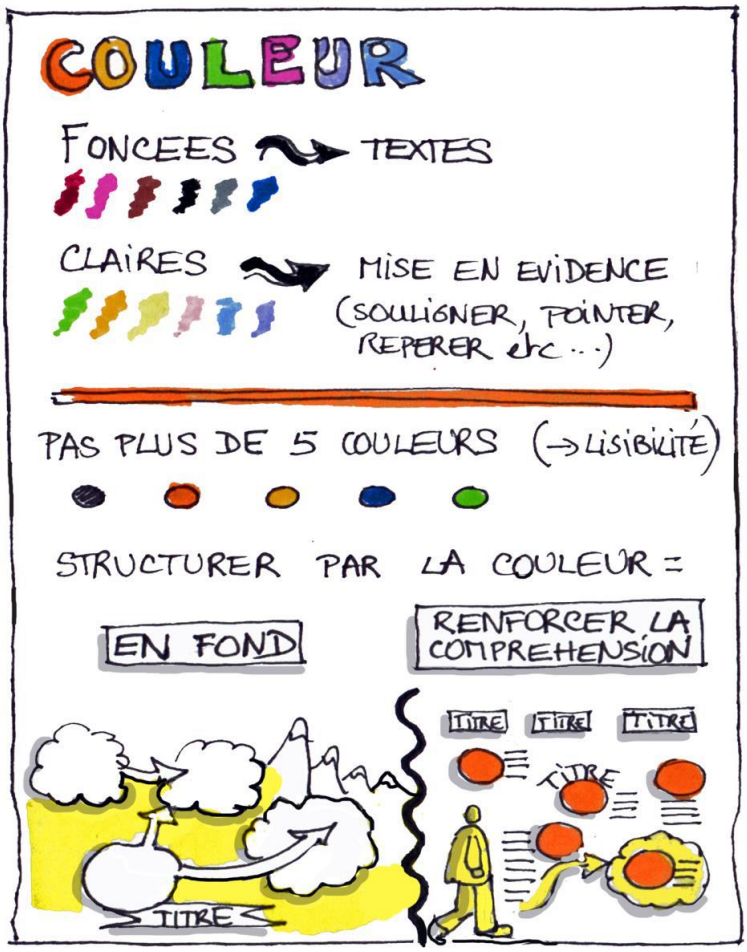





A
CONNECTER
B
SUJET
DE VELOPPE MENTS
DIRECTION
AVEC UNE AUTRE
UNE IDÉE
ETAPE 3
ETAPE 2
ETAPE 1
PROGRESSER
ACCELERER
ici

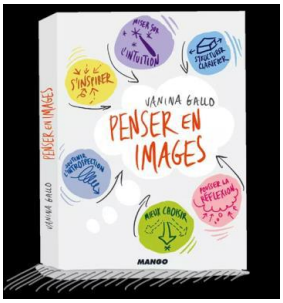

LISTES
--> VOIR DANS WORD, etc.
CHOISIR LA FORME DE PUCE EN RAPPORT AVEC LE SUJET TRAITÉ.
CHANGER DE STYLE DE PUCE SEULEMENT SI ÇA A DU SENS


LES OMBRES (PROPRES)
CONVENTION = SOLEIL EN HAUT, À DROITE
SUR 1 FORME "PLATE" (2 dimensions)
SUR 1 VOLUME (3 dimensions)
VILLE


COULEUR
FONCEES --> TEXTES
CLAIRES --> MISE EN EVIDENCE (SOULIGNER, POINTER, REPERER etc...)
PAS PLUS DE 5 COULEURS (-> LISIBILITÉ)
STRUCTURER PAR LA COULEUR =
EN FOND
RENFORCER LA COMPREHENSION
TITRE
TITRE
TITRE
TITRE
TITRE

G. Biblio/Sito

- La bible du vocabulaire graphique : BIKABLO 1

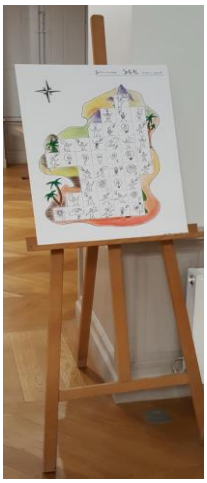


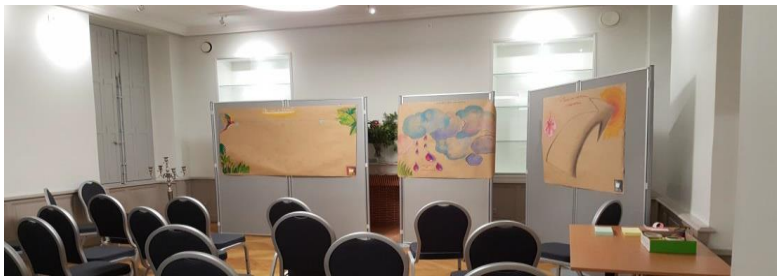
- « Penser en images » éd. Mango de Vanina Gallo
- Le site de Roberta Faulhaber http://www.facilitationvisuelle.fr/
- Le site de la fédération française de facilitation graphique : http://www.fgcp.net/

H. TROIS propositions pour vos prochains pas en FG

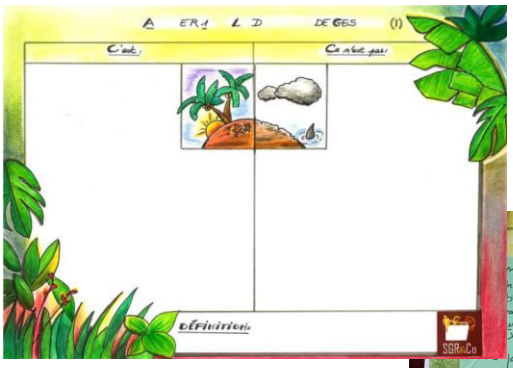
1. Vous créer un carnet de vocabulaire graphique…
2. Faire une sketchnote 'après coup' du déroulement de cet atelier (faits marquants, faits surprenants, ce que vous en retenez…) et nous l'envoyer ! Nous l'intègrerons dans les actes des rencontres (delphine.baudu@axelmage.com / brichoux@cd-essonne.fr)
3. Garder le contact avec nous pour participer à un club d'échanges de pratiques !

