



Thomas ALIS

thomas.alis@administrateur-inet.org



François GUIMBRETIERE

francois.guimbretiere@administrateur-inet.org



Claire LEMEUNIER

claire.lemeunier@administrateur-inet.org



Marie-Anaïs RENAULT-ROUX

marieanaïs.renaultroux@administrateur-inet.org

VILLE D'AVIGNON



**DU TRANSVERSAL
AU COLLECTIF**

.....

Tuteur au sein de la collectivité :

.....

➔ **Fabrice MARTINEZ**

Directeur général des services

.....

DÉVELOPPER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE LES SERVICES ET CRÉER UN VÉRITABLE COLLECTIF DE CADRES

Décloisonner les services et moderniser les pratiques :
une volonté de la direction générale

Le directeur général des services actuel, arrivé en 2015 suite à l’alternance politique de 2014, a lancé une nouvelle dynamique pour l’administration. Un des premiers objectifs a été de **revoir l’ancien organigramme** qui semblait s’opposer à l’ambition de développer le travail transversal entre les services car présentant une organisation « en râteau ». La formalisation d’un nouvel organigramme, mieux articulé avec les priorités du mandat, s’est imposée comme une nécessité. La nouvelle mouture de l’organigramme reprend ainsi, par pôle, les principales orientations du programme de l’exécutif : « vivre la ville », « paysages urbains », « ressources » et « vivre ensemble ».

La ville d’Avignon et sa direction générale ont souhaité enclencher une nouvelle étape avec le premier volet - organisationnel - du projet d’administration afin de la rendre, entre autres, plus efficiente. Au fil du changement progressif de direction générale,

une **réorganisation globale des services** a été engagée sur le temps long.

La création d'un niveau hiérarchique spécifique, celui de chef de département, répond au besoin de pouvoir bénéficier d'un collectif de direction resserré. Il comprend un DGS, 4 DGA et 19 chefs de département) et dispose de la technicité et de la vision stratégique pour intervenir de manière fine sur chaque politique publique.

Tous les organigrammes détaillés ont été revus, et ce jusqu'en 2018. Les enjeux de conduite de changement et de pédagogie auprès des agents sur les évolutions engagées restent d'actualité dans la deuxième phase du projet d'administration.

Développer une culture managériale transversale fondée sur des principes partagés

La commande initiale passée par la direction générale de la ville d'Avignon pose trois objectifs d'ordre stratégique.

Le premier objectif vise à créer une véritable culture de la transversalité au sein de l'encadrement pour qu'elle se diffuse à l'ensemble de la collectivité et par la même occasion commencer à créer un collectif de cadres autour d'ambitions partagées.

Le deuxième objectif stratégique est de donner des clés de compréhension des actions menées dans le cadre de la nouvelle organisation afin de renforcer l'appropriation par les agents de la première phase du projet d'administration. Il implique un accompagnement des équipes ainsi qu'un effort de pédagogie pour faire comprendre la philosophie des nouveaux organigrammes détaillés.

Le troisième objectif consiste à fédérer les équipes dans le but de produire ensemble la deuxième phase du projet d'administration. Il **invite les managers à se projeter dans l'avenir de la collectivité** et à formaliser les règles partagées par les services, afin de construire ensemble à partir de ce socle commun.

La déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques de la commande pouvait prendre la forme de **plusieurs livrables**. L'objectif de préparation d'un **séminaire des cadres**, est celui qui a le plus mobilisé par souci d'un apport concret à la démarche portée. La réalisation d'une **étude comparative** précédant l'arrivée de la mission était le second objectif opérationnel. Elle fut particulièrement utile pour s'inspirer d'exemples d'autres collectivités qui avaient pu organiser des temps institutionnels réunissant les cadres et les services.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR CRÉER UNE CULTURE DE TRANSVERSALITÉ DE FAÇON CONCRÈTE ET OPÉRATIONNELLE

Un diagnostic partagé permettant d'identifier des thématiques et un format fédérateurs

La première phase du stage s'est traduite par la **réalisation d'un état des lieux de la collectivité**, et en particulier de ses modes de fonctionnement collectifs (temps collectifs institutionnalisés, mode projet, règles communes).

Ce diagnostic a été réalisé en s'appuyant sur :

- ➔ 30 entretiens avec des cadres de tous niveaux hiérarchiques (DGS à chef de services),
- ➔ L'exploitation d'un questionnaire en ligne adressé aux cadres (70 % de réponses),
- ➔ La participation à des réunions internes, au conseil municipal et à une réunion publique.

Cet état des lieux a été présenté et discuté avec la direction générale début décembre afin de **susciter son adhésion et de poser les bases communes du séminaire à venir**.

