

8-9 NOVEMBRE 2018
MONTPELLIER

LES RENCONTRES TERRITORIALES DES CONSEILLERS EN ORGANISATION

LA PARTICIPATION
DE L'USAGER DANS
LA TRANSFORMATION
DES ORGANISATIONS :
QUELS IMPACTS SUR LE
MÉTIER ET LES PRATIQUES
DES CONSEILLERS
EN ORGANISATION ?

ACTES

le
Cmpt

QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT
LES COLLECTIVITES
PROGRESSENT

CO-ORGANISÉ PAR : **andCO**
Association nationale des conseillers
en organisation

Sommaire

I Ouverture institutionnelle	3
II La participation des citoyens-usagers dans la transformation de l'action publique : quels changements dans nos organisations et dans le quotidien des agents des collectivités ?	7
A. Question 1 : quel regard porter vous sur la place du citoyen/usager dans les organisations territoriales ?	7
B. Question 2 (et réponses aux réactions de la salle) : quels serait pour vous les changements à apporter en priorité et comment les accompagner ?	13
III Enrichir la palette du.de la conseiller.ère en organisation pour accompagner les transformations : ateliers pratiques	16
A. Atelier 1 - Animer un atelier de design de service	16
B. Atelier 2 - "Un labo dans ma collectivité / mon établissement ?"	20
C. Atelier 3 - « Vous voyez ce que je veux dire ? » - La facilitation graphique au service de votre projet c	29
D. Atelier 4 - « Le visible et l'invisible du parcours usager » - Expérimenter une méthode immersive d'observation hors les murs	29
E. Atelier 5 - : «Poser les bonnes questions aux bons acteurs» - Re-découvrir la méthode Metaplan® pour co-construire un projet	34
F. Atelier 6 - « Baromètres et référentiels » - Comment les utiliser dans une dynamique d'amélioration continue ?	41
IV Évolution du métier de conseiller.ère en organisation	46
A. En collectivité, en centre de gestion, dans les autres versants de la fonction publique	46
B. Itinéraires de formation CNFPT-INSET	49
V BarCamp de l'andCO	52
A. Présentation de l'ANDCO par les membres du Conseil d'administration	52
G. Bilan financier	53
B. Ateliers sur les attentes et les perspectives du réseau	53
C. Restitution synthèse des ateliers	53
VI Le jeu comme outil de co-construction avec les usagers (internes et externes)	59
A. Atelier « Jeu sur le télétravail »	61
B. Atelier « Donkey Kong des processus »	64
C. Atelier « Jeu de l'innovation »	69
D. Atelier « Kalliance© »	72
E. Atelier « Mettre en œuvre son leadership en tant que conseiller.ère en Organisation »	73
F. Atelier « Dessine ta Direction des Ressource Humaines »	75
G. Atelier « Flowgame »	80
H. Atelier « Comment faire- le jeu », quand l'innovation publique devient un jeu d'enfant	83
VII Clôture institutionnelle	88

I Ouverture institutionnelle

Stéphane HEINRICH, Directeur adjoint des formations de l'INSET de Montpellier
Philippe GAMBIER, Président andCO (Association Nationale des Conseillers en Organisation)

Présentation générale

Le CNFPT et l'andCO organisent les 8 et 9 novembre 2018, à Montpellier les 8^{èmes} rencontres des conseiller.ère.s en organisation.

Dans un contexte de mutations, les collectivités territoriales évoluent et se transforment. La participation des usagers et des agents territoriaux est une de leur préoccupation majeure. Elles doivent proposer aux usagers une amélioration des services publics et aux agents territoriaux un environnement de travail modernisé en les impliquant dans la définition et le suivi de ces transformations. Répondre à ces nouvelles attentes des usagers en termes de proximité, de dialogue voire de co-construction, nécessitent des compétences renouvelées et des fonctionnements transverses entre les services, ainsi que la nécessité de miser sur le numérique et sur les réseaux sociaux.

De par leur vocation d'accompagnement au changement, les conseiller.ère.s en organisation sont au cœur de ces évolutions et œuvrent au quotidien à l'adaptation des services publics aux réalités et aux besoins des territoires.

Le CNFPT et l'andCO s'associent lors de ces 8^{èmes} rencontres pour vous proposer d'échanger sur la participation de l'utilisateur dans la transformation des organisations et ses impacts sur le métier et les pratiques des conseiller.ère.s en organisation.

Intervention de Stéphane HEINRICH

Directeur adjoint formation, INSET de Montpellier

Je suis très heureux de vous accueillir très nombreux ici, au CNFPT Montpellier pour ces rencontres co-organisées avec l'andCO avec laquelle un partenariat local a été signé.

Les fidèles de ces rencontres, puisque ce sont les huitièmes, ont dû noter une petite mais importante évolution dans leur intitulé : nous sommes passés des conseillers INTERNES en organisation aux conseillers en organisation. Les conseiller.ère.s internes sont bien entendus les bienvenus. Vous êtes un certain nombre à travailler dans des centres de gestion mais sont présents également des conseiller.ères en organisation travaillant dans les services de l'Etat.

Cet élargissement illustre évidemment le développement des activités, des fonctions, des postes de conseillers en organisation bénéficiant à un spectre de plus en plus large de collectivités territoriales et plus largement de structures et d'établissements publics sous des modalités complémentaires. Ce sera d'ailleurs un des objets des échanges et des travaux de ces rencontres.

Deux remarque sur le programme :

- ➔ Sur le thème de ces rencontres, à savoir la participation de l'utilisateur dans la transformation des organisations, vous aborderez la co-conception, le design de services, l'expérience usager. On voit des structures publiques qui innovent, expérimentent, sont proactives sur la participation de l'utilisateur, y compris sur ses conséquences dans leur organisation.



- ➔ Les modalités d'apprentissage et celles du déroulement des ateliers et plénières seront variées. Les formations du CNFPT évoluent et notamment l'itinéraire de conseiller en organisation qui mobilise des modalités diverses, actives et évolutives. Cet itinéraire, d'ailleurs, rencontre un tel succès que nous réalisons maintenant trois sessions par an.

Ces rencontres sont à l'image de l'évolution de l'offre du CNFPT, voire même sont à la pointe de l'évolution en matière d'apprentissage : activités ludo-pédagogiques, barcamp, ateliers. Nous travaillons beaucoup au CNFPT sur ces évolutions pour optimiser et rendre plus efficaces les formations.

Je terminerai en remerciant les très nombreux intervenants issus d'horizons divers qui se sont mobilisés et rendus disponibles pour vous mettre en action. Et je vous donne rendez-vous pour l'an prochain.

Intervention de Philippe GAMBIER

Président de l'andCO, conseiller interne en management et organisation, ville d'Ivry-Sur-Seine

Je suis très heureux de vous retrouver pour cette nouvelle édition et j'espère que vous avez tous récupéré votre passeport de conseiller en organisation. Et je remercie la promotion « Origami » de l'itinéraire de formation proposé à l'INSET de Montpellier, qui est à l'origine de cette initiative que l'andCO a soutenu avec grand plaisir.



Je tiens également à dire que, depuis la création de l'association, nous avons toujours été étroitement associés à ces rencontres territoriales et ce n'est pas un hasard si notre Assemblée Générale se tient pendant cet événement majeur pour notre réseau. C'est en effet un rendez-vous très important, pendant lequel nous nous retrouvons et qui est fédérateur. D'une certaine manière, ces rencontres nous apportent notre « shoot de dopamine », qui nous donne de l'énergie avant le retour dans nos collectivités et établissements.

Le programme de cette année est riche et a été totalement co-construit avec les collègues de l'INSET et du CNFPT que je tiens à remercier, de même que tous les conseiller.ère.s en organisation de collectivités et de centres de gestion, leurs homologues, conseillers en organisation du travail, de la fonction publique d'Etat et les coachs présents ici.

Le choix de s'interroger sur la place de l'utilisateur dans nos organisations sera notre fil rouge durant ces deux jours, notamment l'impact de l'évolution de cette place sur nos missions et notre métier.

Nous sommes ici dans un espace de débat, de dialogue, de participation et les intervenants, au-delà de la matière qu'ils apporteront de par leurs expertises et leurs témoignages, serviront ce débat tout en privilégiant avec nous le partage. Chacun doit se sentir à l'aise pour prendre la parole librement.

N'hésitez pas à également à poster des informations sur les réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn...) tout au long de ces rencontres, cela montrera le dynamisme de nos échanges.

Je vous souhaite de très bonnes rencontres. Merci à tous.



Intervention de Tifaine VENTRE

Conseillère formation à l'INSET de Montpellier

Arrivée récemment, ça a été un vrai bonheur pour moi, en reprenant les dossiers de Bruno MORIEN, de découvrir la richesse des travaux effectués précédemment. Le travail collaboratif avec l'andCO a été très riche et j'espère que vous repartirez avec de belles pépites à l'issue de ces deux jours.

Nous allons cheminer ensemble durant ces deux jours à travers un programme fourni. Nous commencerons par une table ronde au titre ambitieux : la participation des citoyens-usagers dans la transformation de l'action publique : la quels changements dans nos organisations et dans le quotidien des agents des collectivités ? Nous poursuivrons la journée avec des ateliers destinés à enrichir la palette du conseiller en organisation pour accompagner les transformations. La journée se terminera par un verre de l'amitié offert par l'andCO.

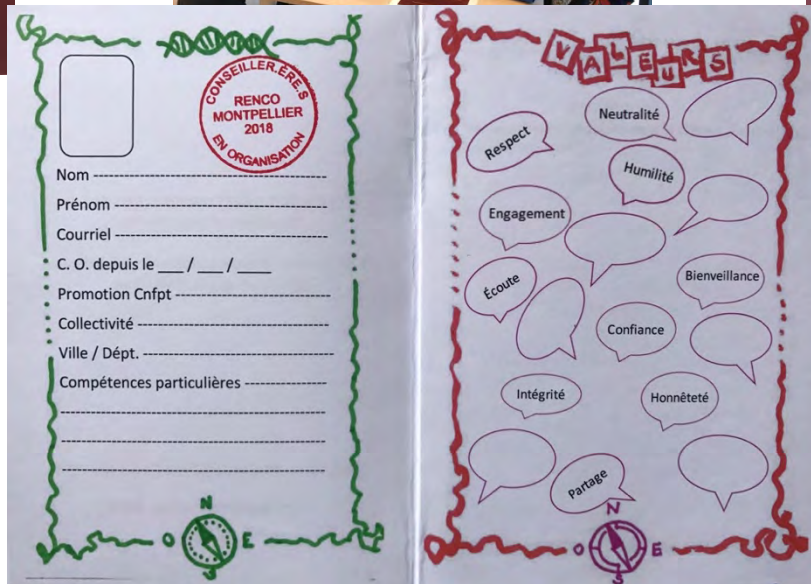
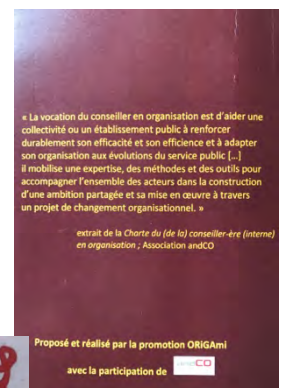


Demain, après une table ronde sur les évolutions du métier de conseiller en organisation, nous participerons au Barcamp de l'andCO selon le principe, utilisé dans nos interventions, que le contenu est apporté par les participants. Et l'après-midi du second jour sera consacrée aux jeux comme outils de co-construction avec les usagers, au cours de multiples ateliers.

Nous serons deux pour vous accompagner, maîtresse du temps et parfois co-animatrices Catherine MASSOUTRE-BERRY consultante en organisation, méthodes et management au CIG Petite Couronne et moi-même.