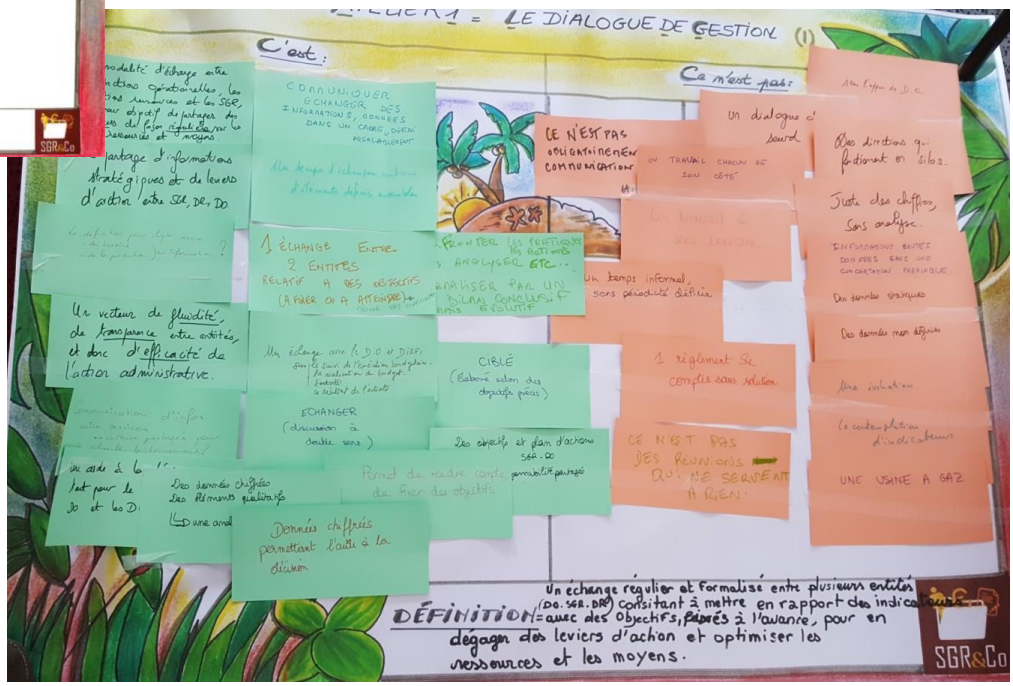
I. Annexes

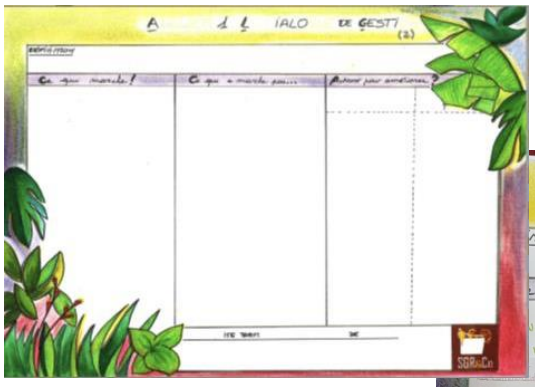


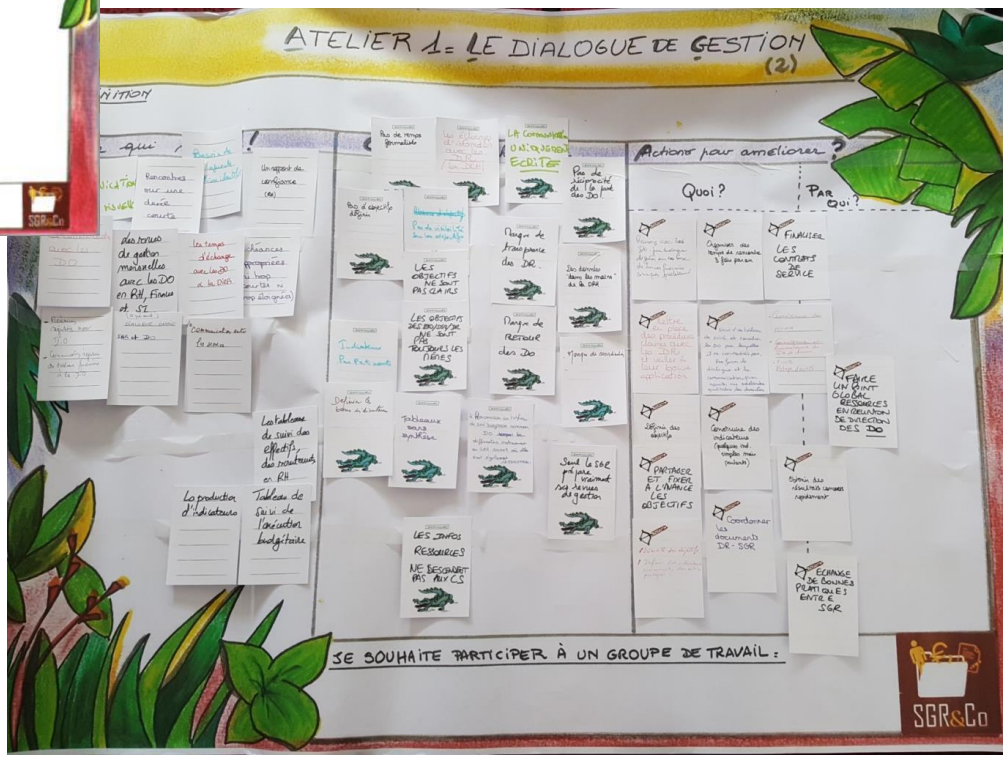


1. Atelier : le dialogue de gestion



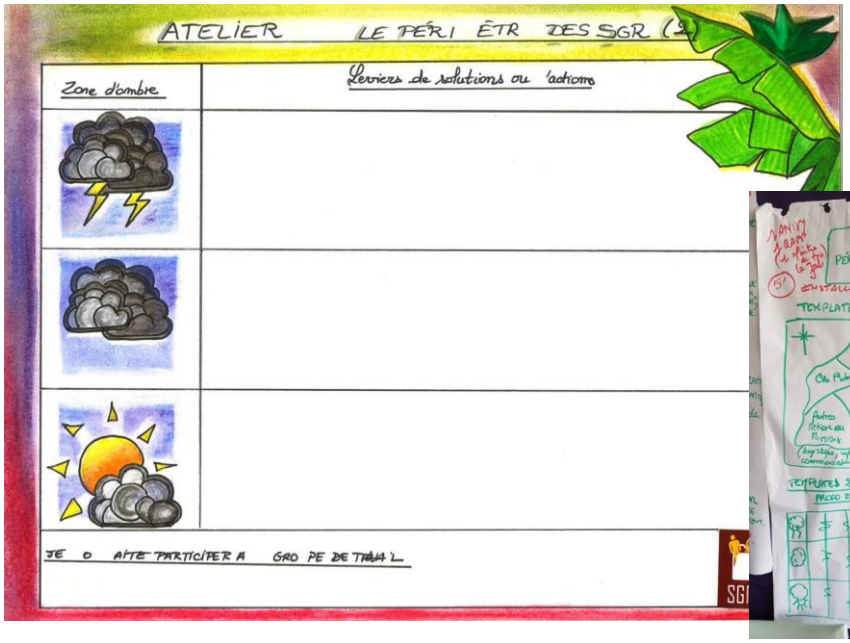


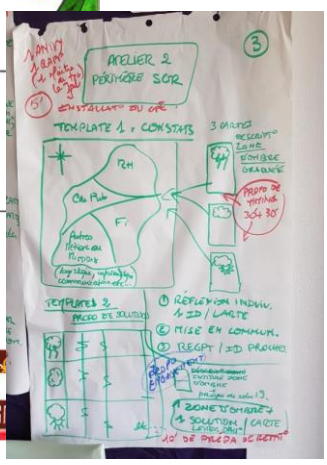




RESULTAT : une définition commune a été trouvée, un groupe de travail est créé pour poursuivre la réflexion par un appel à candidature des cadres des SGR L'objectif : constitution d'une boîte à outils sur le dialogue de sujet
Calendrier : 3ème trimestre 2017 ; pilote : identifié

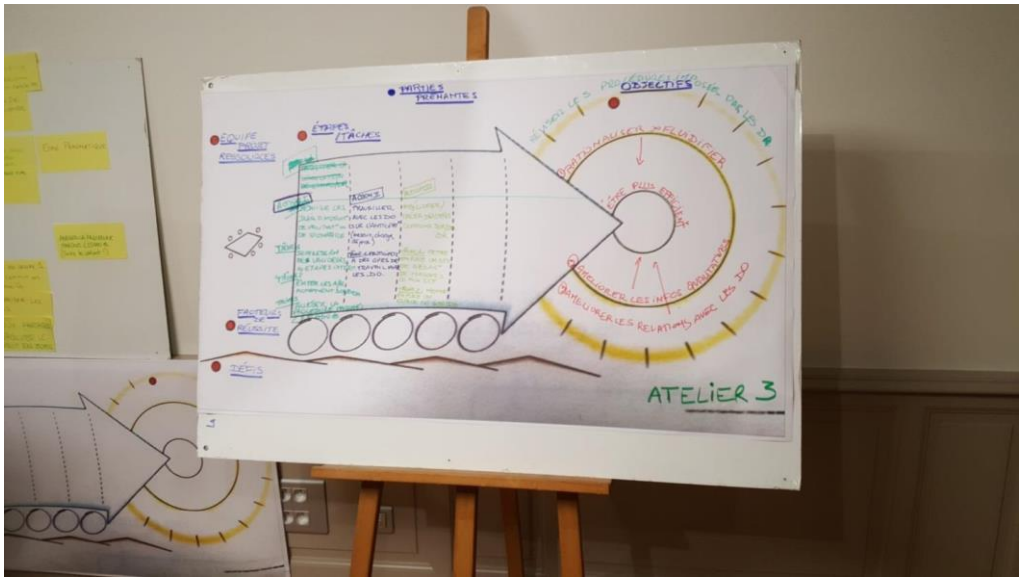
Périmètre : constats et propositions de solutions (cartes de descriptions des zones d'ombres)



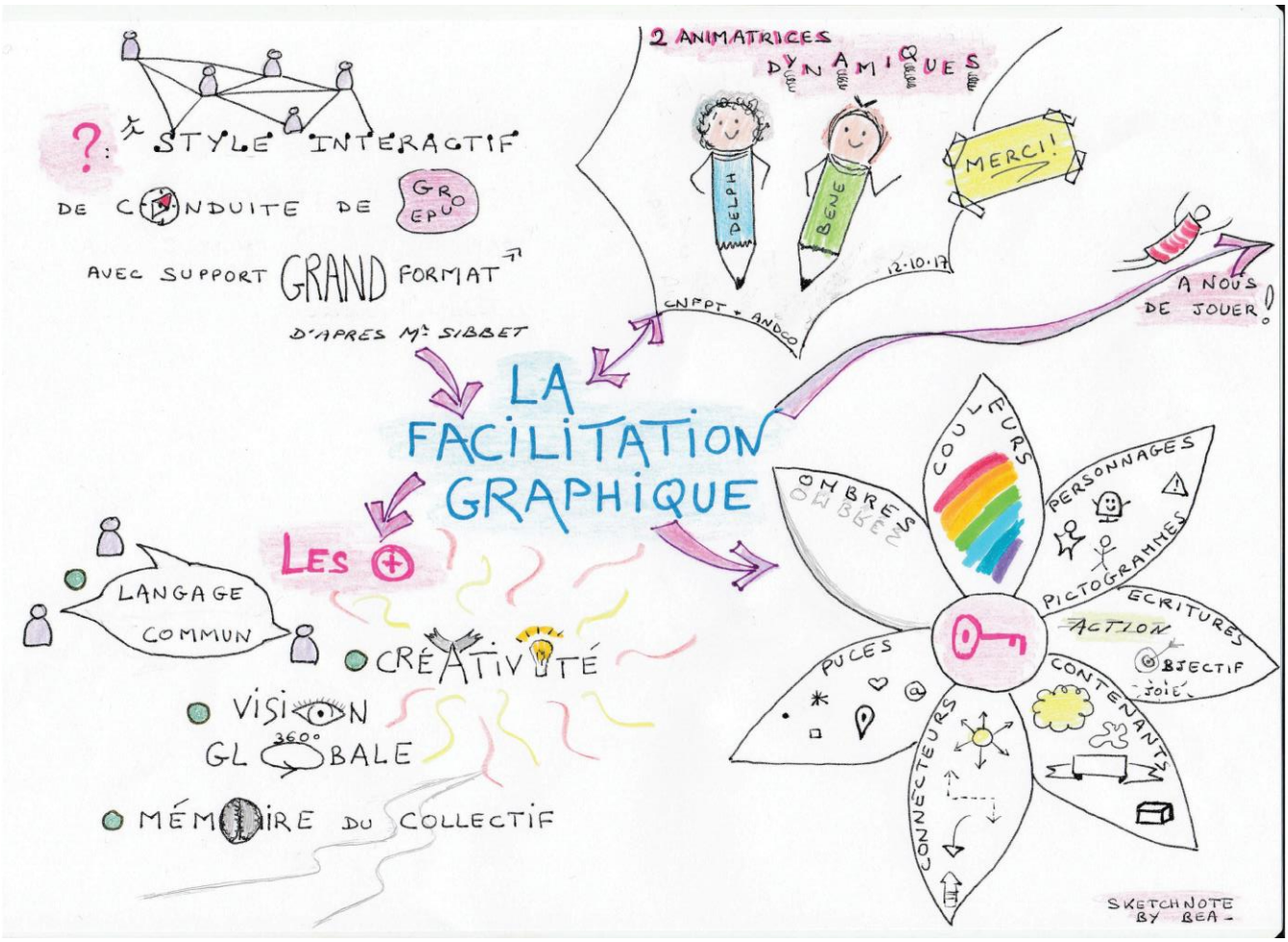


RESULTAT : des constats ont été faits et vont nourrir l'audit global sur le bilan de la mise en place des SGR.
Ils viennent conforter la nécessité de finaliser les contrats de service, des les diffuser et de communiquer sur le partage des fonctions ressources. Calendrier : dernier trimestre 2017 ; pilotes : SGR/DGAAR

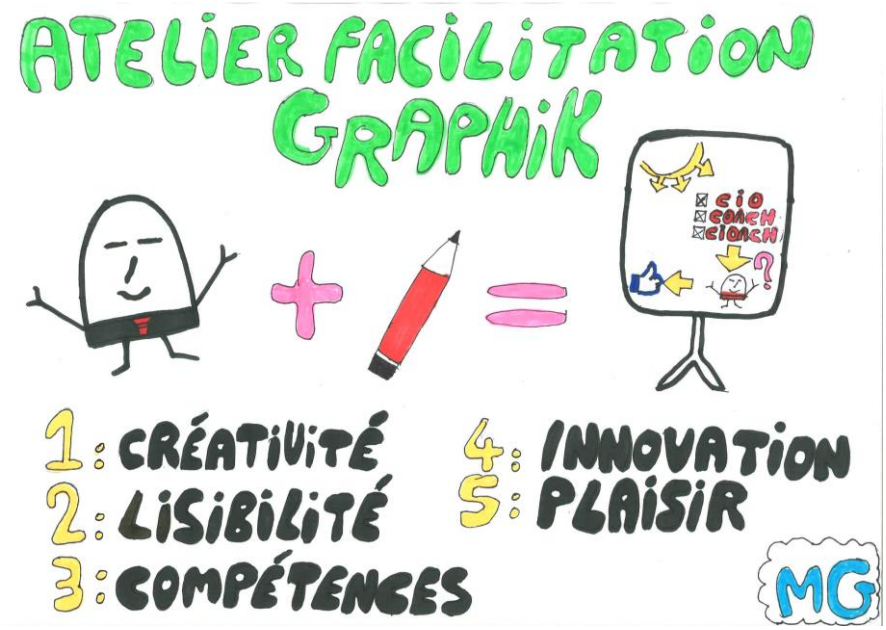
Atelier mystère issu du matin (mesures de simplification)



Résultat : un groupe de travail avec les participants de l'atelier est créé pour mettre en œuvre les actions
Calendrier : 1ère réunion prévue le 30 mai ; pilote : identifié



Œuvre de Beatrice CROMIERES, de la Ville de Montpellier.
On y retrouve tout à fait l'ambiance chaleureuse et sérieuse à la fois de cet atelier.



