



Guillaume BOBET

guillaume.bobet@administrateur-inet.org



Caroline METAIS

caroline.metais@administrateur-inet.org



Alice PILETTE

alice.pilette@administrateur-inet.org



Sundar RAMANADANE

sundar.ramanadane@administrateur-inet.org



Stéphane ROCHON

stephane.rochon@administrateur-inet.org

**DIRECTION DE L'AUTONOMIE
CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE L'ESSONNE**



**CRÉER UNE DYNAMIQUE
PARTICIPATIVE POUR
DÉFINIR UN PROJET
DE DIRECTION**

Tuteur au sein de la collectivité

→ Marion TANNIOU

Directrice de l'autonomie

REMOBILISER LES ÉQUIPES DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

Une direction en pleine mutation

Au sein du Département de l'Essonne, la Direction de l'Autonomie assure le soutien aux personnes âgées et handicapées, à domicile ou en établissements. Pour mener à bien cette mission, elle dispose d'un effectif de 134 agents et d'un budget de fonctionnement de 250 millions d'euros.

Récemment, elle a dû faire face à de multiples transformations, de plusieurs natures :

→ **législatives** : la loi d'adaptation de la société au vieillissement est entrée en vigueur au 1er janvier 2016. Celle-ci réoriente la politique du grand âge, d'une prise en charge de la dépendance vers la prévention de la perte d'autonomie. Elle induit pour les équipes une évolution des missions et des adaptations des outils de travail, qui n'ont pu être pleinement anticipées.

- **stratégiques** : les élections départementales de 2015 ont vu émerger une nouvelle majorité et de nouvelles orientations. Une priorité a ainsi été donnée à la résorption de la dette sociale plaçant la Direction sous une vigilance budgétaire accrue.
- **organisationnelles** : la Direction a connu trois réorganisations importantes au cours des dernières années, dont le redéploiement des missions ressources gérées en interne vers un pôle commun à l'ensemble de la Direction Générale Adjointe des Solidarités.

Initier un projet de direction dont les agents sont acteurs

Dans ce contexte, la mission répond aux trois objectifs suivants :

- Objectiver l'organisation :
 - Analyser le fonctionnement de la Direction et les liens entre les missions ;
 - Mesurer au travers d'une réflexion sur des indicateurs d'activité et de performance.
- Rendre les agents acteurs :
 - Libérer la parole des agents ;
 - Expérimenter de nouvelles méthodes managériales.
- Initier un Projet de Direction :
 - Dessiner un cap et le partager.

CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE ET UNE FORTE MOBILISATION

Viser la participation des agents et la transversalité

Le travail a nécessité d'emblée une prise de risque et une approche résolument tournée vers l'innovation. Plus précisément, il s'organise autour de trois approches.

En premier lieu, la méthodologie se voulait **participative**, à même d'impliquer les agents, et procédait d'une conviction partagée autour de cette valeur, en termes à la fois de résolution des problèmes, mais aussi de mobilisation et de motivation. Elle a pris la forme de l'organisation et de l'animation d'un séminaire de Direction, qui a été le point culminant de ce travail. Il a été l'occasion de tenter de briser le cloisonnement des services, de créer de la convivialité et d'associer les agents à la résolution des problèmes.

Par la suite, la démarche se voulait également **transversale** et à même de briser un fonctionnement en silos souvent présent dans les administrations. Aussi, avec pour horizon l'organisation du séminaire, des ateliers thématiques ont été organisés. Ils ont eu pour objectif de trouver avec les agents des solutions concrètes dans des thématiques identifiées en amont : indicateurs de gestion, liens avec le pôle ressource de la Direction Générale Adjointe, Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, gestion des absences et déstockage de dossiers, attentes managériales. Cinq ateliers ont eu lieu. Les techniques d'animation ont pris des formes variées, allant du brainstorming à la création artistique.

Pour finir, la liberté a été prise par l'équipe projet d'expérimenter de manière assumée et innovante de **nouvelles formes de mobilisation des agents**. Pour illustrer cette approche, on peut citer l'exemple de la mise en place d'un arbre à palabres. Il s'agit d'un lieu et d'un temps sanctuarisés (une heure par semaine) permettant l'expression personnelle dans un cadre collectif. Les agents venaient s'y exprimer et discuter, librement, de sujets non imposés, en respectant chacun et en évitant que cet espace ne

tourne en lieu de revendications. Le but était aussi de favoriser les bonnes pratiques, la convivialité, la transversalité entre services.