Au quatrième étage qui nous est réservé, vous trouverez un espace de détente avec une sharing-box et une cartographie à compléter, pour ceux qui le souhaitent, de leurs coordonnés.

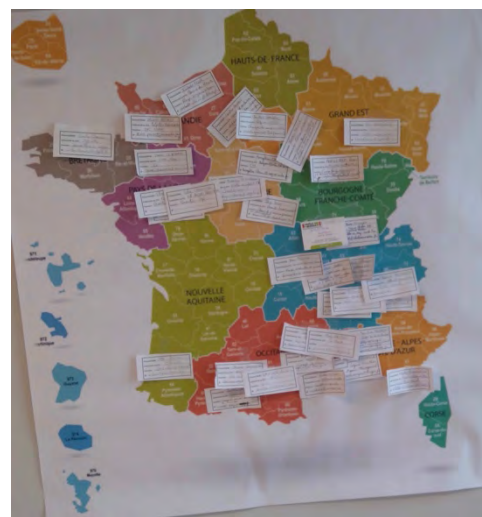
Je tiens également à vous présenter notre promotion « origami » de l'itinéraire « conseiller en organisation » et qui est à l'origine du projet de passeport qui vous a été proposé lors de votre arrivée.



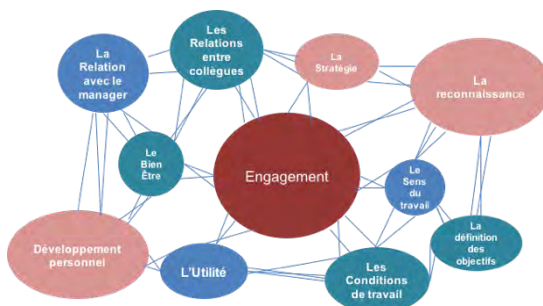
Avant de démarrer nous vous proposons un exercice d'inclusion (et brise-glace) sous forme d'une cartographie participative et active.

Esprit cartographique que vous retrouverez au 4^{ème} étage.

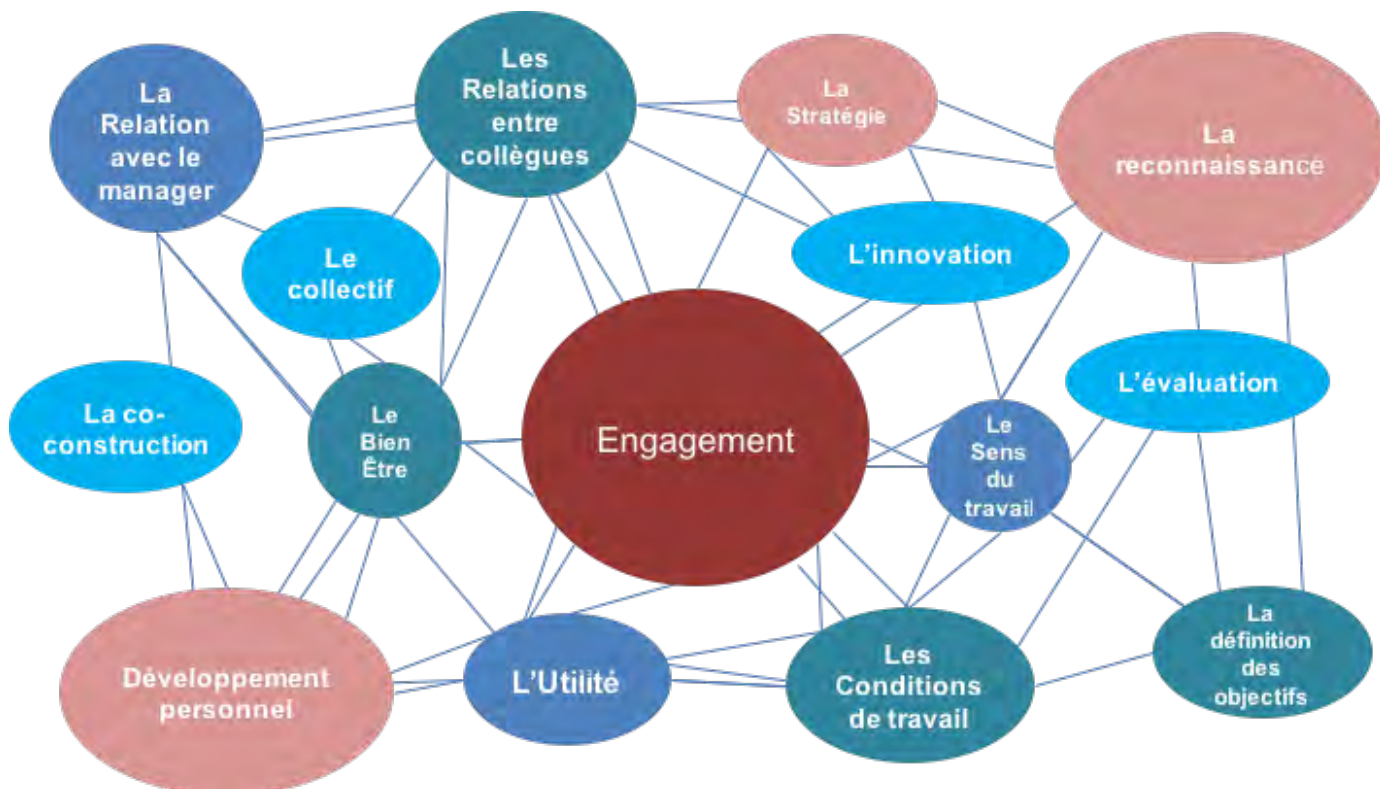
Pour terminer, nous vous proposons une cartographie de l'engagement en vous demandant si vous voyez des éléments à rajouter.



Carte de départ



Carte finale



II La participation des citoyens-usagers dans la transformation de l'action publique : quels changements dans nos organisations et dans le quotidien des agents des collectivités ?

Table-ronde en plénière avec animation interactive

Nadia MOUSSA, *chargée d'études organisation du travail, bien-être au travail et efficacité du service public, direction générale de l'administration et de la fonction publique*

Daniel ZERVUDACKI, *directeur adjoint du centre de gestion des Bouches du Rhône*

Antoine FOUCAULT, *directeur de la coordination de l'innovation, Région Occitanie*

Jérôme GROLLEAU, *Sociologue-consultant, auteurs de plusieurs études de l'OST*

Co-animation : Catherine MASSOUTRE-BERRY, *consultante experte en organisation-méthode et management, centre interdépartemental de gestion de la petite couronne, région Ile de France & Tifaine VENTRE, Conseillère formation, INSET Montpellier*

Cette table ronde aura deux temps correspondant à deux questions :

- quel regard porter vous sur la place du citoyen/usager dans les organisations territoriales ?
- quels seraient pour vous les changements à apporter en priorité et comment les accompagner ?

A. Question 1 : quel regard porter vous sur la place du citoyen/usager dans les organisations territoriales ?

1. Intervention de Jérôme GROLLEAU

Sociologue consultant, je réalise des études et j'accompagne des collectivités dans des processus de changement. Pour répondre à cette première question, je vais me fonder sur un certain nombre de constat que j'ai pu faire lors de travaux d'études réalisés pour l'OST de la MNT¹. Sur le thème du sens de l'action publique locale, j'ai interviewé des agents de diverses collectivités pour savoir comment ils pensaient cette question, comment ils l'abordaient.

Premier constat : centrage sur la quotidienneté

L'objet sur lequel on bosse, c'est la vie quotidienne des gens, qu'on essaye d'améliorer, de nourrir, d'enrichir. C'est le territoire mental sur lequel on essaye d'avoir un effet, sur lequel est centré notre métier et où il trouve sens. Ce qui est intéressant avec cette question du quotidien, c'est qu'on est loin des grands principes, des grandes valeurs. On parle d'expérience vécue, des situations concrètes, du terrain qui nous affecte, qui nous touche, qui nous mobilise et à travers quoi se construit la question de l'intérêt général. L'intérêt général s'éprouve.



Cette question du quotidien concerne tout le monde, le que soit sa position dans l'organisation et pas seulement ceux qui sont en contact direct avec l'utilisateur. Pour exemple, même le chef de projet dans une région a, dans un coin de sa tête, l'idée qu'il va améliorer la vie de quelqu'un. Chacun a un usager, qu'il appartienne aux fonctions support (les acteurs avec lesquels ils travaillent au sein de l'organisation tiennent lieu d'utilisateurs) ou qu'il soit en contact direct de l'utilisateur final.

¹ OST : Observatoire Social de la Mutuelle Nationale Territoriale.

Auteur de l'étude « Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale » Les cahiers de l'Observatoire Social Territorial n° 20 - Mai 2018.

Lien : <http://www.mnt.fr/la-mnt/observatoire-social-territorial/etudes-ost>

Deuxième constat : l'évolution du sens

Il s'agit de l'évolution de la signification que l'on attribue à son utilité. Les termes employés par les agents interviewés renvoient au renforcement de la capacité des usagers à agir (empowerment) avec des expressions comme : « je rends mobile, autonome », « je fais grandir », « je donne de l'assurance », « j'offre des opportunités », « j'ouvre des horizons ».

Toute cette terminologie dit que l'action publique territoriale a pour objet de renforcer des aptitudes de ces usagers qui leur permettent de mener leur vie, de transformer leurs conditions d'existence (pouvoir de et pouvoir sur). Cela va plus loin que l'amélioration de la vie quotidienne. C'est beaucoup plus pointu, plus engageant et plus en phase aussi avec l'évolution de nos sociétés vers plus de rapidité, plus de sentiment d'impuissance. Renforcer les capacités d'agir, c'est en quelque sorte redonner de la puissance à ces usagers.

Troisième constat : plus l'action menée par l'organisation se fonde sur la connaissance de l'utilisateur, plus mon action trouve sens et réanime mon engagement

Cela amène à s'interroger sur la véritable place de l'utilisateur dans le fonctionnement des organisations territoriales aujourd'hui. Il y a là un seuil à franchir : certes il est là, il est présent dans les têtes mais j'ai le sentiment que l'utilisateur reste encore en dehors de l'organisation. Quand impacte-t-il la conception de l'offre, le mode de production du service, son évaluation ? Il y a donc un espace à investir. Bien sûr, beaucoup de choses sont faites, plein d'initiatives sont engagées : design de services, enquêtes de satisfaction, etc. L'enjeu est que cette question ne soit pas réservée à quelques uns, spécialistes de cette question, mais que cette connaissance irrigue le fonctionnement total de l'organisation.

Les figures marquantes avec lesquelles on traite les questions d'utilisateurs restent, malgré toutes les initiatives évoquées, les réclamations, les élections, un certain mimétisme à l'égard de l'utilisateur et quelques enquêtes par-ci par-là.

Il y a à reconstruire tout un ensemble de dispositifs qui font que les attentes de l'utilisateur irriguent le fonctionnement et impactent l'organisation. L'enjeu est, pour les agents publics, de devenir des professionnels de la relation de service public. Derrière, il y a l'enjeu démocratique, politique. Nos démocraties sont totalement minées par le sentiment, pour les gens, de ne pas être écouté, d'être rendus invisibles et par l'impression que leur vie quotidienne n'est pas prise en compte. Une action forte de relation de service public répond, de mon point de vue, à cet enjeu. Il faut capter les attentes du quotidien, travailler à cette captation et y répondre, y donner forme et ainsi répondre à l'enjeu démocratique de la proximité. Je crois qu'un des signes est la baisse de la cote de confiance de la population envers les maires.