Michel Garnier, Département de la Loire

D. *Atelier 5 : Sensibilisation au codéveloppement*

Ni conseil, ni coaching, le codéveloppement est un processus structuré et guidé spécifiquement qui permet, dans un cadre sécurisé, d'apprendre les uns des autres et d'améliorer sa pratique professionnelle.
Animation : par les membres formés des deux réseaux participant aux rencontres.

A. *Définition et origine*

Définition
Le groupe de codéveloppement est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants.

A. PAYETTE, C. CHAMPAGNE, PUQ, 1997

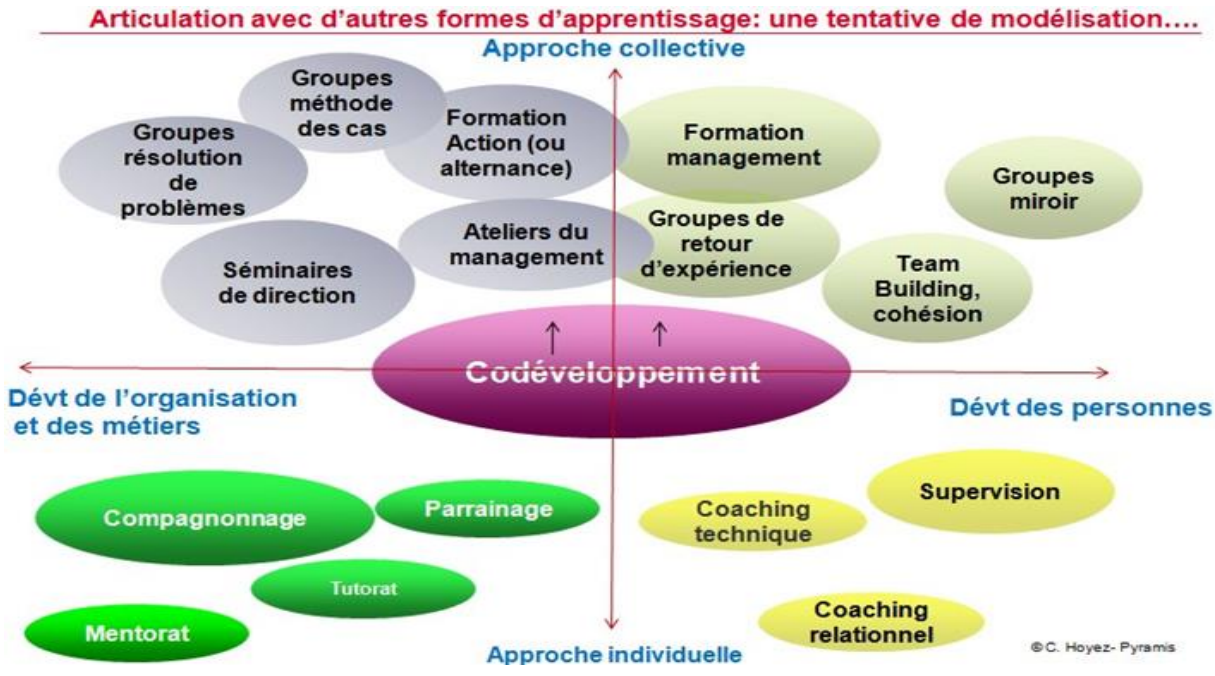
- ⇨ Adrien Payette s'est toujours intéressé au potentiel d'apprentissage des petits groupes.
- ⇨ L'histoire d'un réseau = une innovation pédagogique conçue par Adrien Payette, professeur à l'ENAP de Montréal et Claude Champagne, expérimentée depuis 15 ans
- ⇨ Inspirée du courant nord-américain des pédagogies de l'action, de l'expérimentation et de la dynamique des groupes (Action learning)
    - Etudes de cas, dynamique des petits groupes, théories de l'apprentissage et action learning, théories de l'interaction
    - Liens avec l'analyse stratégique, la sociologie des organisations, l'analyse systémique...

B. *Objectifs*

- Apprendre à être plus efficace.
- Comprendre et tenter de formaliser ses modèles.
- Prendre un temps de réflexion.
- Avoir un groupe d'appartenance.
- Consolider l'identité professionnelle.
- Apprendre à aider et à être aidé.
- Savourer le plaisir d'apprendre.

J. Principes de base

1. La pratique a des savoirs que la science ne produit pas
2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir
3. Échanger avec permet des apprentissages impossibles autrement
4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique
5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation
6. Le travail sur l'identité professionnelle est au du codéveloppement est au cœur du codéveloppement



C. *Utilité*

	Améliorer sa pratique professionnelle	Contribuer à améliorer la pratique des autres
Pour les participants	Confronter ses expériences avec des collègues en profitant d'une dynamique collective.	Partager des pratiques dans un groupe de managers.
	Traiter des cas concrets issus des situations rencontrées par chacun.	S'entrainer à intégrer cette façon de travailler dans les modes de management habituels.
	Progresser individuellement sur des difficultés spécifiques, techniques et relationnelles.	Développer une culture managériale commune permettre à l'entreprise d'améliorer sa maitrise des compétences de management des équipes.
	Améliorer sa pratique du management.	Créer de la solidarité et de la confiance.

	Augmenter l'efficacité organisationnelle
Pour la structure	Professionnaliser les managers ainsi que les lignes métiers.
	Favoriser la transversalité entre les équipes, encourager une dynamique d'entraide et de collaboration.
	Capitaliser sur les savoir faire et les savoir être.
	Favoriser les liens d'apprentissage entre les personnes.
	Composer avec des ressources limitées pour la formation.

K. Conditions de la réussite

- Le cadre
  ½ journée par mois environ avec les mêmes participants, séance d'1h30 déclinée en 6 étapes (une à 2 séances par ½ journée), être client et consultant à tour de rôle, un animateur
- La constitution d'un groupe
  Groupe de « pairs », volontaires, engagés et motivés, prêts à se remettre en cause, avec une relation de confiance ou potentiel, ouverts à l'apprentissage collectif.
- Les sujets abordés
  Les « 3P » et une question posée dans l'étape 3 en « Comment je… ? »
- Les règles
  Bienveillance, engagement, confidentialité, être centré sur le client, coresponsabilité, humour…

L. Bénéfices

Ce qui se crée entre les participants :

- Une vision à 360° sur des secteurs qui ne sont pas nécessairement les leurs et les problématiques qu'ils n'ont pas encore prises en compte.
- De la confiance en eux et la construction d'une culture managériale.
- Une multiplicité de perspectives pour penser et agir sur leur réalité et leur terrain.
- La capacité à coopérer (savoir-faire et savoir être).
- Des liens, un effet de réseau.

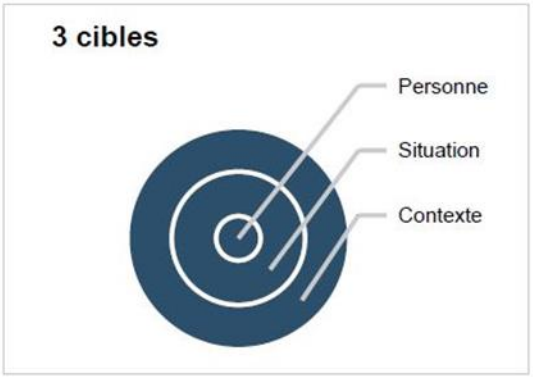
Déploiement de l'intelligence collective et de l'efficience

D. *Rôles de l'animateur*

STIMULER	Encourage l'expression.
	Clarifie la réflexion et synthétise les débats.
	Est exigent.
FACILITER	Explore toutes les dimensions objectives et subjectives.
	Utilise la dynamique des échanges.
	Amplifie.
	Décode (écoute active: reformulations, relances, résumé).
	Apporte son soutien.
	Reste au contact.
CONTROLER	Est garant du cadre, du respect de la méthode et des règles de fonctionnement.
	Garantit une communication respectueuse et créative.
ORGANISER	Organise pendant, avant et entre les séances.
	Prend en charge la logistique et l'organisation de l'activité.

E. *Six étapes d'une séance*

1. **Exposé du sujet**
2. **Clarification de la problématique**
3. **Contrat de consultation pour la séance** (attentes client)
4. **Consultation** (réactions, commentaires, suggestions, questions…)
5. **Synthèse et plan d'actions du client**
6. **Evaluation séance et partage des apprentissages**

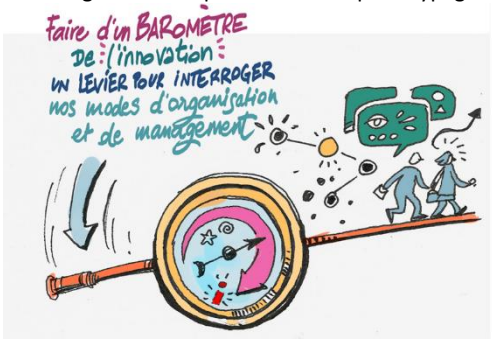


E. *Atelier 6 : Jeu de l'innovation*

Il s'agit ici de tester et d'améliorer le prototype d'un jeu original dont l'idée a germé lors de la 2e université européenne de l'innovation publique territoriale (Cluny). Cet atelier incitera les participants à questionner avec humour et pédagogie leurs représentations sur l'innovation, et les aidera à évaluer les capacités et les conditions favorables au développement d'un processus d'innovation dans leur organisation. Animation : Philippe GAMBIER, CI, ville d'Ivry et Président de l'ANDCO et Bernadette GUILLY, CIO, Grand Paris Sud Est Avenir

1. Quelques éléments d'histoire

Au départ s'est déroulée une enquête sur l'innovation il y a deux ans qui a nourri une réflexion sur la création d'un baromètre de l'innovation. L'idée étant de permettre de situer son organisation par rapport aux autres collectivités. Cette été, se sont déroulées les Universités européennes de l'innovation territoriale de Cluny. Un des défis proposés était celui du baromètre de l'innovation. Une vingtaine de personnes, de métiers différents, ont donc travaillé pendant 3 jours sur ce défi qui reprenait un processus de design avec une phase finale de prototypage.