L'évaluation de la démarche souligne la satisfaction des agents et la nécessité de nourrir la dynamique

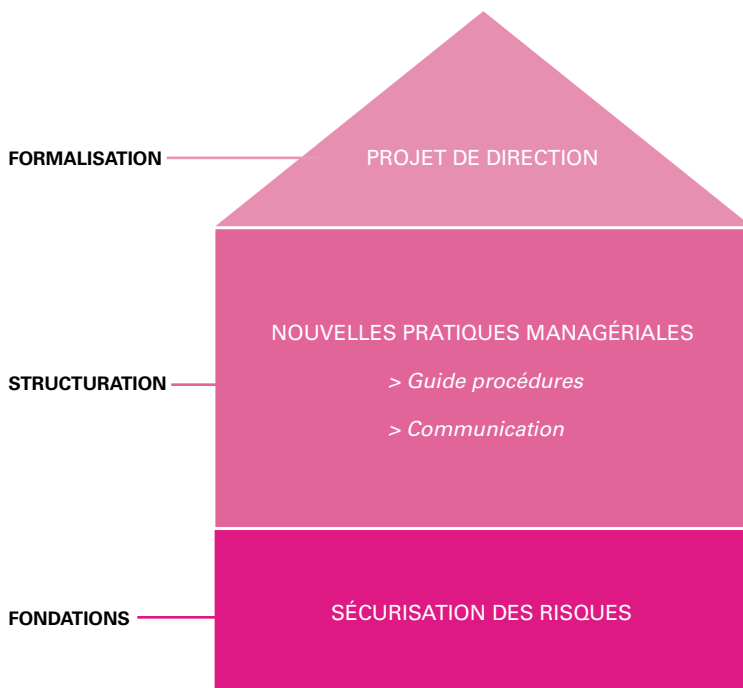
Toutes les initiatives proposées ont fait l'objet d'une évaluation minutieuse à l'issue des séances. Par exemple, à l'issue du séminaire, 93% des agents ont exprimé un avis très positif ou positif, et seuls 7% étaient dubitatifs. De même, les 5 ateliers pédagogiques et les 4 arbres à palabres ont fait l'objet d'une bonne participation (respectivement 85 et 55 agents) et d'un bon retour. L'effet principal, tel qu'il apparaît à l'issue de l'évaluation « à froid » du séminaire, est que, la démarche a mis en dynamique les agents, leur a permis de mieux se connaître et de se mobiliser pour imaginer comment mieux travailler ensemble au service de l'utilisateur. Il a également contribué à faire naître une attente sur la poursuite de la dynamique et la concrétisation des propositions émises. Afin de développer la transversalité, le souhait de pérenniser les dispositifs expérimentés, comme les arbres à palabres, et d'en reconduire d'autres, comme les ateliers et le séminaire, a été exprimé.

De nombreuses propositions ont été faites par l'équipe projet, sur la base du benchmark, de l'analyse du fonctionnement de la Direction et des remontées des agents. Elles concernent tant l'organisation et la clarification de la question du « qui-fait-quoi » que la formation, la communication, la question des indicateurs et des outils.

Formaliser le projet de direction à partir de nouvelles pratiques de management

Cette dynamique doit amener les équipes à se mettre en ordre de marche afin de formaliser le Projet de Direction. Celui-ci est conçu comme la clef de voûte d'un édifice (métaphore de la Direction de l'autonomie). Il repose sur la sécurisation des risques, qui constitue le terrain sur lequel s'épanouissent des nouvelles pratiques managériales. Celles-ci sont rendues possibles par les deux

pilliers que constituent d'une part un guide des procédures afin de clarifier les missions et les métiers de la Direction, et d'autre part un plan de communication favorisant une communication à la fois descendante et ascendante. La formalisation de ce qui précède, en même temps que son garant, est le Projet de Direction. Les préconisations se voulaient donc les facteurs et les vecteurs permettant de réunir les conditions propices à sa mise en œuvre.



LES ENSEIGNEMENTS POUR LA CONDUITE DE L'ACTION PUBLIQUE

Maîtriser les phases de transition et prendre en compte la dimension spatio-temporelle de la conduite du changement

La prise en compte de la dimension temporelle est apparue comme une nécessité dans la mesure où tout projet de réorganisation demande du temps, suppose de stabiliser l'entité et de sortir de l'immédiateté. L'idéal est de pouvoir préparer la réorganisation et d'en mesurer tous les impacts en termes de répartition de l'activité et de délivrance du service public. Néanmoins, lorsque cela n'est pas possible, l'un des principaux enjeux est de pouvoir maîtriser les phases de transition et de donner un cap. En effet, les logiques de *tabula rasa* entraînent le plus souvent une forme de déperdition et d'absence de continuité. Le parti-pris est donc de recommander la méthode des petits pas, dans la continuité et la cohérence. Il est également capital de prêter une attention particulière à la dimension spatiale du projet de réorganisation. La localisation des locaux, leur agencement et la manière dont les agents sont répartis, influent fortement sur les modes de faire et la communication interservices.

Un management structuré par la pédagogie et la responsabilisation des acteurs

Concernant la dimension managériale de notre mission, il semble essentiel d'insister sur ce qui semble dessiner les contours d'un modèle de management adaptable aux situations de réorganisation. Il s'agit d'un management reposant principalement sur :

- ➔ la délégation et la responsabilisation des acteurs ;
- ➔ la pédagogie : sécuriser, expliquer, clarifier et donner du sens ;
- ➔ la communication : favoriser la convivialité et la transversalité ;
- ➔ la prise de risque : innover et expérimenter suppose également de pouvoir se tromper.