→ Réaction de la salle

Etant passé d'une intercommunalité à une commune j'avais vu les deux premiers obstacles, l'obstacle démocratique et la professionnalisation des acteurs, mais je voudrais insister sur votre dernier point : la remise en cause des maires. La mise en place des intercommunalités a abouti à une grande remise en cause de la gestion de proximité à laquelle elles n'étaient pas préparées. Nous sommes actuellement au milieu du gué de ce point de vue.

→ Réponse de Jérôme GROLLEAU

Cela y participe, mais je ne suis pas sûr que la question soit là du point de vue des usagers. Les réformes institutionnelles que vous évoquez sont tout de même assez éloignées de ce que peuvent percevoir les usagers. Ce qui me paraît important, c'est que, dans nos sociétés actuelles, les questions de la vie locale, de l'ancrage, de la proximité montent en flèche. Donc, plus les attentes sont fortes et qu'il n'y a pas de répondant en face, plus cela produit le résultat évoqué. La coopération des intercommunalités et des communes dans la production du service est primordiale.

- Réaction de la salle : je partage le constat et je voudrais insister sur l'urgence. La décrédibilisation des maires aujourd'hui est le terreau du populisme. L'enjeu démocratique est vraiment là. On a vécu en démocratie depuis tellement longtemps qu'on n' imagine pas qu'elle puisse être menacée. Je souscris complètement à l'idée que nous devons être des professionnels de la relation de service public. Et nous, conseiller.ère.s en organisation, avons une vraie responsabilité à ce sujet car, la relation c'est notre métier, et nous devons donc porter des méthodes auprès de nos collègues qui sont dans la relation avec l'utilisateur.
- Réaction de la salle : je travaille comme chef de projet relation citoyen. Votre analyse est très intéressante, mais il manque, pour moi, un facteur important qui est celui du citoyen/consommateur. Celui-ci a une exigence de proximité, avec de la dématérialisation, du service en continu (24/24, « contacter qui je veux quand je veux »). Il y a un vrai enjeu du numérique avec un citoyen qui a un comportement paradoxal (bipolarité) : d'un côté des services tout le temps tout de suite, mais aussi ne pas payer ses impôts ni avoir de complications. Les organisations territoriales ne sont forcément prêtes à répondre à ce nouveau comportement du citoyen qui consomme du service public comme il le souhaite. Se pose aussi, face à cela, la question de l'inclusion numérique tant des citoyens que des agents.

→ Réponse de Jérôme GROLLEAU

J'entends tout le temps cette « histoire » de l'utilisateur/consommateur. Quand on se pose la question de ce qui bouge chez l'utilisateur, de ce qui change, de ce qui impacte, c'est ce qui apparaît en premier dans le discours. Je comprends pourquoi on dit ça mais il faut se méfier de cette représentation qui obstrue la vision que l'on peut avoir de l'utilisateur. De plus, elle est un peu fautive au sens où ce n'est pas forcément la consommation mais la relation de service qui est notre modèle, notre norme à tous. Dans cette relation de service, il y a la réactivité, le service après-vente et il est donc normal que cette norme s'applique à la relation avec les collectivités.

- Réaction de la salle : je suis chargée de démocratie et de participation citoyenne dans une collectivité. Les gens veulent participer mais ne répondent pas forcément présent. Je vais dans le sens de ma collègue en trouvant que c'est une attitude consumériste car ils ne se sentent pas forcément impliqués. Une commune est faite de citoyens mais c'est également censé être aussi une construction et une responsabilité partagées de ce qu'on construit et des comportements associés. Je constate un certain désengagement à ce niveau.

2. Intervention d'Antoine FOUCAULT

Je partage ce qui vient d'être dit et j'ajouterai, le mot itinérance étant à la mode en ce moment, que cela relève d'un très long chemin, d'un très long processus.



Cela fait dix ans que l'on partage ce constat d'un monde qui bouge de plus en plus vite, que nous sommes confrontés à une perte de sens éprouvée par beaucoup, confrontés au numérique. Et qu'il y a le souhait de profondément transformer le visage nos organisations publiques et de le faire à l'aune des usages, des approches usager, des expertises citoyennes.

On se lance lorsqu'il y a une opportunité pour le faire, un portage politique ou une circonstance particulière. Pour l'Occitanie, l'occasion a été la fusion de deux régions nécessitant d'écrire une nouvelle histoire, un nouveau récit commun dans une recherche de proximité. Et pourtant on a l'impression qu'il reste beaucoup à faire. Il n'y a pas de grand soir de l'innovation mais plutôt une sorte de poster flou qui, mois après mois, année après année, se précise pour que, effectivement, on puisse se dire qu'on est réellement passé à une nouvelle ère. En Occitanie, on en est encore loin de cette situation. Face à l'ambition, ici exposée, non seulement nécessaire mais vitale pour l'avenir de notre démocratie (poussée des nationalismes, des populismes, perte de sens, perte de confiance, délégitimation, manque de crédibilité, etc), il y a derrière tout ça besoin et nécessité de structuration, d'accompagnement et

d'embarquement un peu systémique des élus, des agents et au final, effectivement des citoyens dans la recherche de co-construction.

Beaucoup de collectivités se pose la question de comment y parvenir mais sans savoir par quel aspect prendre le problème. En Occitanie, nous avons choisi de nous appuyer sur les approches dites de design de service. Ce sont celles qui nous ont parues les plus pertinentes pour développer un embarquement d'un nombre croissant de collègues sur tout ce qui a trait à la veille (lever le nez du guidon pour voir ce qui se passe autour de soi et mieux comprendre la société), dans une relation renouvelée à la prospective (tombée en désuétude en raison d'approche trop conceptuelles), avec toutes les méthodes d'intelligence collective et de facilitation destinées à mettre en liens toutes les intelligences existant dans l'organisation et les mettre au service des citoyens et usagers. Le principe de l'essai/erreur via l'expérimentation est très important même s'il est antinomique, contradictoire avec la culture des nos organisations publiques, avec la manière dont nous sommes recrutés reposant sur une culture linéaire, juridique, normative, de précaution et avec des élus allergiques au risque, quoiqu'ils en disent.

La notion d'évaluation reste encore complètement en jachère dans nos organisations : de quelle manière l'utilisateur peut-il, via l'évaluation, rejoindre un exercice de remise en cause des dispositifs qui lui sont adressés ? Cet exercice n'est pratiquement pas fait. On progresse sur l'intelligence, sur la manière dont, par le design, on parvient à remettre des usagers au centre des préoccupations (en échantillon mais pas en masse) ; on doit progresser en touchant beaucoup plus de monde et en leur permettant de s'intégrer au processus de changement.

Nous effectuons cette démarche avec la 27^e Région² au travers de son programme « La Transfo » datant de la fin des années 2000. D'autres structures s'engagent également, dans ce programme ou en dehors, plutôt de grosses collectivités car les petites souffrent souvent d'un défaut d'accompagnement ou de formation. Ce mouvement que l'on observe prendra plusieurs années et devra se développer au-delà des cycles politiques.



3. Intervention de Daniel ZERVUDACKI

Les Centres de Gestion (CdG) sont des régulateurs de l'emploi public. Ce sont des centres de ressources et ils ont une mission de conseil qui se développe. Certains d'entre eux ont lancé cette mission il y a une vingtaine d'années. On constate une croissance de cette mission depuis 5 ans et la dernière enquête de Centre National des Centres de Gestion a dénombré 25 CdG qui l'ont développée. Elle a été reconnue légalement en 2016, mais elle a été développée en raison d'une attente forte des collectivités.

Voir le nombre de conseiller.ères en organisation présent.e.s ici est révélateur du véritable travail de transformation à l'œuvre dans les collectivités. Les CdG ne sont pas en contact avec les usagers, mais leurs usagers sont les élus, les maires, les DGS, les DRH. Mon intervention s'appuie sur une vision empirique du rapport à l'utilisateur.

Nous sommes, depuis 10 ans, en plein bouleversement institutionnel avec différentes lois, MAPAM, NoTRE, la mise en place des intercommunalités puis leur fusion, les mutualisations, la mise en place des régions, parfois de manière « violente », la mise en place de métropoles, parfois en opposition avec les élus et les maires des communes du territoire concerné. Pour les Bouches-du-Rhône, il s'agit d'une métropole de 93 communes qui couvre ¾ du département avec une opposition de l'ensemble des élus. Métropole qui demain va couvrir l'ensemble du département avec une fusion département/métropole. Elle couvrira environ 2 millions d'habitants et de 8000 à 9000 agents. Et tout cela sans préparation, ce qui induit un rapport au sens compliqué, y compris pour les directeurs généraux et responsables des collectivités.

² La 27^{ème} région : <http://www.la27eregion.fr>

La Transfo : La Transfo est un programme expérimental et inter-administrations initié en 2011. <http://www.la27eregion.fr/transfo/>



L'évolution des textes fait que les élus sont pris entre un rapport des usagers à la collectivité qui a changé et des contraintes réglementaires de plus en plus fortes et la dématérialisation qui se développe (Etat civil, marchés publics, chaîne comptable, transfert des actes administratifs). Cela devient de plus en plus compliqué pour les collectivités.

Lorsqu'on est consultant interne, on travaille dans des collectivités d'une certaine taille. Je voudrais rappeler que, sur les 33500 communes françaises, plus de la moitié des communes ont moins de 500 habitants. Depuis 2014, mille maires ont démissionné de leur mandat car ne se sentent plus capables d'assurer leur rôle, de répondre aux exigences réglementaires et à celles de leurs citoyens. Ils n'ont les moyens humains et matériels et, majoritairement ils ont une activité professionnelle car, sur cette strate, ce ne sont pas les indemnités d'élu qui permettent de vivre. Le rapport à l'utilisateur est difficile et la responsabilité pénale est la même, quelle que soit la taille de la commune.

Nous sommes dans une complexité, avec des forces antagonistes se manifestant par des replis sur soi, des nouveaux modes de fonctionnement liés à l'autorité ou au contrôle et d'un autre côté, dans certaines collectivités, une ouverture et un changement d'état d'esprit, une démarche vers l'innovation, la consultation, la co-construction. Cette complexité représente une difficulté, y compris pour les consultants, pour gérer ces forces antagonistes.

Concernant la dématérialisation évoquée précédemment, le rapport de l'utilisateur aux outils, aux réseaux sociaux, aux sites internet a connu un véritable bouleversement alors que toutes les organisations ne sont pas prêtes à le gérer. Il ne suffit pas de créer l'outil, comme beaucoup l'ont fait, mais aussi mettre en place l'organisation derrière.

Depuis 10 ans, le statut de la fonction publique a changé : on passe de plus en plus d'une logique de carrière à une logique de l'emploi qui, sans rentrer dans des débats idéologiques, traduit le rapport qui a changé : on est plus sur une logique libérale que sur une logique démocratique. Autrefois l'élu était élu suite à un vote, le citoyen était un administré qui était peu acteur. Aujourd'hui, l'utilisateur est à la fois consommateur et acteur. Il a une exigence vis-à-vis de la collectivité et il veut participer aux choix et aux projets en le manifestant par différents moyens : réseaux sociaux, pétitions en ligne, manifestations lancées depuis les réseaux. Moyens qui n'existaient pas il y a quelques années. La collectivité, les élus, le maire doivent prendre en compte ces éléments.

L'accompagnement devient délicat : dans notre département, des DGS quittent leurs postes parce qu'ils n'y arrivent plus, des élus ont changé de posture avec de nouveaux profils de chefs de grandes entreprises qui savent (ou pensent savoir) diriger et ne veulent plus de DGS. Ils se positionnent comme PDG : à la fois maire ou président et directeur général. Le rapport au sens devient parfois difficile à mettre en place avec ces élus gestionnaires. Cela ne se rencontre néanmoins pas sur tous les territoires. Je crois beaucoup à la maturité des territoires et des organisations en fonction de laquelle on travaille différemment.