Ce questionnaire a permis de recueillir les attentes des cadres concernant les thématiques et le format (plénières, ateliers participatifs, conférence).

Un séminaire des cadres, point de départ de la deuxième phase du projet d'administration

Dans un second temps, une phase de construction d'un séminaire a été lancée , **en conciliant plusieurs impératifs** posés par la direction générale et issus du diagnostic :

- ➔ S'adresser à un **public large** : l'ensemble des agents de catégorie A ainsi que les agents de catégorie B et C en situation de d'encadrement, jusqu'au niveau chef de service, soit 185 personnes,
- ➔ Aborder des **thématiques transversales** relatives à la gestion interne et aux usagers,
- ➔ Proposer un **format innovant et convivial**, permettant de travailler sur des questions concrètes et pouvant déboucher sur des suites visibles à court terme.

Il a été proposé d'aborder en atelier les thématiques et formats suivants :

- ➔ **L'accueil des nouveaux agents**, en utilisant la technique du photolangage et la rédaction de fiches-actions. Ce choix permettait de travailler sur l'identité commune et de renforcer l'esprit de cohésion,
- ➔ **L'intranet et les outils numériques de demain**, en utilisant une technique d'idéation opérationnelle et créative, permettant de se projeter vers l'avenir,
- ➔ **La culture managériale et l'optimisation des ressources** au sein d'un atelier de codéveloppement,
- ➔ **L'accueil des usagers**, au cœur des préoccupations actuelles de la collectivité et animé par une compagnie de théâtre-forum.

La mission a veillé à **impliquer de nombreux cadres dans sa préparation** en les positionnant comme co-animateurs d'ateliers (accueil du nouvel agent, co-développement) et en les sollicitant pour inspirer les saynètes du théâtre-forum.

Le séminaire était constitué d'une **plénière d'ouverture** introduite par un échange avec le maire et la direction générale et suivie d'une intervention sur le "mode projet" par la ville de Caluire-et-Cuire. Deux séries de **quatre ateliers** ont permis aux cadres d'élaborer des propositions concrètes sur les thématiques retenues. En **plénière de clôture**, deux cadres de la collectivité ont narré leur journée de séminaire, de façon légère et subjective, avant un échange entre la salle et la direction générale.

Les objectifs de **convivialité et de rencontre** de nouveaux collègues ont été atteints grâce à la réalisation de brise-glaces, au travail en petits groupes de 8 personnes et à la visite culturelle en fin de journée.

Des **compétences managériales clés ont été mises en oeuvre**, comme la traduction opérationnelle d'une orientation managériale stratégique, la mobilisation d'un groupe de cadres, l'animation d'une table-ronde et d'ateliers ou encore la capacité à faire face aux imprévus.

Le séminaire a bénéficié d'un **retour très positif** (83% des participants ont attribué une note entre 4/5 et 5/5) d'après le questionnaire de satisfaction envoyé aux participants. Les cadres ont souligné l'utilité du contenu (70%), et plébiscité ce moment de convivialité réussi (95,4%).

UN PLAN D'ACTION OPÉRATIONNEL CONSTRUIT AVEC LES CADRES ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Afin d'entretenir la dynamique amorcée par ce séminaire, et conscients de l'enjeu d'appropriation et de portage par la direction générale, la mission a fait le choix d'établir des **pistes d'actions à mettre en discussion** et non un plan d'actions finalisé.

21 pistes d'actions ont été réparties en 4 axes :

- ➔ **1.** Vers une gouvernance collective et transversale
- ➔ **2.** Développer une culture managériale
- ➔ **3.** Bâtir un socle de règles communes
- ➔ **4.** Communiquer sur les productions du séminaire et le plan d'actions à construire

Une **quinzaine de propositions ont été retenues par la direction générale** et seront présentées dans une note stratégique de la direction générale. Certaines ont été lancées dès le mois de février : une session interne de codéveloppement, la construction d'une journée d'accueil du nouvel arrivant avec une vidéo de présentation de la collectivité par le maire et une formation par du théâtre-forum de tous les agents d'accueil. Une revue de projets stratégiques va également être mise en place. Enfin, une communication a été faite autour de ce séminaire, dans un format court à destination des cadres.

LE SÉMINAIRE DES CADRES COMME OUTIL DE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Deux mois de stage collectif ne peuvent permettre d'ancrer véritablement une nouvelle culture de travail et de management, qui plus est, dans un contexte de réorganisation non encore totalement appropriée par tous. Néanmoins, les objectifs fixés avec la direction générale sont remplis.