L'objectif à l'issue des 3 jours était double : disposer du baromètre sous la forme d'un prototype et définir collectivement une stratégie pour le diffuser et le promouvoir (avec l'ambition de l'imposer dans le paysage institutionnel). Le baromètre participe en effet d'une démarche de sensibilisation « militante ». Il ne doit pas se confondre avec un observatoire de l'innovation. Il vise à identifier les conditions d'émergence et de réussite d'une démarche d'innovation dans nos organisations et doit permettre de mesurer à l'instant t la maturité de l'innovation dans le secteur public territorial. Le baromètre pourrait également se décliner à l'échelle d'une collectivité ou d'un établissement public comme un instrument d'évaluation et de mobilisation des parties prenantes, utilisé aux moments clés d'une démarche interne/locale d'innovation.

Le résultat auquel nous sommes parvenus n'a pas correspondu, évidemment, à ce que nous avions imaginé au départ. L'idée a évolué vers l'objectif d'effectuer une sensibilisation à l'innovation et d'interroger nos organisations sur les conditions d'émergence et de développement de l'innovation plus que sur l'innovation elle-même. Le meilleur moyen de sensibiliser nous est apparu être le jeu. Ce jeu n'est pas un outil de mesure au contraire du baromètre

Un prototype a été créé de ce jeu dans une version très créative qui en posait les grands principes. Une des dates butoirs était celle de ces rencontres pour proposer une version un peu plus aboutie. C'est ce que vous voyez ici avec ces cases au sol. Avec déjà quelques modifications faites avec le premier groupe du début d'après-midi. Ce jeu est destiné à être diffusé en open source.

L'enjeu de ce jeu est de permettre à celui qui l'utilise de savoir si sa collectivité est en capacité d'innover : c'est un jeu de mesure, par exemple d'un collectif de direction.

L'objectif est de disposer d'une version du jeu aboutie et libre de droits en 2018 avec une présentation officielle à l'occasion de la 3e édition de l'université de Cluny. Au final, notre ambition est de bâtir un véritable écosystème autour du jeu via une plate-forme et une e-communauté de joueur-euse-s pour diffuser le plus largement possibles une culture de l'innovation et les bonnes pratiques dans nos organisations.

2. But du jeu

Il s'agit d'un jeu de parcours en équipes de type jeu de l'oie, évolutif tant sur sa forme que sur son contenu, avec une progression sur des cases disposées librement au sol par l'animateur. Les cases renvoient à des énigmes et à des défis qu'il faut relever collectivement pour obtenir au terme du parcours la "certification" d'innovateurs publics.

Les défis sont courts, en rapport avec la thématique de l'innovation et le contexte territorial.

3. Règles du jeu

- Rôles : 1 ou 2 animateurs, 3 équipes (maximum 6 personnes par équipe), 1 observateur, 1 maître du temps (qui peut être l'observateur ou l'animateur).
- Principes à poser dès le départ et à respecter durant la partie (l'animateur doit y veiller) : écoute, respect, bienveillance.
- Durée indicative de la partie : 1h30 à 2h (avec le débriefing).
- Les cases sont disposées au sol par l'animateur en tenant compte de l'espace disponible. Celui-ci peut décider en cours de jeu de remplacer certaines cases pour tenir compte de la progression des équipes et entretenir une bonne dynamique.
- Avant de commencer, l'animateur donne quelques informations sur le projet et présente brièvement le but et les règles du jeu. Puis, il compose 3 équipes au hasard, de préférence avec le même nombre de membres.
- Après s'être trouvé un nom de jeu (la recherche du nom sert de brise-glace entre les joueurs), chaque équipe joue à tour de rôle en lançant le dé (au 1er lancer, celle avec le chiffre le plus élevé débute la partie).
  - Si case numérotée = on passe directement à l'équipe suivante.
  - Si case non numérotée = défi à relever ou énigme à trouver.
- Si une équipe tombe 2 fois sur une case « chiffre », les animateurs lui attribuent un défi ou une énigme.

- "**Défi équipe**" ou **énigme** : toutes les équipes jouent, si le défi est relevé (ou l'énigme trouvée), l'équipe qui a la main relance le dé, les autres, si elles réussissent, avancent d'une case « bonus » (la case est alors neutralisée pour le tour suivant).
- "**Défi compétition**" : l'observateur devient alors un décideur fictif (DG, maire…) le temps du défi. L'animateur peut attribuer à ce décideur une posture particulière par rapport à l'innovation : réfractaire ou au contraire pro-innovation (à formaliser sous forme de carte rôle). Celui-ci déclare vainqueur l'équipe qui aura été la plus convaincante à ses yeux. L'équipe gagnante relance le dé.
- Proposition non encore testée : proposer des "défis solidaires".
- Joker : pendant la partie, chaque équipe a le droit de changer une seule fois d'énigme si elle ne connaît pas la réponse.
- L'équipe arrivée au bout du parcours (ou la plus avancée au terme du temps imparti) est déclarée gagnante du jeu.
- Débriefing : à l'issue du jeu, chaque équipe est invitée à débriefer quelques minutes puis à donner à l'ensemble du groupe 3 enseignements tirés de leur participation au jeu.
- Chaque joueur peut repartir avec des fiches "défis à emporter" avec des conseils et des références pour les relever. Des fiches vierges à compléter sur place sont à disposition pour collecter à chaud les idées de défis auprès des joueurs. Ceux-ci peuvent laisser leurs coordonnées pour rejoindre l'e-communauté des contributeur-trice-s.
- Enfin, il pourrait être demandé aux joueurs de répondre dans la foulée à un questionnaire correspondant au baromètre de l'innovation (non testé, envisager un questionnaire court en ligne et/ou papier qui pourrait reprendre des éléments de l'enquête réalisée par le cabinet Egide & Co).
- Une personne est désignée scribe dans chaque équipe.

4. Analyse

A la fin, temps de débriefing : 3 enseignements que chaque équipe retient, positifs ou négatif.

- Marquer les esprits en sortant du cadre
- Construire une cohésion de groupe et se faire confiance
- Tout le monde est en capacité d'innover et de créer ce qui entraîne une stimulation collective
- Libérer la créativité
- Le jeu est source d'idée et une amorce pour approfondir certains sujets
- Introduire du ludique dans le travail, dédramatiser, lâcher prise et se révéler à soi-même
- Permet la coconstruction et la dynamique collective
- Permet de travailler à la fois sur la méthode, l'objectif, l'interlocuteur ce qui est structurant
- Innovant car les règles du jeu sont découvertes au fur et à mesure ce qui permet de sortir de sa zone de confort mais de manière sécure (notion d'inconfort sécure)
- Le facteur temps très important : la rapidité pousse à produire, mais des énigmes plus complexes permettraient aux équipes de réfléchir plus à fond si on a plus de temps

Pistes d'amélioration :

- Mieux définir les règles du jeu, les afficher autour de la salle (textes préparés)
- Avoir pour chaque type d'énigme des niveaux (débutant/confirmé/expert) pour que l'animateur adapte en fonction des groupes
- Structurer les règles comportementales et les écrire également (les participants lâchent prise puisque c'est un jeu et le volume sonore augmente rapidement) ;
- Puisque c'est un jeu, ne peut-on imaginer un système de gages pour les équipes dont un ou plusieurs membres sont « inattentifs » ?
- Formaliser complètement la consigne pour le premier défi (l'écrire et l'afficher ou la donner sur une feuille à chaque équipe) ;
- Prévoir un système de neutralisation des cases déjà utilisées (par exemple, poser ne feuille rouge dessus) ;
- Envisager une version longue et une version courte en fonction du temps disponible (longueur du parcours, complexité des défis) ;
- Formaliser le rôle du DGS ;
- Envisager un ordinateur projetant une horloge qui décompte le temps ;
- Multiplier les défis en les créant en fonction du niveau de maturité du groupe ou de l'organisation dans laquelle on intervient.
- Envisager une version numérique ?

5. Pour aller plus loin

Un écrit en ligne à vocation collaborative (ou pad) est disponible (pendant un an) à l'adresse suivante :

https://annuel2.framapad.org/p/Jeu_innovation_publique

Vous pouvez l'enrichir librement via l'outil Framapad.

IMPORTANT : utiliser le navigateur Mozilla Firefox.

Vous trouverez également un tutoriel de prise en main (3 ') ici : https://www.youtube.com/watch?v=x4TuG5yEbp0.

JOUR 2 – 13/10/2017

II Développer des synergies entre conseil et coaching internes

Le coaching d'organisation et le développement de l'intelligence collective - Conférence de Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, coache d'organisation, formatrice en coaching d'organisation à HEC et Paris Dauphine

Atelier d'émergence sur l'articulation du conseil et du coaching internes - Animation (sous forme de Forum ouvert) : Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON

A. *Cadre des échanges*

- Protection
- Permission
- Co-responsabilité
- Co-construction
- Bien commun

Coaching d'organisation est une tentative de mise en ordre.
Innovation française dans la formation

B. *Inclusion*

1- Lever de main en plénière
2- Jeu de placement en constellation par groupe de 20
   - Ancienneté de travail avec des organisations publiques
   - Expérience des transformations des organisations
   - Expérience de la posture conseil
   - Expérience de posture de coach
3- Questionnaire individuel

Consigne
Les expérimentés au centre

C. *Concernant le conseil en organisation et le coaching d'organisation :*

1. Mes définitions : …
2. Ce que j'apprécie dans ces modes d'interventions : …
3. Ce qui me gêne dans ces modes d'interventions : …
4. Ce qui me challenge dans mes accompagnements dans les contextes actuels : …
5. Ce que j'espère réussir à accomplir dans les missions en cours et à venir : …
6. Ce que je cherche à apprendre aujourd'hui : …