4. Intervention de Nadia MOUSSA

Il y a deux ans ont été créés les conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH dans le cadre de la réforme territoriale et de la fusion des régions et pour accompagner ces transformations.

Je commencerais en remerciant l'INSET d'avoir invité l'Etat et son réseau de conseillers en organisation du travail. Cela représente un bel exemple de collaboration.

Je travaille à la DGAFP qui est la DRH de l'Etat et donc garante du statut de la fonction publique (fonction historique) tout en abordant la stratégie RH de l'Etat et l'accompagnement des employeurs. Nous sommes un peu dans le positionnement des CdG : nos usagers premiers sont les employeurs, les ministères et les agents.

Le secrétaire d'Etat, Olivier DUSSOPT a proposé le mois dernier de considérer les agents publics comme étant des usagers/citoyens et de les associer à la conception des politiques publiques. Ce sera mon angle d'approche du thème de la relation usager.

Je travaille au bureau de l'organisation des conditions de travail et nous avons une vision, un parti pris liés à la qualité des conditions de travail. Nous allons également améliorer la qualité du service public rendu.

On parle depuis plus de vingt ans de la participation des usagers au service public, de l'utilisateur/consommateur. Dans les années 2000, des textes sont sortis dans le domaine social sur cette thématique. Le changement aujourd'hui, à mon avis, c'est qu'on est dans une vague de transformation qui ne s'arrête jamais (cela ressemble à la roue de Deming).

Pour évoquer Cap 2022, en dehors de faire des économies, ce dispositif a deux objectifs :

- offrir un meilleur service public en intégrant la dimension numérique ;
- permettre aux agents d'être impliqués dans la conception des politiques publiques et leur offrir un contexte de travail modernisé.

Dans ce cadre, les préfets et les directeurs d'administrations centrales ont été amenés à réfléchir en partant des attentes des usagers et en faisant participer les agents à trouver des adaptations, à proposer des nouvelles organisations dans toutes les régions.

Suite à un appel à projets sur travail, nous avons eu un projet sur préfecture : comme en collectivité, chargé en termes de risques psychosociaux ont créé un marathon créatif de 2 usagers, des agents, des pour réfléchir collectivement, grâce comment améliorer l'accueil en essayé de se mettre dans les souliers parcours de ceux-ci. Cela a conduit à d'accueil intégrant la dimension numérique, la multiplicité des langues et une signalétique adaptée.



l'amélioration des conditions de l'amélioration de l'accueil en l'accueil est difficile, compliqué, sociaux, avec des publics très variés. jours dans lequel ils ont associé des représentants du milieu associatif aux méthodes du design, sur préfecture. Certains agents ont des usagers en expérimentant la création d'un nouvel espace

Ce projet permet d'améliorer les conditions de travail des agents, de leur offrir un cadre plus apaisé mais aussi d'améliorer la qualité du service public. Et il montre comment on peut impliquer les agents dès la conception des politiques publiques.

→ Intervention de Philippe GAMBIER

Une question : de quels usagers parle-t-on ? Et quelle connaissance en avons-nous dans nos organisations si nous voulons davantage les intégrer ?

Une observation : pour faire référence à l'étude de la MNT sur « ré-enchanter le quotidien », je pense que le sens est un sujet essentiel. Aujourd'hui, c'est vrai qu'on se pose la question : « au fond, pour remobiliser tout le monde, quel est le sens du service public et de l'action locale qu'on mène en direction des habitants ? ». A Ivry-sur-Seine, nous sommes en train d'engager toute une réflexion sur le fond, dans le cadre d'un projet d'administration où on pose l'idée d'un service public porteur d'émancipation. Cela renvoie peut-être à une vision en phase avec ce que disait Jérôme GROLLEAU tout à l'heure.

→ Intervention de Marie MASSART

J'ai une question, à caractère sociologique, à destination de Jérôme GROLLEAU : l'envie d'implication des usagers est-elle réelle ou n'ont-ils envie de participer qu'en cliquant sur quelque chose (en disant j'aime ou je n'aime pas ce service) ? Ou y a-t-il une envie un peu plus profonde de s'impliquer dans des démarches de concertation forcément plus longues ? Sont-ils prêts à s'impliquer dans la conception de leur service public et à y consacrer du temps alors que la concertation est un peu galvaudée ?

B. Question 2 (et réponses aux réactions de la salle) : quels seraient pour vous les changements à apporter en priorité et comment les accompagner ?

1. Intervention de Jérôme GROLLEAU

La question de la massification est très compliquée mais centrale. En étant un peu provocateur, on pourrait dire qu'il y a une tendance à construire un usager idéal, à l'image de soi, c'est-à-dire avec les valeurs publiques chevillées au corps et qui donc serait participant. Evidemment, dans ce cas, il suffit de lui proposer pour qu'il vienne. Ça ne marche pas du tout ainsi. On a tendance à vouloir fixer toute notre énergie sur cet usager idéal (2% des usagers viennent à des actions publiques) ce qui implique nécessairement que l'on « loupe » 98% de la population.

Nous devons nous interroger sur l'endroit où on « met le paquet ». Il va être sur des éléments qui sont déceptifs pour vous. Ça va être la petite enquête de satisfaction. Il faut accepter que ce soit déceptif. Mais c'est un champ énorme pour mieux connaître les usagers. Car, qu'avons-nous comme billes pour les connaître ? Et quand on cherche à connaître, c'est un début de reconnaissance de l'usager, c'est déjà entretenir une relation.

Ensuite, on fait évoluer le service, on pré-teste l'idée. On peut utiliser les mêmes méthodes que le privé : ils connaissent leurs usagers, sont capables de définir une typologie d'usages. Ils utilisent les réclamations pour savoir ce qui s'est passé, quels ont été les enchaînements. On ne peut pas avoir comme seule réponse « design de services ». Sauf à en avoir une conception très large en mettant en place l'ensemble de la palette des outils qui aident à construire la connaissance : de l'usage, de l'expérience de l'usager, dans quel scénario s'inscrit-il lorsqu'il fait l'usage et quel sont les conditions d'existence derrière. On construit ainsi son offre à partir de ces multiples champs de connaissance.

Cette élaboration de la connaissance se fait par un effort collectif. Car on a la même problématique en interne des 2% qui s'intéressent à l'usager. L'offre ainsi construite permet d'entretenir une dynamique avec l'usager, dans une perspective de construction d'une relation et l'entretien de celle-ci par de multiples canaux.

Il existe enfin un autre enjeu : celui de la coopération horizontale entre territoires et verticale entre toutes les strates. Cela rejoint l'enjeu démocratique évoqué plus haut car, aujourd'hui, les espaces de vie ne sont plus dans des territoires bornés. La vie quotidienne déborde des territoires. Il y a une dissociation entre les espaces de problèmes et les espaces de solutions. Ces derniers, qui sont portés par les administrations, sont éclatés dans des territoires traversés par des flux qui vont dans tous les sens. Il y a donc un enjeu de co-construction de l'action inter-territoriale et intra-territoriale.

2. Intervention de Daniel ZERVUDACKI

On est dans le tâtonnement pour ce qui concerne la connaissance de l'usager. L'usager se sent souvent expert et il conteste parfois les experts techniques. Cette tendance assez nouvelle peut être l'occasion d'amorcer une forme de coopération même si, au départ, cela se situe dans un climat de tension. Puisque l'usager souhaite être responsable et réagit à des projets importants, c'est une possibilité qui s'ouvre de travailler avec lui.

3. Intervention d'Antoine FOUCAULT

Il y a besoin de stabilité dans les caps qu'on se fixe : les organisations ont du mal à avancer car elles changent d'objectifs stratégiques trop rapidement au cours du temps. Cela met une certaine pression sur l'atteinte des résultats. Alors qu'on peut comparer l'organisation à une salade : on sème les graines et il faut attendre qu'elles poussent. Il faut prendre la mesure qu'on est sur un changement de paradigme et sur un cap historique. Il y a donc nécessité d'un portage politique fort mais aussi de former des usagers. On parle souvent d'usagers qu'on ne connaît pas comme ceux qu'on ne voit jamais, ceux qui ne recourent pas au dispositif, etc. Les

connaître nécessite de l'accompagnement, de la méthodologie et de se mettre en capacité d'écoute active, ce qui n'est pas inné.

A cet égard, la présence de designers dans les organisations peut être aidante puisque ce type de démarche associe l'utilisateur à toutes les étapes : prototypage, crash test, cartes à réaction (on soumet une proposition tangible et on demande à l'utilisateur de réagir).

Enfin, il y a besoin d'accompagnement des égos vers le lâcher prise. C'est le coaching qui permet d'aider les membres de l'encadrement à surmonter les résistances, à accepter le changement et à se mettre dans une posture apprenante. Cette posture permet d'être persuadé que l'utilisateur peut nous apporter dans l'amélioration du service. Et je rejoins l'idée de l'innovation territorialisée : quel sens à toutes ces méthodes dont nous parlons, vues de l'utilisateur ? Il s'agit de faire des murs de post-it ensemble et non des concours de murs de post-it.

Pour conclure : ambition oui mais humilité toujours et posture apprenante.

4. Intervention de Nadia MOUSSA

Je voudrais revenir sur le questionnement de la culture managériale dans la fonction publique. La participation des agents est une question difficile dans la conception des transformations. Nous travaillons sur un projet de guide méthodologique qui parle de Qualité de Vie au Travail (QVT). Cette QVT est vue comme une démarche, une façon d'envisager les organisations qui repose sur une combinatoire : amélioration des conditions de travail, amélioration du service public. Ce guide a pour objectif de permettre aux agents de participer dès la conception aux projets de leur organisation, en expérimentant des solutions avec un droit à l'erreur qui est l'occasion pour tous les acteurs d'apprendre. Une évaluation continue est prévue pour éventuellement développer les projets sur l'ensemble de l'organisation.

Un de nos rôles, en tant que conseiller en organisation, est de faciliter la prise de parole des agents dans l'ensemble de ce processus, en appui des managers. Car l'agent/utilisateur sait quelles sont les améliorations à apporter, les pistes à explorer pour parvenir à un service de qualité.

.ère

→ Réaction de la salle

Je ressens une inquiétude lorsque j'entends parler de design thinking, non parce que ce sont des anglicismes, mais parce que ces démarches s'adressent, par définition, à ceux qui peuvent agir. Donc on exclue. La question du sens se trouve là, aussi. Le design thinking met l'utilisateur au centre des préoccupations, mais l'utilisateur a-t-il toujours raison ? Il faut, me semble-t-il, se méfier des méthodes qu'on apprend, des notions très puissantes et nous devons, en tant que conseiller.ère en organisation, apporter cette posture de discernement critique, de perspicacité.

→ Réaction de la salle

L'utilisateur nous connaît-il ? Nous partons du postulat qu'il utilise le service, mais connaît-il vraiment la collectivité ? Connaît-il nos actions ? Lui ouvrons nous les portes et notamment lorsque nous en sommes éloignés ? Ouvrons-nous nos portes aux autres services ? Et enfin, se pose la question de l'attractivité de la collectivité.

→ Réponse de Daniel ZERVUDACKI

Lorsqu'on a des élus visionnaires, le service public bouge. Il y en a peu mais ceux qui ont une vision ont une action de transformation forte. Sur la connaissance des services proposés aux usagers, plus de la moitié des usagers ne savent pas ce qui s'est fait, ce qui se fait aujourd'hui en termes de fusion de communes, de régions et d'intercommunalité. La répartition des rôles entre les différentes collectivités locales est également méconnue à 50 %, sans parler du prix du service public. Il est nécessaire d'avoir une attitude de simplicité et d'humilité et d'en revenir à des basiques : il faut qu'il

y ait un cap, un projet et surtout un portage politique par le tandem du maire ou président et de l'équipe dirigeante (surtout avec le DGS).