Un préalable : établir un constat partagé

Le diagnostic a permis de **confirmer le constat exprimé par la direction générale**, c'est-à-dire un relatif cloisonnement des directions et des services et un manque d'habitude vis-à-vis du travail en transversalité, du fonctionnement collectif et du "mode projet".

Le séminaire, préparé de manière ouverte et partagée avec les cadres de la collectivité, a permis de **montrer à l'encadrement l'importance du travail en transversalité et la volonté de la direction générale** de s'emparer de la question. Beaucoup de participants, interrogés dans les entretiens, sondés ou impliqués dans la préparation voire la co-animation du séminaire, se sont appropriés le sujet et ont engagé une réflexion individuelle et parfois collective. Il a aussi permis de partager un certain nombre de constats, de favoriser la rencontre des participants et services, de diffuser des pratiques de travail plus collaboratives et de réfléchir collectivement à des sujets qui concernent l'ensemble de la collectivité.

La nécessité de donner des suites concrètes

Le plan d'actions construit avec la direction générale, sur la base des 21 propositions, est un signe très positif donné sur la poursuite de ce chantier et la mise en œuvre de différentes mesures opérationnelles. La **mise en œuvre du plan d'actions** est primordiale pour conforter la motivation des participants au séminaire à s'investir sur les questions abordées, à leur montrer que leur engagement et leurs propositions sont pris en compte et que les suites les plus pertinentes y sont données.

Des moyens associés et un portage dans le temps

À l'issue de la mission, la première interrogation porte sur la capacité de la collectivité à mobiliser les moyens pour mettre en œuvre les actions retenues, aussi bien humains qu'en termes de compétences et de temps. Un certain nombre de cadres recrutés ces dernières années porteurs de cultures professionnelles

différentes vont-ils rester au sein de la collectivité ? Parviendront-ils par ailleurs à mobiliser leurs équipes autour de ces sujets ? Ces éléments seront décisifs dans l'atteinte des objectifs d'évolution de la culture managériale et de décloisonnement des services.

Ce projet collectif a montré combien il était intéressant et utile pour la qualité du service public local de s'engager dans la réorganisation des services et l'évolution des pratiques managériales. Ce chemin nécessite un **portage important, à la fois politique et de la direction générale**, ainsi qu'une bonne connaissance du fonctionnement des services. Une analyse fine des freins est indispensable pour apporter une réponse sur mesure.

Le **temps** est également un facteur essentiel : engager ce type de démarche en fin de mandat expose au risque de ne pas pouvoir la pérenniser et qu'elle ne soit pas suffisamment appropriée. L'intervention d'un **regard extérieur**, tel que celui qui a été apporté, paraît précieux car il permet une analyse critique objective et une approche ouverte, voire innovante, des actions à mener.

UNE APPROCHE FONDÉE SUR LA COMPRÉHENSION DU CONTEXTE, LA PARTICIPATION DES AGENTS ET DES MÉTHODES INNOVANTES

En premier lieu, l'idée de **s'appuyer sur un séminaire des cadres pour lancer un projet d'administration** semble tout à fait pertinente au sein d'organisations comme les collectivités territoriales. Impulser une nouvelle culture managériale, de nouveaux projets ou une nouvelle organisation nécessite non seulement une adhésion de la direction générale, mais aussi de tout l'encadrement intermédiaire pour ensuite mobiliser l'ensemble de l'administration. Un séminaire permet de fonder la déclinaison du projet d'administration sur des productions concrètes des agents.

En second lieu, la méthode visant à **comprendre et s'adapter au contexte local** lors de la phase de diagnostic est par nature transférable à d'autres collectivités. Elle permet en effet d'appréhender les atouts et les faiblesses d'une administration, d'identifier des leviers de changement et de répondre aux attentes des cadres.

En troisième lieu, le choix de la **coconstruction** d'un séminaire est duplicable et souhaitable, en ce qu'elle apporte une profusion d'idées ainsi qu'une crédibilité des formats et thématiques. La mobilisation ciblée de certains cadres permet de désamorcer des réticences, de responsabiliser des cadres, pour renforcer la mobilisation de ceux-ci le jour J.

Enfin, **l'emploi de techniques d'animation innovantes** n'est pas réservé à certaines collectivités ou types de cadres qui en auraient une perception favorable a priori ou sensibilisés à ce type de méthodes. Beaucoup de cadres de la ville d'Avignon ont découvert le jour du séminaire des techniques d'animation fondées sur l'intelligence collective, et se les sont immédiatement appropriées pour la plupart. Les idées proposées dans les différents ateliers étaient ainsi concrètes, opérationnelles et pertinentes.