Il est à noter l'importance des managers de proximité dans l'acceptation d'un projet de réorganisation et de direction. Ces derniers constituent des relais auprès des agents et doivent donc contribuer à son élaboration et pilotage.

L'aspect stratégique de la fonction S.I. dans le pilotage de la politique publique

L'adaptation des outils et de la fonction S.I. aux métiers ou aux nouvelles pratiques ne va pas de soi. Les gains liés à l'automatisation et à la fiabilisation des tâches en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience sont conséquents. Pour autant, un outil, aussi moderne et performant soit-il, n'a d'intérêt qu'en fonction de ses finalités, de son utilité et de son usage. En ce sens, ce n'est pas tant aux agents de s'adapter aux outils qu'aux outils de s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques définies par la collectivité. En soi, un outil n'est ni inadapté ni limité. Il souligne simplement une nécessité : celle de son ajustement et de son juste paramétrage aux besoins de l'activité.

Le hiatus entre l'exigence de modernisation et sa mise en œuvre opérationnelle

L'exigence de modernisation et d'adaptation est partagée par l'ensemble des collectivités. Elle peut même apparaître comme une évidence. Néanmoins, des chantiers comme la dématérialisation des archives ou la gestion électronique des documents, qui, de prime abord semblent tout indiqués, demeurent complexes à mettre en œuvre. En effet, de telles opérations nécessitent :

- des infrastructures adaptées (réseau, stockage) ;
- des moyens humains dédiés ;
- des actions de formation aux nouveaux outils.

Ceci n'enlève rien à leur caractère impérieux, mais permet surtout de mesurer toute la distance entre ce qui peut paraître comme allant de soi et ce qui, sur le terrain, repose sur un engagement fort et un réel investissement.

UNE MÉTHODE TRANSFÉRABLE À D'AUTRES COLLECTIVITÉS, SOUS CERTAINES CONDITIONS

Plusieurs outils ont été utilisés dans le cadre de cette mission : entretiens individuels, immersions, ateliers collectifs, arbre à palabres, forum d'idées, tableaux collaboratifs, affiches créatives.

La bonne exploitation de chacun d'entre eux dépend à la fois :

- d'une bonne prise en compte du contexte dans lequel ils s'insèrent
- d'un certain nombre d'invariants à respecter
- d'apports complémentaires pouvant encore davantage les valoriser.

Prendre en compte le contexte

Chaque collectivité territoriale est porteuse d'une histoire, de valeurs et d'une culture qui lui est propre. Il s'agit donc à travers un état des lieux relativement exhaustif de bien prendre en compte ce substrat avant de se lancer dans la construction d'un Projet de Direction. Cela signifie que la méthode et les outils utilisés ne peuvent être duplicables à l'identique d'une collectivité à une autre. Il y a, à chaque fois, la nécessité de s'imprégner subjectivement et objectivement de ce qui constitue les fondements de l'action au sein de la Direction ciblée.

Des invariants à respecter

Trois invariants concourent à la réussite de la co-réalisation d'un Projet de Direction. Chaque invariant correspond à une fonction particulière.

- Donner un cadre au sein de dispositifs pédagogiques organisés de façon précise et rigoureuse (**sécuriser**) :

En explicitant clairement les règles du jeu (finalité et objectifs du dispositif, conditions de réussite) au sein d'un ensemble spatio-temporel déterminé, le groupe projet établit un cadre suffisamment sécurisé pour permettre aux agents de s'exprimer, de proposer et d'agir.

- Adopter une posture managériale acceptant de faire confiance et de ne pas vouloir tout maîtriser (**reconnaître**) :

Les outils utilisés obligent à s'extraire peu à peu d'une position de sachant pour tendre à une position de facilitateur, de médiateur entre différents points de vue. Par des questions ouvertes, l'équipe projet tend à prendre une posture de maïeuticien, permettant à un collectif de faire émerger une réponse co-construite et partagée.

- Proposer une approche pédagogique riche et diverse (**dynamiser**) :

Afin de permettre aux agents de changer d'habitudes dans leurs fonctionnements, l'équipe projet veille à proposer des dispositifs pédagogiques diversifiés. C'est en étant elle-même suffisamment mobile et créative qu'elle permettra aux agents, individuellement et collectivement, de l'être également. Jeux de rôles, utilisation de média (image, film), travaux de groupes (laboratoire d'idées et de création), utilisation de supports (vidéo, affiche, tableau numérique par exemple). L'intérêt est de susciter à chaque fois un plaisir renouvelé chez les agents tout en leur permettant de se sentir productifs.

Des apports complémentaires

La présence au sein de la collectivité d'une équipe dédiée à l'accompagnement des organisations et à ce type de démarche peut être précieuse. Outre les conseils et les moyens qu'elle peut prodiguer et déployer, elle permet à l'équipe projet de bénéficier d'un regard extérieur au service et d'une analyse de sa pratique. Ceci lui permet également de gagner en cohérence et en efficacité. Enfin, il peut s'avérer utile que des formations axées sur le pilotage d'un Projet de Direction et des techniques d'animation soient dispensées auprès de l'équipe projet afin que cette dernière puisse bien appréhender les enjeux pédagogiques d'une telle mission.