Je terminerai par la formule d'un de mes enseignants : on commence toujours à balayer l'escalier par le haut. Il est donc primordial que, dans une organisation, le travail commence au niveau des élus et de la direction générale. Lorsqu'on est conseiller.e en organisation et que l'on intervient sur un service qui a une problématique, si on ne travaille pas au niveau du top management et des élus, on manque une étape par rapport aux solutions qui peuvent être trouvées.

L'utilisateur doit être au centre de l'action publique, en tout cas dans les préoccupations de l'organisation. Dans toutes les études, on retrouve des conclusions classiques depuis 20 ans : il y a un déficit de management, de communication, de transversalité et des services cloisonnés. Les problématiques ont un peu évolué, y compris les pratiques managériales mais être manager reste extrêmement difficile avec souvent des injonctions paradoxales, notamment au niveau de l'encadrement intermédiaire. Il faut donc mettre un accent particulier sur la formation des managers pour bâtir la co-construction. Le manager doit donner le cap, être capable de négocier, soutenir ses équipes, être en fond de court tout en faisant de la délégation avec des agents qui demandent de l'autonomie tout en regrettant parfois de ne pas avoir été dans un cadre strict. L'autonomie, la prise d'initiative, la responsabilité créent du stress et cela doit être pris en compte par le manager qui doit être en appui lorsqu'il y a une difficulté.

→ Réaction de la salle

Tout le monde veut y arriver, mais comment ? Je suis étonné d'avoir entendu parler d'expérimentation, de test, de droit à l'erreur mais ne serait-il pas intéressant d'aller voir dans des méthodologies itératives, agiles pour mettre les choses en place. L'intérêt est de rassembler tous les acteurs, usagers, agents, les politiques, etc, de les embarquer dans le même bateau et d'y aller pas à pas, étape par étape.

→ Réaction de la salle

Le pont central sur lequel nous devons travailler, c'est le sens. Le sens de ce que l'on fait, du sens que l'on partage. Je ne suis pas certaine que l'ensemble des agents d'un service aient la même perception du sens de leur action. On aura les objectifs, l'engagement, mais l'outil n'est pas le sens. Il faut faire attention à ne pas faire de l'outil l'objectif. Le sens doit être le fil rouge de notre action, même si le définir avec les différents acteurs prend du temps.

→ Réaction de la salle

Au CCAS de la Ville de Montpellier, nous avons mobilisé les agents et nous nous sommes également interrogés sur la manière de mobiliser les usagers. Au final, nous avons abouti à une réorganisation totale de notre organigramme qui croise le constat des agents, le constat des usagers et l'analyse des besoins sociaux. Pour répondre à la question des facteurs de réussite en vue de mobiliser les usagers, l'approche ludique des méthodologies et des techniques d'animation est pertinente. Nous avons par exemple réalisé un world café pour interroger les usagers du CCAS sur leur vision du CCAS aujourd'hui, sur comment ils l'envisageaient demain, quelles étaient les conditions d'accueil idéales. Le seuil des inscriptions a été atteint en deux jours, ce qui montre la volonté de participation et l'engagement des usagers. Et cela sort des prérequis des questionnaires que nous utilisons aussi. La restitution que l'on fait aux agents et aux usagers est primordiale. Pour les agents, la réorganisation en a été la manifestation. Pour les usagers, nous avons eu à cœur de mettre en place des restitutions afin de leur montrer le résultat des travaux.

A. Atelier 1 - Animer un atelier de design de service

Animation : Yves VOGLAIRE, professeur associé en design, université de Nîmes, Designer chez Designenjeu.

1. Temps 1 : Animer un atelier de design de service (Initiation)

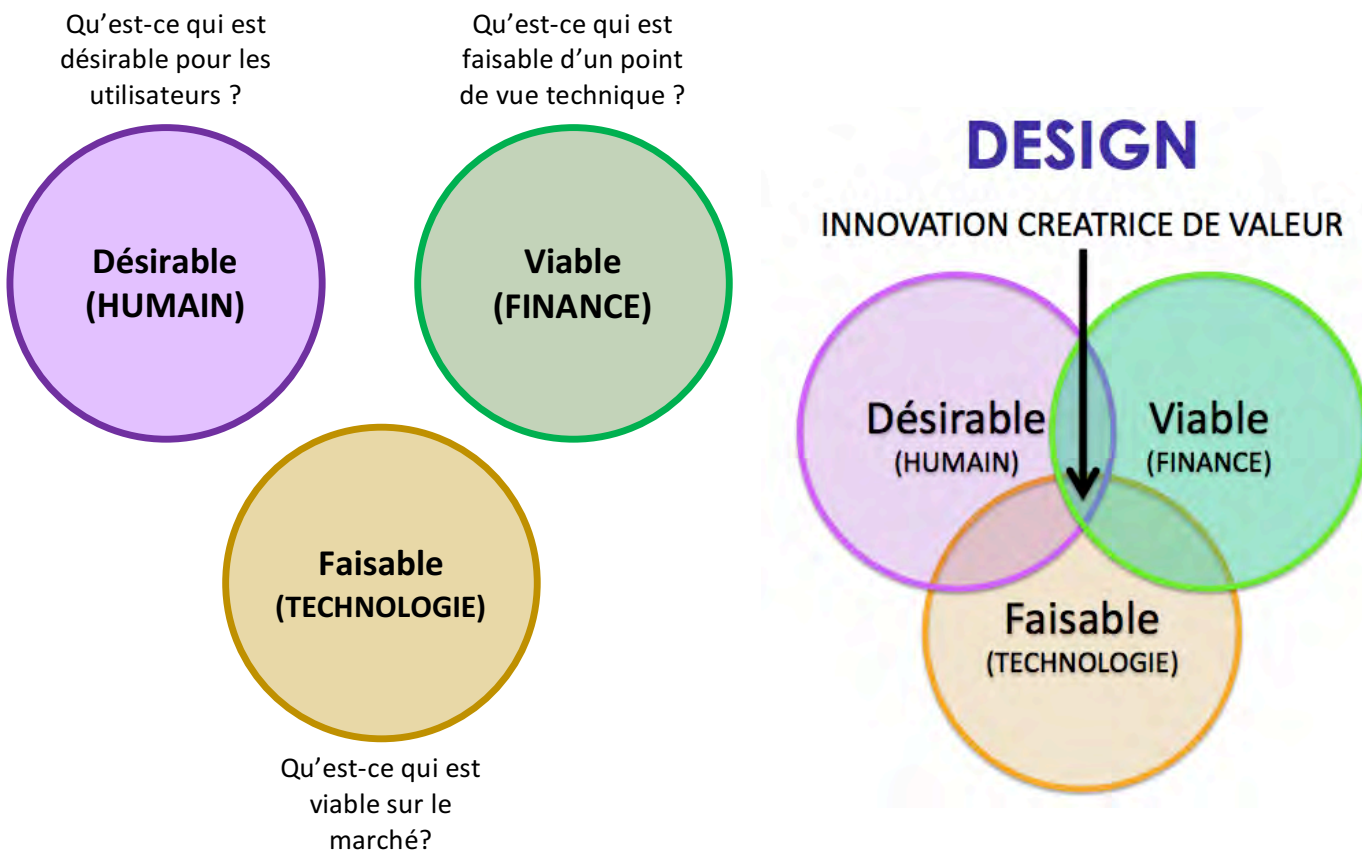
Objectifs :

- Prendre conscience des possibilités qu'offre un tel atelier.
- Acquérir des attitudes de facilitateur.
- Acquérir un ou deux outils.
- Connaître les limites d'un tel atelier.
- Savoir quand il est préférable de faire appel à un designer.

Après une courte introduction pour situer les enjeux, nous proposons un thème et un outil d'animation très court. Nous proposons à un participant volontaire de l'animer en étant filmé pour ensuite débriefer ensemble de façon bienveillante. Un deuxième participant anime un court atelier suivant pour voir l'évolution.



Après une courte réticence, cette méthode est en général très bien perçue, et le débriefing suscite l'enthousiasme parce que les participants décèlent eux-mêmes les progrès possibles.



DESIGN THINKING

une attitude plus qu'une méthode

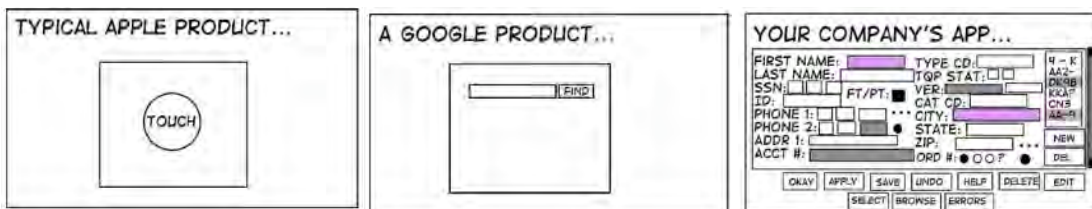
Comment ?



Prototypage, tests, itération
+
Empathie
Visualisation
Créativité



Notion d'expérience usager



7 règles gagnantes

1. Racontez des histoires et cartographiez
2. Travaillez à l'échelle humaine, et connectez en réseaux les gens et les choses
3. Regardez à la fois l'ensemble et les détails
4. Fabriquez, pour explorer, tester, et apprendre
5. Imaginez des scénarios d'usage, provoquez et inspirez des alternatives
6. Rendez le familier étrange, et l'étrange familier
7. Créez des designs basés sur la façon dont les gens agissent déjà, plutôt que de vous focaliser sur ce que les gens disent qu'ils font, ou sur ce que d'autres pensent qu'ils font.

2. Temps 2 : La rédaction d'un cahier des charges pour engager un prestataire (Améliorer sa pratique)

Objectifs :

- Savoir identifier ses besoins.
- Les exprimer en termes de résultats attendus (et pas en termes de moyens) ;
- Définir des critères de sélection.
- Définir des critères d'attribution.
- Identifier les risques.

Un marché public de prestations qui ne sont pas « quantifiables » «est souvent très difficile à élaborer. De plus, dans l'accompagnement des transformations, on a affaire à des méthodes très différentes, et qui peuvent nécessiter des adaptations en cours de route.

Après une courte présentation qui permettra à chacun de parler le même langage, il est proposé aux participants d'élaborer par petits groupes les grandes lignes d'un marché public de design de service. Un débriefing suit et l'animateur joue le rôle du prestataire pour mettre en valeur les pièges à éviter, les incompréhensions, les dérives possibles, etc.

Un marché public pour du design de service : pourquoi ?

- Un marché public = 3 conditions :
 - Contrat à titre onéreux
 - 2 entités juridiques distinctes
 - Travaux/fournitures/services
- Design de service ?
 - Prestations contre rémunération/contre-prestation
 - Pouvoir adjudicateur (PA) – designer de service (pers. physique/morale)
 - Services

Préalable au marché

- **Prospection** (reconnaissance du marché)
- **Importance de bien définir/expliquer** :
 - Le contexte du projet (votre entité, ses objectifs et missions, ...) ;
 - Les attentes de l'entité (objectifs stratégiques, périmètre du projet et priorités, formations, ...) ;
 - Les contraintes de l'entité (techniques, juridiques, linguistiques, de sécurité, de planning, ...) ;
 - Le public cible (interne/externe à l'entité, ...) ;
 - ...
- **Dans le cahier spécial des charges (CSC) ? OUI !**

Quel(s) mode(s) de passation ?