D. *Pourquoi l'émergence d'une nouvelle pratique ?*

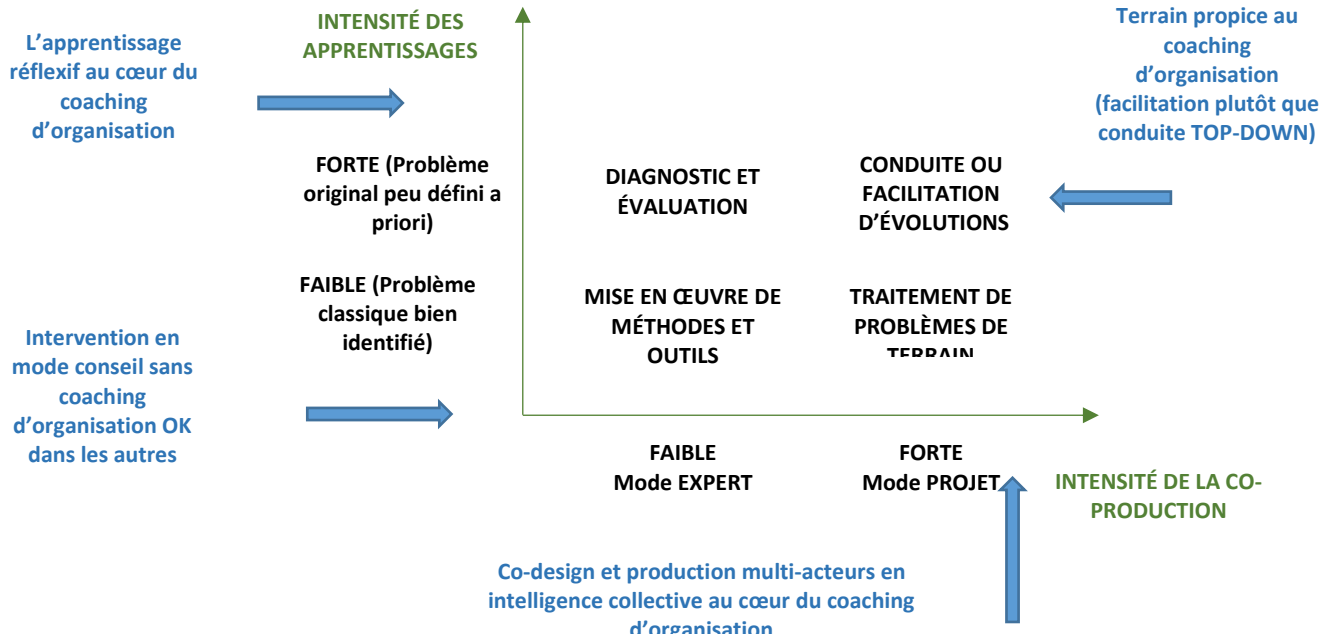
a. En marge :
b. Du conseil en organisation ?
c. Du coaching individuel et d'équipe ?

Différents éclairages de praticiens chercheurs mettant en valeurs les liens entre conseil et coaching d'organisation : P. Dugois, Gilbert & Simonet, E. Morin, A. Kahane, o. Scharmer, K. Weick, zoom sur la résistance au changement, R. Dilts, R. Barrett

Définition globale du coaching d'organisation (Dugois, Béon, Gauthron) : « Le C D'O est une pratique d'accompagnement de l'organisation (comprise comme système complexe finalisé), pour qu'elle trouve en elle-même les réponses et les ressources lui permettant de faire face aux questions qu'elle se pose ou aux problèmes qu'elle rencontre. Il vise à renforcer la conscience que l'organisation a d'elle-même et à accroître la responsabilité afin de la rendre plus autonome.

L'organisation est prise comme sujet.

Matrice des types de conseil (Gilbert, Simonet, 2004)



Compte tenu des difficultés des organisations aujourd'hui, il est nécessaire de travailler en complémentarité.

Edgar Morin précurseur des environnements « VUCA »

Environnement VUCA :
V : Volability
U : Uncertainty
C : Complexité
A : Ambiguity

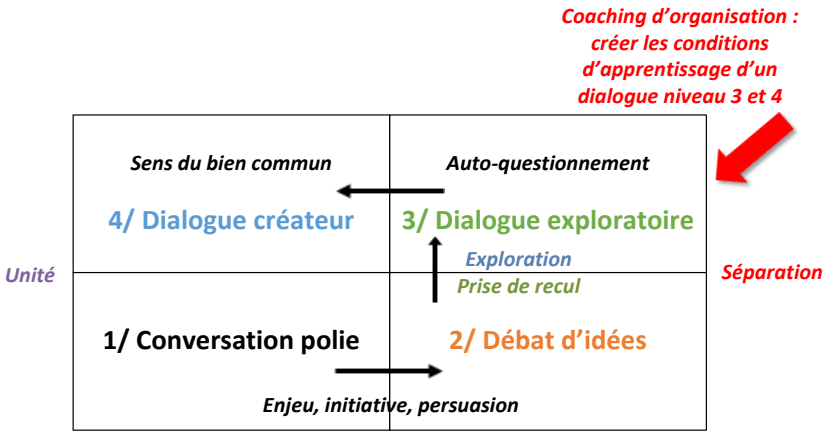
Je dirais que la pensée complexe est tout d'abord une pensée qui relie. C'est le sens le plus proche du terme complexus (ce qui est tissé ensemble). Cela veut dire que par opposition au mode de pensée traditionnel, qui découpe les champs de connaissance en disciplines et les compartimente, la pensée complexe est un mode de reliance. Elle est donc contre l'isolement des objets de connaissance, elle les restitue dans leur contexte et, si possible, dans la globalité dont ils font partie. Edgar Morin

L'émergence du coaching d'organisation correspond au besoin d'ajuster le mode d'intervention au niveau de la complexité des contextes, appréhender la globalité du système pour traiter sa complexité de la bonne façon.

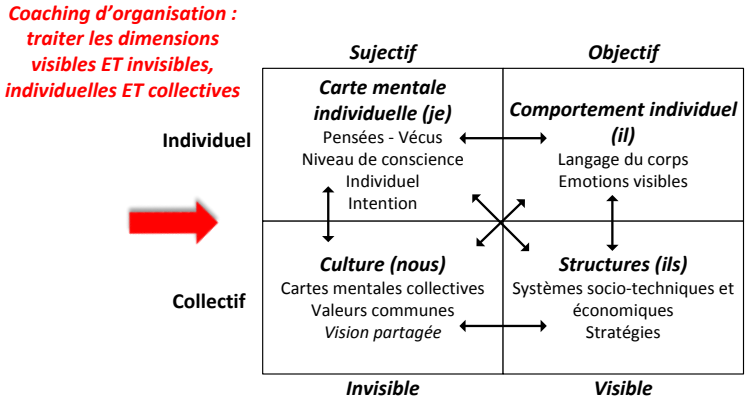
1. Intervention dans des contextes de complexité dynamique, générative et sociale (Adam Kahane)

Adam Kahane mixe l'approche prospective des scenarios, la théorie U et d'autres méthodes de facilitation en organisation apprenante	**Contexte faiblement complexe (pas besoin de coaching d'organisation)**	**Contexte durable et hautement complexe (besoin de coaching d'organisation et d'autres formes d'intervention comme le conseil)**	**Contexte non durable et hautement complexe (besoin fort de coaching d'organisation et d'autres méthodes de type conseil et de méthodes de dialogue d'éco-système conflictuel)**
Complexité dynamique : interconnexion et interdépendance	Agir localement	Agir localement tout en prêtant attention au système dans son ensemble	Agir sur le système dans son ensemble
Complexité générative : non familiarité et imprévisibilité	S'appuyer sur des expériences passées	S'adapter aux futurs en émergence	Influencer des futurs en émergence
Complexité sociale : fragmentation et	S'appuyer sur des experts et des autorités	Prêter attention aux parties prenantes	Travailler avec d'autres parties prenantes (dialogue multi acteurs)

2. Quatre champs de conversation



3. *Quatre dimensions d'un changement profond et durable*



4. *Le Sense Making de Karl WEICK*

Socio-psychologue américain (né en 1936), fondateur du courant symbolique interactionniste, chercheur émérite avec sa théorie du :

SENSE - MAKING => ORGANISATION
"Création de sens produisant de l'organisant, ou capacité à s'organiser parmi les acteurs"

- Les méthodes d'innovation participative ou d'intelligence collective offrent des espaces de parole et de sens partagés :
  - qui favorisent une vision globale systémique, l'émergence d'autres façons de s'organiser et d'interagir de façon créative et influente ;
  - dans des environnements de travail complexes avec différentes parties prenantes polarisées ayant des visions différentes du contexte.
- La théorie du Sense-Making est consubstantielle au coaching d'organisation :
  - obtention des résultats grâce à cela (naturellement, indépendamment de l'originalité « objective » de ce sens partagé, même dans des environnements sous tension) ;
  - les effets sur l'organisation interviennent « de surcroît » (différence avec le conseil : c'est le sujet « organisation/institution » qui produit une transformation des « process d'organisation »

5. *La cohérence est résistante*

Représentations et émotions conditionnent le comportement.
Résistance : réflexe de préservation de l'intégrité mentale.

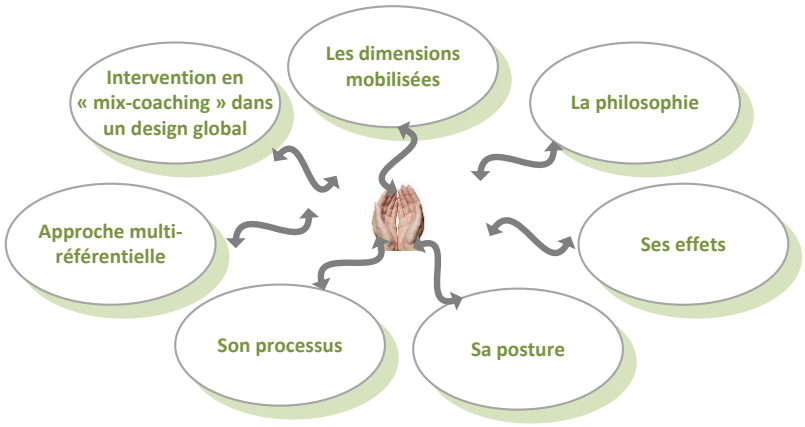
En coaching d'organisation :

- travailler avec les schémas mentaux individuels et collectifs ;
- co-design, co-facilitation, participation transversale, accompagnement réflexif

= opportunités de diminuer les forces de résistance et de stimuler les forces de changement

E. *Le moteur du coaching d'organisation en miroir du conseil*

Schéma systémique du co-design, de l'alliance équipe client/équipe coachs, des espaces de supervision.



Client sait qu'il a des espaces réguliers de feed-back où il pourra designer.
Supervision collective.
Co-design systémique et non conduite de projet : le format d'intervention bouge.