- **Comment** choisir ?
- **Plusieurs** éléments à prendre en compte :
 - Impossibilité de n'évaluer que le prix
 - Importance des plus-values proposées par les prestataires sur le marché
 - Importance du marché
 - Montant du marché = montant total de la rémunération du prestataire, toutes options et reconductions éventuelles comprises

- **Trois** possibilités (principales) :
 - Montant du marché < 25.000 Euros HTVA - Procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence.
 - Montant du marché < 90.000 Euros HTVA (fréquent) - Procédure adaptée sans publicité.
 - Montant du marché > 90.000 Euros HTVA - Procédures formalisées.

Quels critères de sélection qualitative et d'attribution ?

- **Différence** entre :
 - Critères de sélection qualitative ► évaluent la capacité d'un prestataire à effectuer ce type de marchés (QUI ?).
 - Critères d'attribution ► évaluent la valeur intrinsèque de l'offre du prestataire (QUOI ?).
- **Sélection** qualitative - 2 types de critères :
 - Conditions d'accès et critères d'exclusion (situation administrative des soumissionnaires).
 - Capacité financière, économique et technique
 - Références similaires.
 - Types de profils et compétences/expérience minimum.
 - ...
- Critères d'attribution :
 - Critères possibles :
 - Méthodologie / approche du marché ;
 - Adéquation des outils proposés.
 - Coût ;
 - Flexibilité du programme
 - ...
 - Caractère détaillé des critères ?
 - Pondérations obligatoires ?
 - Méthode d'évaluation ?

Autres points d'attention...

- Identifiez ce que vous attendez comme réponse de la part des soumissionnaires (attestations, note méthodologique, détail des coûts, ...).
- Soyez attentifs à identifier les risques pour les soumissionnaires et tentez de les limiter (obligation de moyen/de résultat, ... → impact sur les coûts !).
- Faites relire vos critères de sélection et d'attribution par les personnes concernées par le marché (compréhension, cohérence, faisabilité de l'évaluation et de la comparaison des offres).

B. Atelier 2 - "Un labo dans ma collectivité / mon établissement ?"

Animation : Marie MASSART, Conseillère en organisation, Département du Gard

Damien LAJARGE, Conseiller en gestion et en organisation, Département du Gard



Un atelier pour produire des idées originales mais opérationnelles

1. Objectifs :

- ➔ Expérimenter des techniques de production collectives dans un temps limité.
- ➔ Trouver de (bonnes) idées réalisables et transposables pour promouvoir l'innovation.

L'atelier utilise les techniques des outils du management de la qualité :

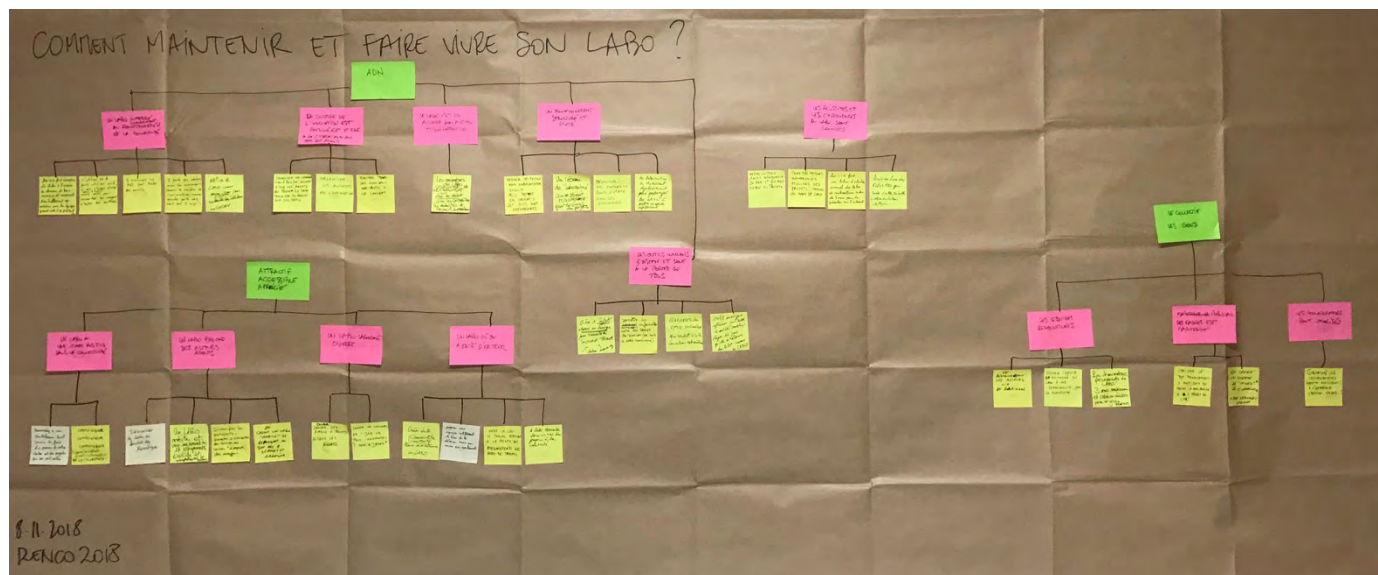
- ➔ production individuelle puis mise en commun
- ➔ regroupement par le résultat
- ➔ construction d'une vision collective

2. Temps 1 : comment insuffler un "esprit labo" ?

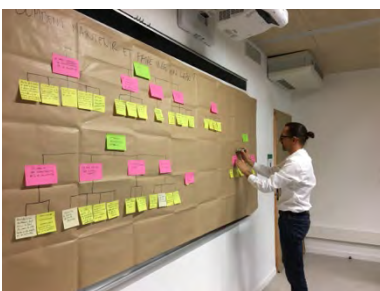
Il s'agit de collecter et d'ordonner des idées pour définir ce qu'on entend par « esprit labo », le promouvoir et l'initialiser. Cette étape vise à faire émerger des initiatives concrètes et réalistes pour s'engager dans l'innovation.

3. Temps 2 : comment maintenir et faire vivre son labo ?

Il s'agit de rechercher et assembler des idées concrètes, simples et originales pour développer et maintenir des pratiques innovantes et en inscrire l'usage dans la culture interne, en valorisant l'expérimentation comme une voie importante.



L'existence d'un labo est crédible	Le principe labo est compris	<p>Que les participants soient informés des raisons de la création du lab. (le pourquoi) Expl : « échec » de telle politique publique menée par le haut de type réponse à un appel à projet</p> <p>Faire une présentation de ce qu'est un laboratoire d'innovation. A quoi il sert et quels sont ses objectifs. Cibles : élus – DG – Directeurs puis agents TOP MANAGEMENT</p> <p>Organiser des événements rencontres/débats lors de la semaine de l'innovation en interne et ouvert à d'autres labos</p>
	La faisabilité opérationnelle est démontrée	<p>Mettre en place des réunions 1 fois par trimestre avec les encadrants et les agents avec des méthodes d'animation co-constructives</p> <p>Identifier les projets transversaux et les acteurs</p> <p>Co-écrire une note d'opportunité avec les directeurs sur l'intérêt d'un labo pour leurs projets</p>
	L'intérêt de créer un labo est démontré	<p>Je m'appuie sur l'expérimentation d'autres collectivités et la valeur ajoutée que ces expérimentations ont apporté</p> <p>En faisant intervenir le témoignage d'élus et d'acteurs ayant lancé un labo</p> <p>Faire un benchmarking sur le territoire pour le restituer aux élus</p> <p>Organiser deux ou trois learning expeditions dans des labo avec le top management</p>
Des pratiques favorables sont implantées	La démonstration par l'exemple est faite	<p>Mener un projet test porté par le DGS, associant un « facilitateur » garant de la cohérence et de la méthodologie dans un esprit labo. Capitaliser sur cette expérience pour communiquer positivement en interne.</p> <p>S'appuyer sur les directeurs/DGA acteurs et volontaires pour expérimenter une action d'innovation publique avec d'autres acteurs : associations, usagers...</p>
	Les agents et l'encadrement savent travailler en co-construction	<p>Proposer à la DGA RH une expérimentation dans une des directions en lien direct avec l'usager comme la DRC pour montrer ce que cela produit</p> <p>Proposer des formations action dans un premier temps avec des acteurs de la collectivité sur des projets communs pour accompagner la co-construction</p>
	Un réseau externe autour de l'esprit labo est créé	<p>Intégrer un réseau local de labo pour échanger sur les bonnes pratiques et aider le développement de son propre labo</p> <p>Communiquer à toute la collectivité sur les productions et avancées du labo (intranet, articles dans journaux de la collectivité...)</p> <p>Valoriser la prise de risque dans le cadre de l'évaluation annuelle de l'agent (pourquoi pas financièrement ?) → alignement du management</p>
	Les agents et l'encadrement savent travailler en co-construction	<p>Itinérance – Trouver des idées, inspirations dans d'autres champs de compétences</p> <p>Oser poser des questions « dérangeantes » pour sortir du cadre, pour inciter à penser autrement « out of the box »</p> <p>Soumettre des projets de la collectivité à des classes d'élèves de la commune (« mini-labo ») et en débattre avec eux</p> <p>Confronter les élus et le top management au point de vue des usagers (ex. : interviews) pour convaincre de la nécessité d'un changement de méthode</p> <p>Pour tous les services en lien avec citoyens, effectuer des SWOT, arrêts sur image, ou inventaires annuels ; Quelles améliorations...</p>



Un espace physique (lieu) est identifié	Identifier un lieu physique et dédié, connu de tous et par ceux qui ne participent pas
	Trouver un lieu (salle, autre...) dédié/propice à l'esprit labo : concertation agents / aménagement éventuel / côté pratique. convivial. ludique
	Aménager une salle de réunion ouverte à tous et facilitant les échanges et les prototypages (mobiliers, accessoires)
	Lieu unique : modulable, outils créatifs (écrans dynamiques, écriture sur les murs...)
Un espace physique (lieu) est identifié	Placer sur les lieux des projets une salle de réunion (bâtiment modulaire) où toutes les réunions s'y déroulent (de la conception à la réalisation) + livret au public
	Créer un groupe d'agents « innovation », une « communauté » qui se réunirait tous les mois pour lancer des idées et établir un plan d'action
	Un labo ouvert à tous (pas de hiérarchie, toutes catégories et métiers confondus)
Les valeurs sont partagées	Faire appel à volontariat (personnes motivées pour créer le labo et en devenir les ambassadeurs)
	Une séance de travail sur la sémantique « esprit labo »
Objet commun rassembleur Compétences ➤	Mettre en place un partage de valeurs de travail communes pour toutes les directions en les associant dans leur définition
	Faire une journée créative, ouverte aux professionnels, mais aussi aux associations, bénéficiaires, partenaires sur un sujet prioritaire comme vu à améliorer
L'expérience de tous est valorisée	Se mettre en mouvement. Organiser des réunions hors du cadre, hors les murs
	Regrouper des collègues de différents services (logique projet plus que service)
	Tous les agents de la collectivité sont systématiquement membres d'un groupe de réflexion / thème de leur choix. Mélanger les A, B, C
	Associer les agents sur la base du volontariat et des compétences sans égard pour les catégories hiérarchiques ou l'appartenance à un service
	Créer des appels à « projets internes ». Tout agent peut y participer (temps dédié 20%) même hors de son métier
	Pas un lieu. plutôt un labo « roulotte » selon les projets à tester. expérimenter
	Faire de ce labo « un lieu de passage » : pas de convocation, y contribue celui qui se sent apporter quelque chose
	Créer une chambre noire libre d'accès à tous (anonyme), où des images des projets/problématiques communales défilent en continu et où le participant peut enregistrer (audio) ses réactions (libres)
	Diagnostic des problématiques rencontrées par les services. Elles seront affichées sur un mur d'échange (CDG – plusieurs services peuvent avoir à travailler avec la même collectivité). Favoriser les transversalités, la curiosité. Échanges en réunion sur certaines problématiques
	Création du mur des difficultés. Si je ne peux pas y répondre, quelqu'un y peut peut-être
Identification des compétences	Adapter l'intranet collaboratif pour collecter les données, idées, etc.
	Créer un groupe « valorisation des erreurs »
	Valoriser les « essais/erreurs » et retour d'expérience (comm, newsletter...)
	Créer un espace qui présente les expériences, projets passés avec retour d'expérience et coordonnées des porteurs de projets
	Réaliser des retours d'expérience sur les actions lancées

C. Atelier 3 - « Vous voyez ce que je veux dire ? » - La facilitation graphique au service de votre projet collaboratif

Animation : Bénédicte RICHOUX, Conseillère Interne en Organisation, Conseil départemental de l'Essonne



Dans un monde complexe, la facilitation graphique, par la posture et les outils simples qu'elle mobilise, favorise l'élaboration d'une vision projet commune ; elle permet de l'expliquer et d'impliquer des acteurs de cultures très différentes.

Sans être un dessinateur chevronné, vous pouvez aider visuellement un groupe, par exemple, à mieux concevoir une politique publique concertée ou à accompagner la réorganisation de services.

1. De quoi est-il question? Des exemples de 'livrables'



Sketchnote de Luillier

Béatrice

Graphic recording de Frédéric Duriez



Whiteboard recording par Roberta Faulhaber



2. Du pouvoir des images : les bienfaits de la Facilitation Graphique (FG)

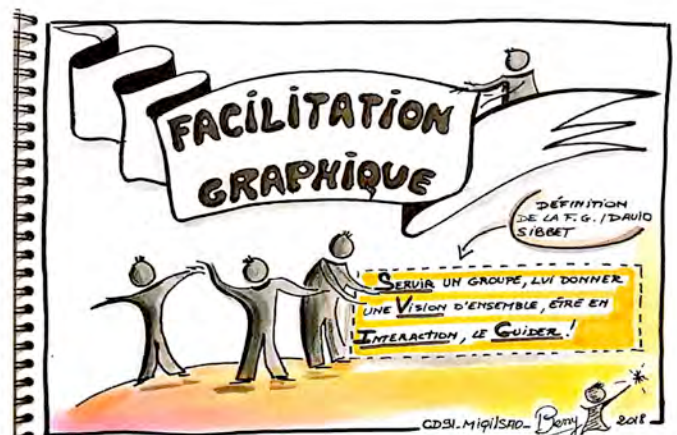


3. Focus : la FG au sens de processus et interactions avec un groupe

Au sens strict du terme la FG désigne un processus et les interactions avec un groupe par l'usage de techniques visuelles.

Pour autant la FG peut mobiliser les pratiques d'accompagnement par le dessin tels que :

- graphic recording,
- templates,
- sketchnote,
- graphic analyse,
- dessin humoristique,
- etc...

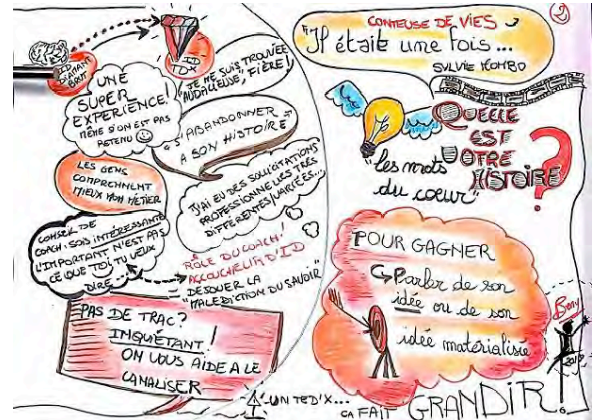
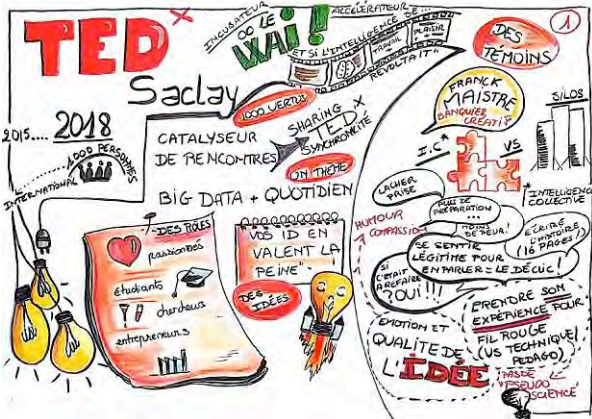


4. Un peu de vocabulaire graphique : à vos crayons !

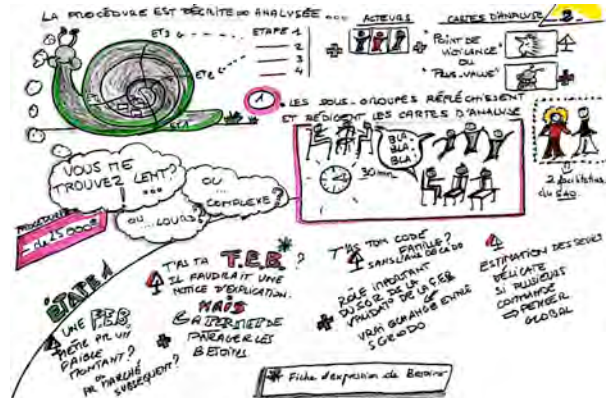
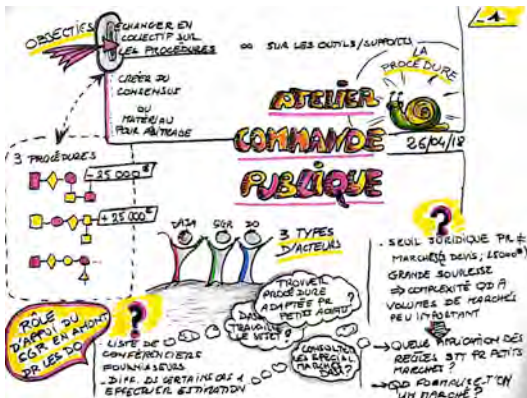


En tant que facilitateur graphique vous allez donc concevoir un process qui fera appel, ou pas, à ces outils :

- ➔ le Graphic Recording (ou scribing) qui va cartographier en temps réel les éléments d'une discussion.
- ➔ le Sketchnoting, prise de notes graphiques, pour soi ou pour les autres
- ➔ la conception et l'utilisation de templates qui sont des grilles pré formatées, des matrices qui permettent de diriger une discussion ou une réflexion.

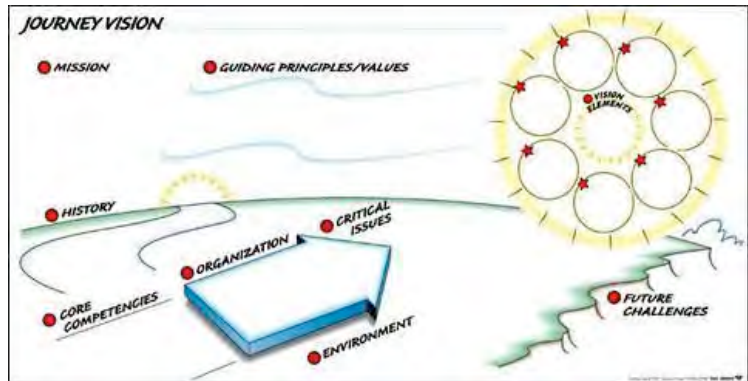
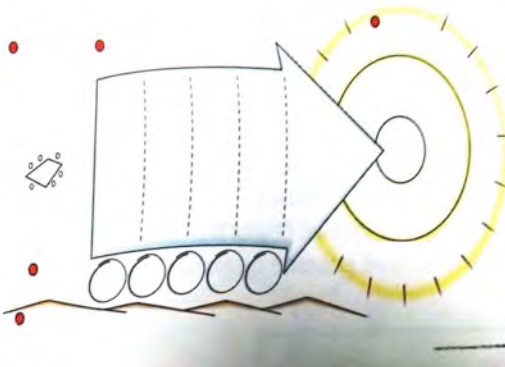
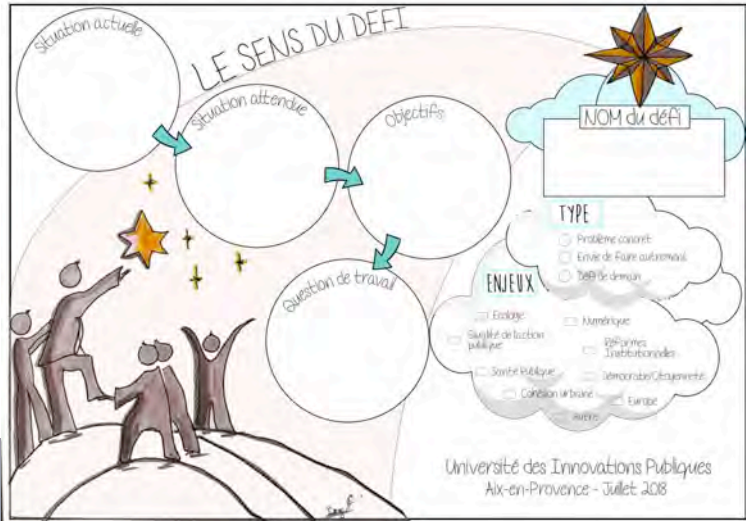


Sketchnoter pour soi ou pour les autres : faire ses 'gammes'

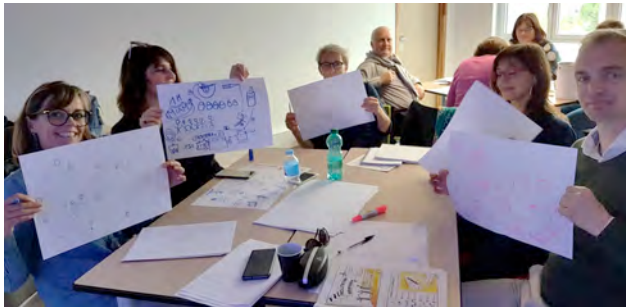
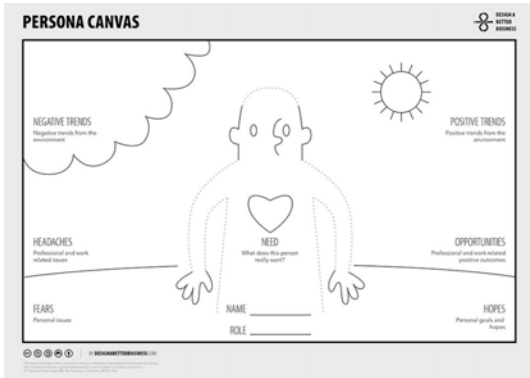