F. *Coaching d'organisation versus Conseil en organisation*

POINTS COMMUNS

- Besoins de clients (même demande au départ, façons différentes ou complémentaires de la traiter ensuite)
- Fondamentaux sur certains principes de transformation
- Leviers : hommes (en plus des process pour le conseil)
- Finalités : efficacité des organisations, à quel prix ?
- Pratiques protéiformes, difficultés à cerner les effets, risques

COMPLÉMENTARITÉS

- Contextes d'intervention : complexité consubstantielle en coaching d'organisation
- Besoins des clients : façons complémentaires de les traiter
- Méthodes d'intervention : à différents endroits de façon reliée
- Formats d'interventions coordonnées : formations, team-development, accompagnement des interfaces, groupes de travail, coachings, séminaires larges groupes et communautés, toutes les nouvelles technologies d'intelligence collective, avec supervision en coaching d'organisation
- Par des variables structurelles et comportementales / culturelles en conseil, alors qu'en coaching d'organisation, par des déclics culturels / sens (Sensemaking) et structurelles / comportementales de surcroît (Organizing)
- Compétences mobilisées (évolutives avec les différentes époques, comportements interpersonnels, facilitation,

DIFFÉRENCES - OPPOSITIONS

- Fondamentaux de vision sur les organisations et les styles d'intervention
- Vision changement A => B / transformation permanente
- Top Down / par le système ou ses représentants à différents points de l'organisation (élargissement par capillarité)
- Acteurs de changement externes (Consultants) / Equipe coachs d'organisation en co-expertise équipe système client
- Par des variables structurelles et culturelles / un processus organisant
- Approche orientée problèmes / Approche protéiforme du fait de la pluridisciplinarité mais plutôt orientée solutions et objectifs, l'analyse des problèmes étant partagée avec le client comme média de prises de conscience et de transformation

G. *Expérimentation*

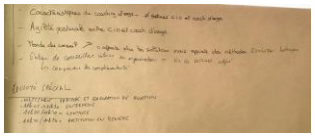
Comment faire pour développer des pratiques d'accompagnement efficientes pour transformer nos organisations publiques, en posture & design Conseil & Coaching,

Méthodologie : Envoyé Spécial

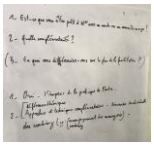
Consignes de l'exercice collectif

4mn individuel : mon point de vue (reprise du questionnaire)
10 mn en groupe : partage et accord s/ Dialogue exploratoire sur une perspective globale
10 mn en groupe : élaboration des 3 questions d'interview
25 mn en grand groupe : par personne, 2 à 3 interviews comme enquêteur + 2 à 3 interviews comme enquêté
15 mn en groupe : Partage et élaboration d'un poster de feed-back
15 mn en plénière : présentation des synthèses des groupes
+ 20 mn de débat en format master class : 1 question puissante par groupe formulée à l'intervenant.

Groupe 1



- Caractéristiques du coaching d'organisation ≠ postures CIO et coach d'organisation
- Agilité posturale entre CIO et coach d'organisation
- Monde du conseil ↗ n'apporte plus les solutions mais apporte des méthodes : évolution historique
- Métier du conseiller interne en organisation = mix de postures intégré
  - ↳ comprendre les complémentarités

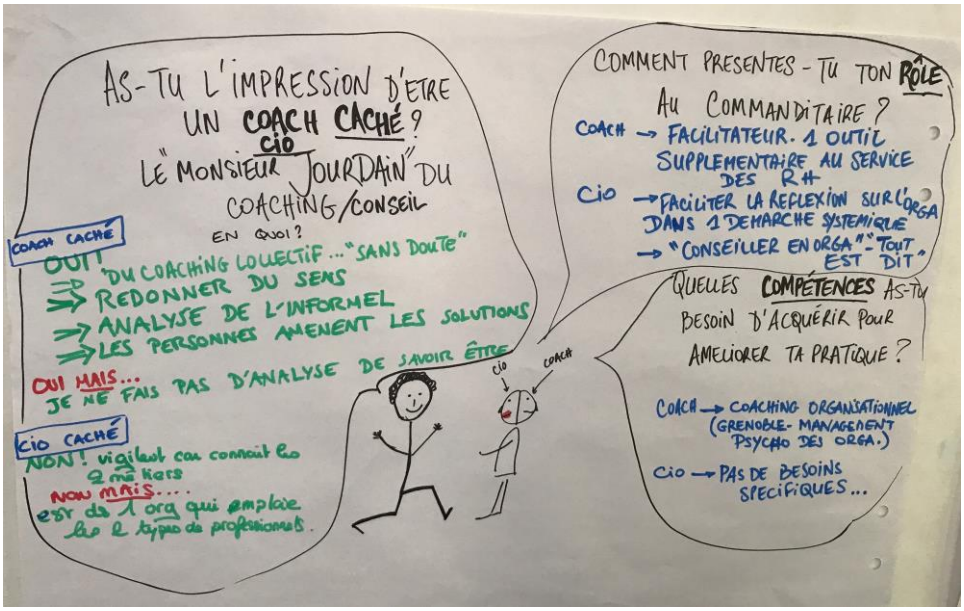


Groupe 2

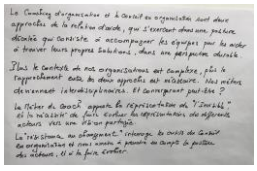
1 - Est-ce que vous êtes prêt à travailler avec un coach ou un conseiller en organisation ?
Oui. S'inspirer de la pratique de l'autre.

2 – Quelle complémentarité ?
{ Références théoriques
Approche et technique complémentaires. Discussion individuelle du coaching.

Groupe 3

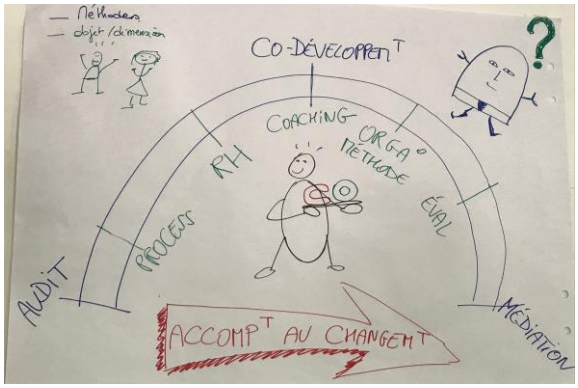


Groupe 4



- Le coaching d'organisation et le conseil en organisation sont deux approches de la relation d'aide, qui s'exercent dans une posture décalée qui consiste à accompagner les équipes pour les aider à trouver leurs propres solutions, dans une perspective durable.
- Plus le contexte de nos organisations est complexe, plus le rapprochement entre les deux approches est nécessaire. Nos métiers deviennent interdisciplinaires. Et convergeront peut-être ?
- Le métier de coach apporte la représentation de « l'invisible » et la nécessité de faire évoluer les représentations des différents acteurs vers une vision partagée.
- La « résistance au changement » interroge les outils du Conseil en organisation et nous amène à prendre en compte la posture des acteurs, et à la faire évoluer.

Groupe 5

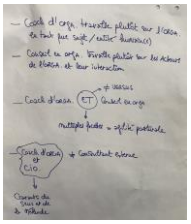


Groupe 6

- Le coach d'organisation travaille plutôt sur l'organisation en tant que sujet / entité humaine.
- Le conseil en organisation travaille plutôt sur les acteurs de l'organisation et leur interaction.

- Coach d'organisation ≠ versus ET Conseil en organisation

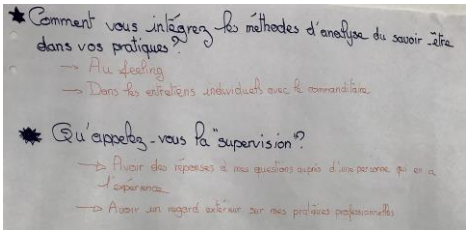
multiples facettes = agilité posturale



- Coach d'orga & CIO ≠ consultant externe

Garants du sens et de la méthode

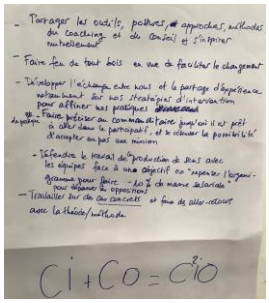
Groupe 7



➔ Comment intégrez-vous les méthodes d'analyse du savoir-être dans vos pratiques ?
- ⇨ Au feeling.
- ⇨ Dans les entretiens individuels avec le commanditaire.

➔ Qu'appelez-vous la supervision ?
- ⇨ Avoir des réponses à mes questions auprès d'une personne qui en a l'expérience.
- ⇨ Avoir un regard extérieur sur les pratiques professionnelles.

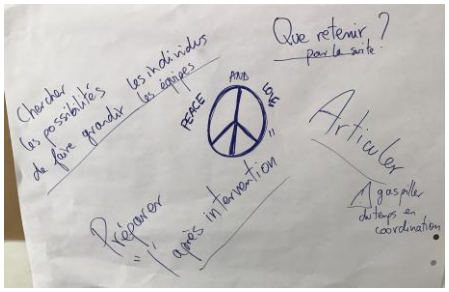
Groupe 8



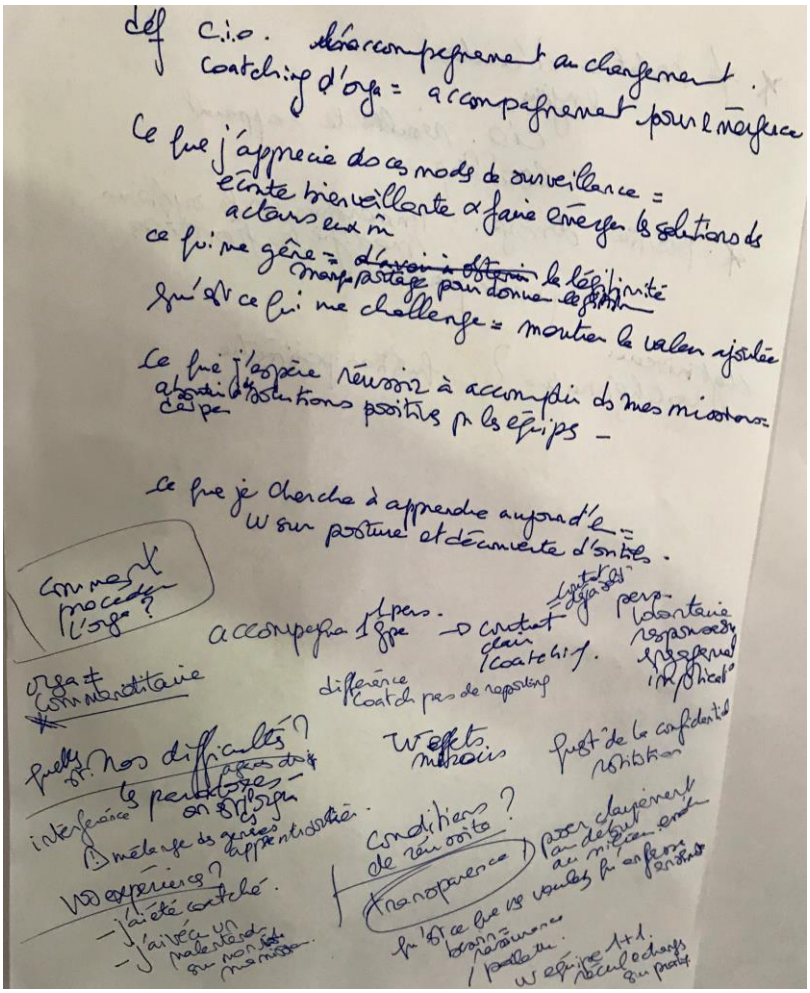
➔ Partager les outils, postures, approches, méthodes du coaching et du conseil et s'inspirer mutuellement.
➔ Faire feu de tout bois en vue de faciliter le changement.
➔ Développer l'échange entre nous et le partage d'expérience notamment sur nos stratégies d'intervention pour affiner nos pratiques.
➔ Faire préciser au commanditaire jusqu'où il est prêt à aller dans le participatif et se réserver la possibilité d'accepter ou pas une mission.
➔ Défendre le travail de production de sens avec les équipes face à un objectif ex « repenser l'organigramme pour faire – 10% de masse salariale » pour dépasser les oppositions.
➔ Travailler sur des cas concrets et faire des aller-retours avec la théorie/méthode.

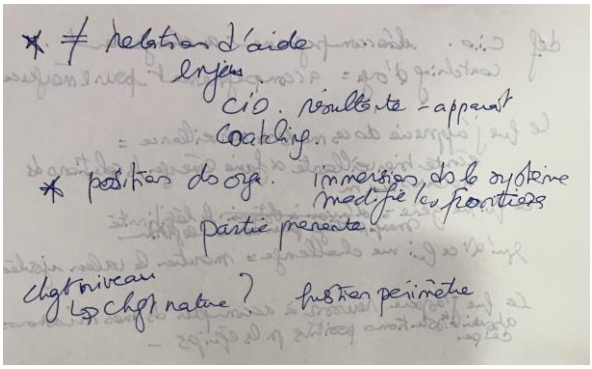
$CI + CO = C^2IO$

Groupe 9



Groupe 10





H. Debriefing

S'il en était besoin, cet exercice montre ne fois de plus la force de l'intelligence collective.
Il existe déjà une forme d'hybridation entre conseil et coaching chez les CIO qui n'existe pas dans le privé. Je trouve que cela s'intègre dans la volonté d'intégration et de création de la transdisciplinarité. A partir du moment où chacun saura d'où il parle, quelles sont sa posture et sa façon de travailler, on va créer des choses ensemble.

Le travail de coaching consiste aussi à réintégrer ce qui se passe dans le processus. Ainsi, avec ce qui s'est passé au cours de cette matinée, on voit qu'il y a chez vous une réaction identitaire. L'identité c'est la complémentarité appartenance/différenciation. On peut à titre personnel avoir plusieurs identités (professionnelles) : c'est la question de la conscience de soi qui est importante pour le coach. Il est nécessaire de savoir qui l'on est, de connaître ses schémas mentaux, ses représentations, sa philosophie sur le monde, comment on interagit

avec les autres. Mais quand on interagit avec le client, il faut choisir sa posture. C'est mieux dans une équipe d'avoir des représentants des différents métiers. Le mix coaching doit avoir une structure. Le coaching d'organisation l'apporte en donnant du confort.

Lorsqu'on intervient seul, on a le droit de changer de posture, mais il est nécessaire de l'annoncer aux personnes avec lesquelles on travaille. Il faut lever l'ambiguïté entre humain et coaching : ce n'est pas parce qu'on travail avec l'humain qu'on est coach. On peut être thérapeute, médiateur, etc. En tant que consultant, si on sent qu'on a une appétance pour le coaching, qu'on a de plus en plus envie de travailler sur l'humain invisible, le savoir être, on peut le faire mais en ayant travaillé les modalités de la posture de coaching. Avant cela, on peut le faire pour aborder la galaxie de l'humain dans ses quatre dimensions :

- individuel (par rapport à lui-même,
- interindividuel (par rapport à ses collègues),
- l'humain dans les groupes,
- l'humain dans les organisations.

Il serait à mon sens intéressant de faire une certification du coaching d'organisation avec une charte éthique ainsi qu'une liste de compétences avec des ouvertures pour professionnaliser.

On ne travaille pas avec des objets virtuels : on travaille avec des personnes vivantes qui sont des représentants de l'organisation. On n'a donc pas besoin de travailler avec tout le monde ; il suffit que l'on recherche l'effet de levier. Le coaching d'organisation travaille aussi sur le devenir de l'organisation. On est à la fois dans un objet de changement et dans un sujet d'évolution de l'organisation.

On parle beaucoup d'accompagnement du changement. Le coaching d'organisation accompagne travaille aussi sur le devenir de l'organisation. Donc sur son identité, sa stratégie, sa vision, son futur. Ce n'est pas seulement sur un accompagnement d'un projet précis sur un changement précis. Ça peut l'être aussi et ça peut l'être dedans. On peut accompagner une organisation sur le moyen et long terme avec des premières tranches sur des objets de changement précis. On est à la fois dans un objet de changement et sur un sujet qui est l'évolution de l'organisation.

Je trouve extrêmement positif la volonté de mixer les deux postures de conseil et de coach. On peut avoir des missions de conseil avec, intégrée une « bulle » de coaching ou l'inverse.

III L'évolution du métier de CIO

Coconfection du « mur d'histoire » représentant cette évolution - Animation : Benhenni HENNI et Laetitia BES, coachs internes, Conseil Départemental Essonne

Expression flash des participants sur la vision de leur métier et de sa technicité à l'éclairage de ces deux jours

A. *Brise glace*

Tout le monde à l'extérieur avec une consigne de mise en condition : se positionner en 3 temps sur la carte de France virtuelle

- là où on travaille
- la où on est né
- là où on aimerait travailler et vivre.

B. *Introduction*

L'idée est de partir de la fiche métier de 2007.
Présentation de la méthode et des principes (sens)
Installation par groupe
Chacune des tables désigne un porte-parole
Rôle des deux coachs animateurs de la séance :

- Ils se positionnent en facilitateur :
- En position d'animateur pour impulser la dynamique collective et s'assurer d'une implication active de chacun,
- En méta-position afin d'avoir un regard « grand angle » des postures et engagements pour analyser à chaque étape, les forces, faiblesses et pistes d'améliorations.

C. *Objectif*

Partager les faits marquants, ressentis, expérience et apprenance, pour des pistes d'améliorations du collectif des conseillers internes en organisation.

La séance de ce jour a été mise en œuvre pour répondre au format des journées nationales avec 90 participants pour une durée totale de 1h30. Il est important de noter que cette méthode se pratique généralement pour des groupes de 10 à 25 participants et pour une durée moyenne de 2h30, en format atelier.

D. *Déroulement*

LE MUR DE L'HISTOIRE « *historical wall* »

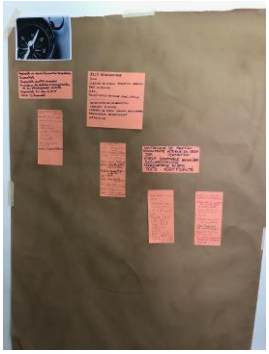
ETAPES	TEMPS
Introduction : - Présentation de la méthode et des principes (sens) - Installation et Répartition par groupes de 8 avec un porte-parole par groupe.	**10'**
1. Métier exercé avant la création de la fiche CIO : - Chacun doit inscrire sur une fiche individuelle, dans quel métier il exerçait avant la création de la 1ére fiche de poste de CIO en 2007 ? - Les fiches sont posées par le porte-parole de chaque groupe sur le tableau (regroupement si doublon)	**10'**
2. Faits marquants à recueillir sur la ligne de temps : a) Quels ont été les faits marquants du métier de CIO de 2007 et jusqu'à 2017, par tranche de 3 ans : 2007/2010 - 2011/2013 – 2014 à aujourd'hui **Consignes** **b-1) Brainstorming individuel :** Chacun doit inscrire individuellement 5 idées sur sa feuille	**5'**
b-2) Brainstorming du groupe : • Mettre en commun les faits inscrits individuellement dans le groupe • Le groupe via un porte-parole va inscrire les faits sur des fiches. 1 fait par fiche : environ 15 fiches pour le groupe	**10'**
b-3) Sélection du groupe • Le groupe sélectionne **les 3 fiches (top 3)** avec les faits les plus marquants pour partage et conserve le solde. • Un porte-parole pose pour le groupe les fiches sur la ligne de temps (selon période) du tableau et commente puis apporte des éclaircissements. • Regroupement si faits identiques ou liés au Top 3.	**10'**

ETAPES	TEMPS
• Pose des faits marquants restants	
3. Ressentis à recueillir : Prise en compte des ressentis vécus par l'historique exprimé Discussion du groupe et pose de 3 mots clés sur 1 fiche qui reflète les ressentis : Satisfaction ou Frustration (1 fiche par groupe).	 **10'**
4. Apprenance à recueillir : Mise en évidence de l'apprenance à capitaliser : apprenance qui a émergée des faits marquants et ressentis du collectif Déclinaison du ressenti vers une apprenance qui forge l'expérience et permet de rebondir. (1 phrase par groupe posée sur la « goutte des apprenances » et commentée par le porte-parole du groupe)	**10'**
5. Action pour l'amélioration du métier de CIO à recueillir : A partir des faits marquants, ressentis et apprenances, quelle serait pour vous l'action à mettre en œuvre pour améliorer le métier de CIO (1 action pour le groupe à poser par le porte-parole sur « la cible des améliorations », via une fiche). en une phrase	 **10'**

E. La réalisation de l'assemblée

1. Liste des métiers exercés avant la création de la fiche CIO (étape 1)

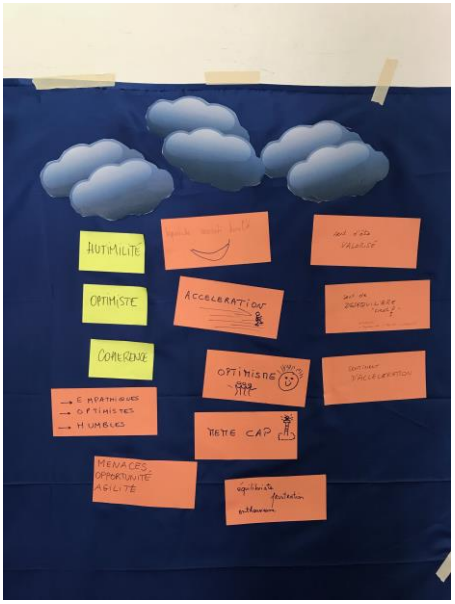
Métiers	
Responsable recrutement	Directrice d'une maison de l'emploi
Agent comptable	Directrice Pôle "Animation services à la Population"
Agent fiscalité	Directrice service de gestion de l'espace vert
Animatrice programme subventions européennes	Directrice Transports et Déplacements
Bachelière	Documentaliste
Cadre pédagogique ITS (travail social)	DRH (4)
Chargée de cours	Ergonome
Chargée de mission économie sociale solidaire	Etudiant
Chargée de mission qualité, écoute des habitants	Formation
Chargée de mission ressources humaines	Gestion des emplois et des compétences
Chargée de ressources humaines	Gestionnaire médico Social
Chargée d'étude	Informaticien (2)
Chef de projet DD	Journaliste
Chef de service recrutement	Lycéenne
Cheffe de projet	Professeur des écoles/Directrice service concours
Conseiller en organisation	Référent marchés publics à la DRH et chargé de formation
Conseiller interne en organisation	Responsable adjoint service jeunesse
Conseiller RH	Responsable administration
Conseillère en formation	Responsable commercial
Conseillère gestion (administrateur réseau)	Responsable de circonscription d'action sociale et médico-sociale
Consultante fonctionnelle (S.I. - privé)	Responsable du service formation et compétences
Consultante interne en organisation	Responsable groupe méthode
Consultante méthode participative	Responsable Maison des solidarités
Contrôleur de gestion	Responsable pédagogique
Coordinatrice achats	Responsable prospective emploi compétences
Développeur territorial	Responsable qualité chez Lustucru
DGA citoyenneté (2)	Responsable qualité processus
DGA service à la population	Responsable RH dans le privé
DGS	Responsable territoire action sociale
Directeur des relations internationales et du développement durable	Responsable voirie



2. *Faits marquants (étape 2)*

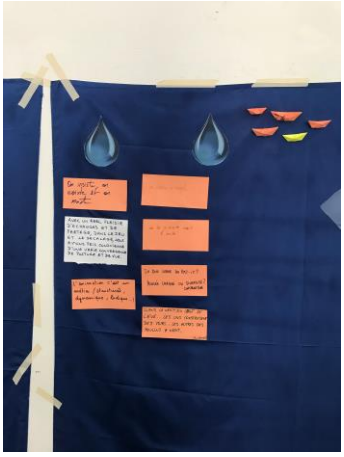
	Perte de sens	
2007 - 2010	**2011 - 2013**	**2014 à aujourd'hui**
LOLF + baise de dotations ➜ Mutualisation, transferts compétences, fusion	Agilité nécessaire liée aux incertitudes	SGMAP Numérisation Usagers centraux
Evolutions sociétales et réglementaires : conditions de travail, RPS, QVT	2012 – 2013 : itinéraire CIO / Coach – Reconnaissance des métiers	Qualité de vie au travail
Prise en compte des exigences des usagers (Design Politiques publiques, concertation)	Professionnalisation	2016 Intégration du conseil en organisation dans les compétences des CdG Inscription de la notion dans la loi
Transferts des compétences (réorganisations / mutualisations)	2010 – 2013 Prise en compte des RPS (accord cadre – document unique) ⇒ ouverture de nouveaux champs d'intervention / méthodes	
Contrainte budgétaire performance / Pilotage (RGPP, contrat d'objectifs) ⇒ recherche méthodes innovantes ⇒ dématérialisation - efficience	2010 - 2016Réforme territoriale + différents textes (dont art.29) ⇒ reconfigurations – Mutualisations - Transferts	
Crise financière 2008 ↙ prestataire extérieur	Choc des cultures	
Restructurations institutionnelles	Création du parcours itinéraire CIO CNFPT	
Des demandes d'améliorer l'efficience liées aux contraintes budgétaires	Mutualisations, transferts de compétences Réformes territoriales (loi RCT 2010/MAPTAM 2014 / NoTRE 2015)	
Contexte financier	Accélération du rythme des réorganisations	
2008 à maintenant : Réformes territoriales – Nombreuses réorganisations		
Baisse dotations de l'Etat		

3. Ressentis (étape 3)



Humilité

Optimiste(s) (3)	Menaces	Même cap
Humilité – Humbles (3)	Opportunité	Équilibriste
Cohérence	Agilité	Frustration
Empathiques	Accélération	Enthousiasme
Inquiétude	Sentiment d'être valorisé	
Sentiment de déséquilibre créatif ➜ mutation ➜ dynamisme / agilité / instabilité		
Sentiment d'accélération		Nécessité



4. Apprenance (étape 4)

- On insiste, on assiste et on résiste
- Les visions convergent
- Avec un réel plaisir d'échanges et de partage, dans le jeu et le décalage, nous avons pris conscience d'une vraie convergence de posture et de vue
- L'animation c'est un métier (structurée, dynamique, ludique…)
- De la diversité naît l'unité
- Du bon usage du post-it ? Pensée unique ou diversité constructive ?
- Quand le vent du changement se lève… les uns construisent des murs…les autres des moulins à vent… (proverbe chinois)

5. *Actions pour l'amélioration du métier de CIO*

- Promouvoir le métier par l'actualisation du référentiel, la certification et la sensibilisation des cadres dirigeants.
- Communiquer sur l'évolution du métier.
- Sensibiliser les des cadres dirigeants.
- Reconnaissance du métier (certification, VAE ?).
- Mieux comprendre le lien avec le contrôle de gestion / Se compléter.
- Analyser nos pratiques professionnelles.
- Transdisciplinarité.
- Orchestration des expertises de tout niveau.

IV Le regard du poète sur les Rencontres

Christian MALAPLATE, poète, auteur primé de multiples fois pour ces recueils de poésie (notamment Prix Victor HUGO), délégué régional Occitanie de la société des poètes français, producteur et réalisateur d'émissions radiophoniques sur la poésie et la musique classique. Son regard « décalé » et profond s'exercera à des moments choisis durant ces deux journées pour nous aider à percevoir différemment le monde du travail et les organisations.

J'ai entendu de nombreux mots : construire, collaborer, culture de la collectivité, convivialité. J'ai assisté à quelques ateliers et ai remarqué l'état d'esprit très positif qui y régnait.

De tous les mots que vous prononcez, je ne travaille que sur trois :

- Dire
- Ecouter
- Partager

J'ai de cela trois expériences une en milieu scolaire, des conférences avec des lycéens et des productions et la réalisation d'émission radiophoniques.

Dans le cadre du travail avec les lycéens, il s'agit d'un projet de spectacle poétique. Nous travaillons d'abord sur le choix du texte. Ensuite il y a l'écriture du spectacle (montage, interprétation, etc). Puis le partage des rôles et la mise en scène. Celle-ci, la partie la plus importante car c'est l'occupation scénique, demande une interprétation des décors, de l'éclairage et évidemment de son comportement physique par rapport au public. Il faut beaucoup écouter ces lycéens qui ont chacun des idées. Chacun apporte son idée au collectif et on parvient ainsi à mettre en scène toutes ces réflexions. Un travail important se fait ensuite sur la mémoire : comment on « absorbe » le texte, ses accentuations.

Dans la salle Pétrarque de Montpellier, il y a une deuxième partie aux conférences que j'y donne et qui se nomme « la scène ouverte » : il s'agit de permettre à des gens qui écrivent de venir sur scène, de prendre le micro. Ces personnes s'améliorent au fur et à mesure de leur venue, à la fois dans la lecture mais aussi dans l'écriture, car ce qui est important, c'est d'écouter les autres. Si on a une oreille pour les autres, on sait qu'on a un travail de fond à effectuer, une logique à faire

Il en est de même pour la radio : tout le travail est dans l'écriture. L'auditeur est dans le lointain : il nous écoute mais aussi travaille, fait autre chose. Il y a un moment où il faut effectuer un temps d'arrêt qui est une pause musicale. L'ensemble est à harmoniser, surtout quand il y a un invité. Cela implique de le voir avant et de préparer. Il faut respecter l'auditeur qui est quelqu'un d'important qui implique qu'on utilise un langage correct, clair. Cette exigence et cette volonté, on la retrouve dans le métier de CIO. Cela s'est manifesté dans les ateliers où j'ai observé beaucoup d'engagement.

Voici un poème issu de mes observations lors du jeu de l'innovation :

« Innover c'est le pied »
Dans nos collectivités il faut semer
Rêver d'aventure dans la forêt des idées
Tester, se tromper parfois,
Toujours persévérer

Des extraits de trois poèmes ont été lus :

« Terre lointaine »
« La palmeraie »
« Je suis en exil, loin de ma terre natale »

V Synthèse et perspectives

Clôture institutionnelle

Intervention de Philippe GAMBIER

Je remercie Christian MALAPLATE pour ce moment de partage. Ces trois mots, dire, écouter, partager doivent faire écho en chacun de nous par rapport à l'accompagnement de nos collègues. Je vais laisser la parole à Isabelle BONIDAN et Marc PIERRAT que je remercie au nom du réseau pour avoir permis l'organisation de ces rencontres. Nous vous remercions par avance de transmettre à Bruno la reconnaissance du réseau pour l'initiative de ces rencontres.

Intervention de Marc PIERRAT

J'ai été ravi de faire votre connaissance et d'avoir contribué à ces deux jours construits par Bruno MORIEN. J'espère, avec la plus grande sincérité, que ce ne sera pas nous mais Bruno qui sera là pour les 8èmes rencontres annoncées par Stéphane HEINRICH au début de ces rencontres.

Intervention d'Isabelle BONIDAN

Je me joins à Marc pour vous remercier et remercier tous les intervenants et leur compréhension vis-à-vis des petits ajustements que nous avons dû réaliser. Pour terminer, je voulais vous parler de pédagogie. Dans cette discipline, on dit souvent que les émotions permettent d'ancrer les évènements dans notre mémoire. J'espère que vous avez eu de belles émotions au cours de ces deux jours. Je vais vous souhaiter d'être ces étoiles dans vos collectivités avec une chanson de David BOWIE.

Nous tenons à remercier :

- L'ensemble des participants pour leur implication, leur créativité, leur ouverture,
- Les intervenants et animateurs :

  - Delphine BAUDU, fondatrice d'Axelmage
  - Michel BERNARD, directeur adjoint du CREPS de Montpellier et coach interne au Ministère des sports
  - Laetitia BES, coach interne, Conseil Départemental Essonne
  - Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, coache d'organisation, formatrice en coaching d'organisation à HEC et Paris Dauphine
  - Serge DOLE, département du Cher
  - Maria-Eugenia FONTES, coache interne, ville de Clichy-sous-Bois
  - Philippe GAMBIER, CIO Ville d'Ivry, Président de l'ANDCO
  - Patrick GIBEAUD, CIO, Conseil départemental des Landes, rédacteur de ces actes
  - Bernadette GUILLUY, CIO, Grand Paris Sud Est Avenir
  - Cédric GUITTARD, CIO, communauté urbaine Clermont Auvergne Métropole
  - Benhenni HENNI, coach interne, Conseil Départemental Essonne
  - Damien LAJARGE, CIO, Conseil Départemental du Gard
  - Christian MALAPLATE, poète
  - Marie MASSART, CIO, Conseil Départemental du Gard
  - Catherine MASSOUTRE BERRY, CIG Petite Couronne
  - Laurence MOLOSSI, DGA Ressources, ville de Clichy-sous-Bois
  - Bénédicte RICHOUX, CIO, Conseil Départemental de l'Essonne
  - Thomas TROADEC, agence CATALPA, sociologue et réalisateur

- Toutes les équipes administratives et techniques de l'INSET qui ont contribué à la réussite de ces 7èmes rencontres et en particulier :

  - Myriam ALCADE
  - Isabelle BONIDAN
  - Laurence FROMENTEL
  - Marc PIERRAT