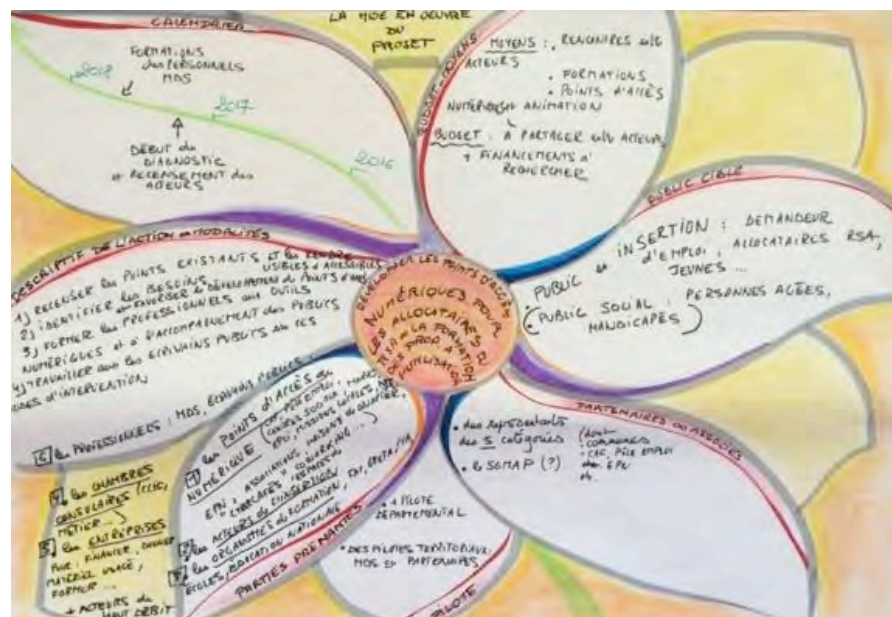
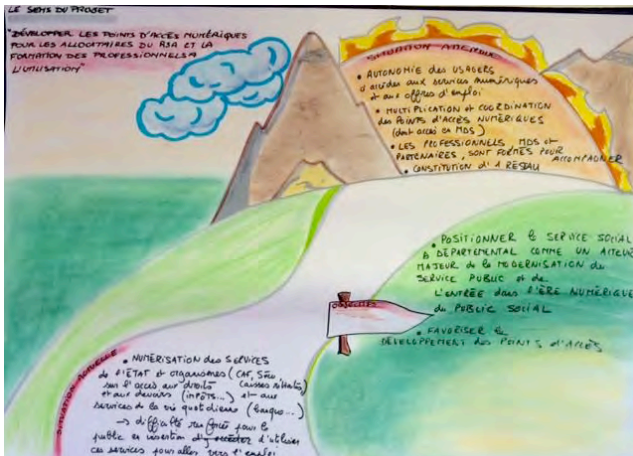
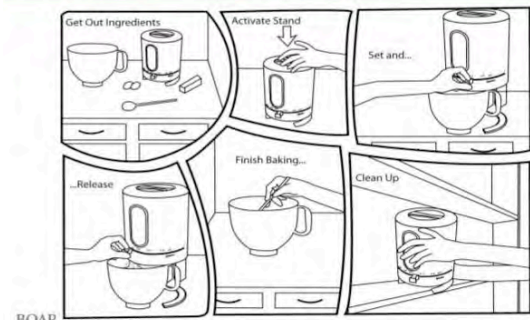
Des exemples de templates



Et les outils visuels du design thinking



A Prototype Can Be a Storyboard





D. Atelier 4 - « Le visible et l'invisible du parcours usager » - Expérimenter une méthode immersive d'observation hors les murs

Animation : Catherine RANNOU, Architecte, Artiste plasticienne

Philippe GAMBIER, Président andCO, Conseiller interne en management et organisation, Ville d'Ivry-Sur-Seine

1. Objectif

Faire vivre aux participant.e.s une expérience originale et sensible d'observation de l'espace public, à travers un parcours urbain par équipe. L'atelier propose une approche décalée, immersive et un brin poétique pour réinterroger sa propre posture en tant qu'usager de l'espace public et professionnel qui s'appuie sur l'observation dans son travail d'accompagnement.

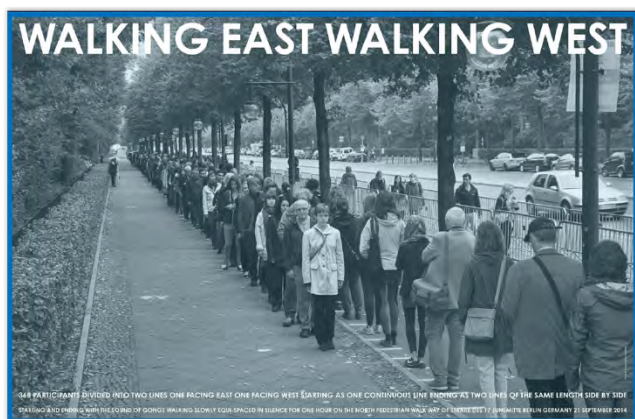


2. Présentation de l'atelier

Quelques artistes ont, à travers leurs œuvres, effectué des arpentages avec des protocoles de déplacement et de collecte sensibles de données.

Hamish Fulton - Walking East Walking West Performance Berlin (2014)

Richard Long - Low water circle walk, a 2 days walk around and inside a circle in the Highlands Scotland summer 1980 - <http://www.richardlong.org/>

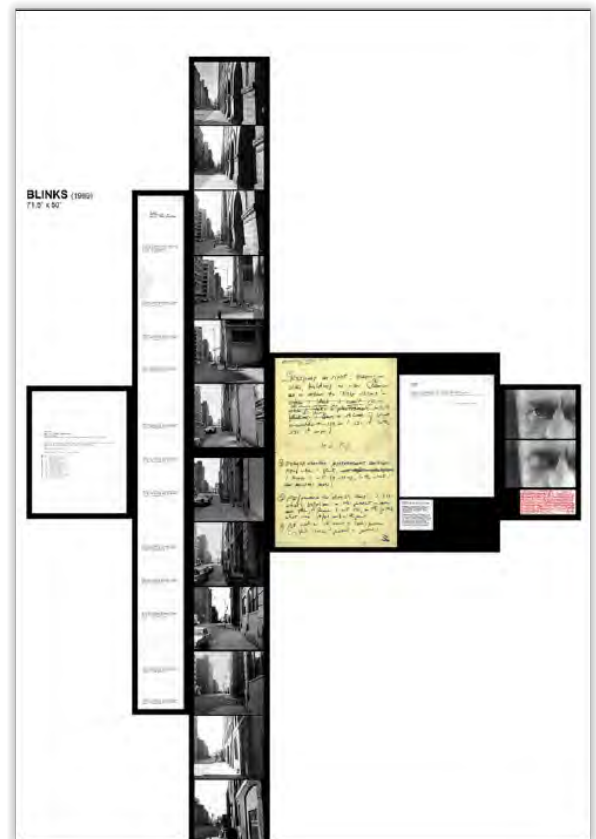


Ed Ruscha - Every Building on the Sunset Strip 1966



Vito Acconci (1940-2017) - *Blinks* 1969

<http://www.vitoacconci.org/>



Sol LeWitt (1928-2007) - *PhotoGrids*, New York, Paul David Press, Rizzoli, 1978.



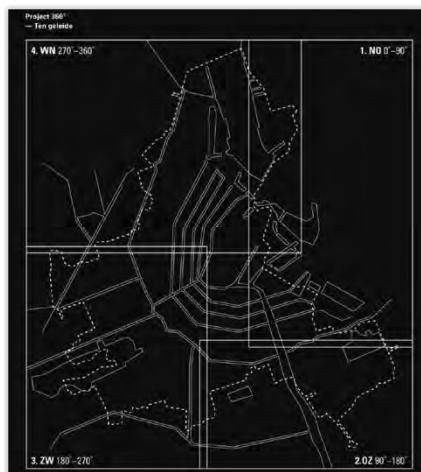
Laurent Malone et Dennis Adams - *livre JFK (LMX) 2002*



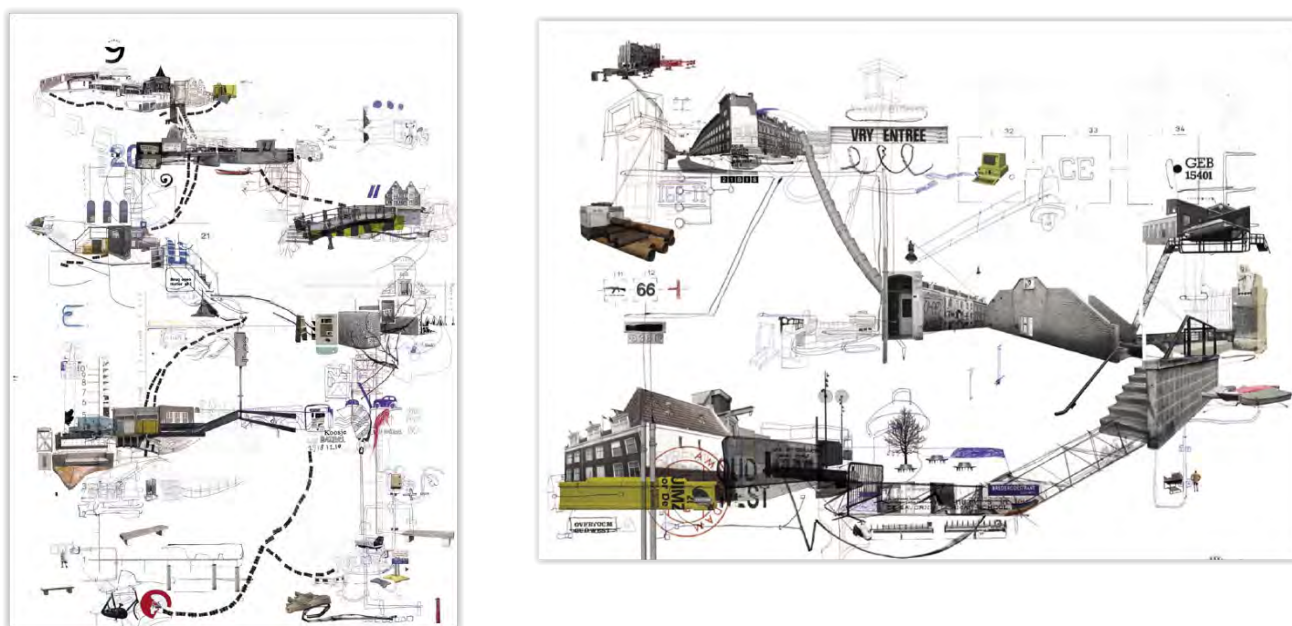
Laurent Tixador, Abraham Poincheval - *L'inconnu des grands horizons* 2003



Frank Dresmé (21BIS) - *Project 360° Amsterdam - Four Psychogeographical Maps* 2007
<http://www.frankdresme.com/>



Guy Debord (1931 - 1994) - *Guide psychogéographique de Paris. Discours sur les passions de l'amour*, 1957.
Pentes psychogéographiques de la dérive et localisation d'unités d'ambiance.





3. Consignes

Les participant.e.s sont réparti.e.s par tirage au sort en deux équipes. Au sein de chaque équipe des binômes sont créés. Un des membres de chaque binôme est privé d'un de ses sens : la vue (foulard), l'ouïe (casque), l'odorat (pince-nez). Elle ou il fait désormais office de récepteur, de plaque sensible du binôme. Le second membre va devenir un guide mais également un scribe qui notera les impressions et perceptions de son binôme (froid, chaud, brise, odeurs, sons, vibration, formes, matières...) tout en indiquant l'horaire et donc la temporalité des « événements sensibles » durant le parcours. A mi-chemin, les rôles sont inversés.

Arpentage à pied à partir d'une station de tram à définir, et retour au CNFPT (rue Brumaire) suivant une ligne droite tracée sur la carte. Chaque animateur.trice accompagne une équipe avec un rôle de facilitation pour la réalisation du parcours dans le cadre des consignes et du temps imparti.

Atelier conçu pour un effectif de 12 participants par session d'1h30, soit au total 24 participants (+ 1h de débrief).

Prévoir une salle équipée d'un ordinateur relié à un vidéoprojecteur, et d'un paperboard.

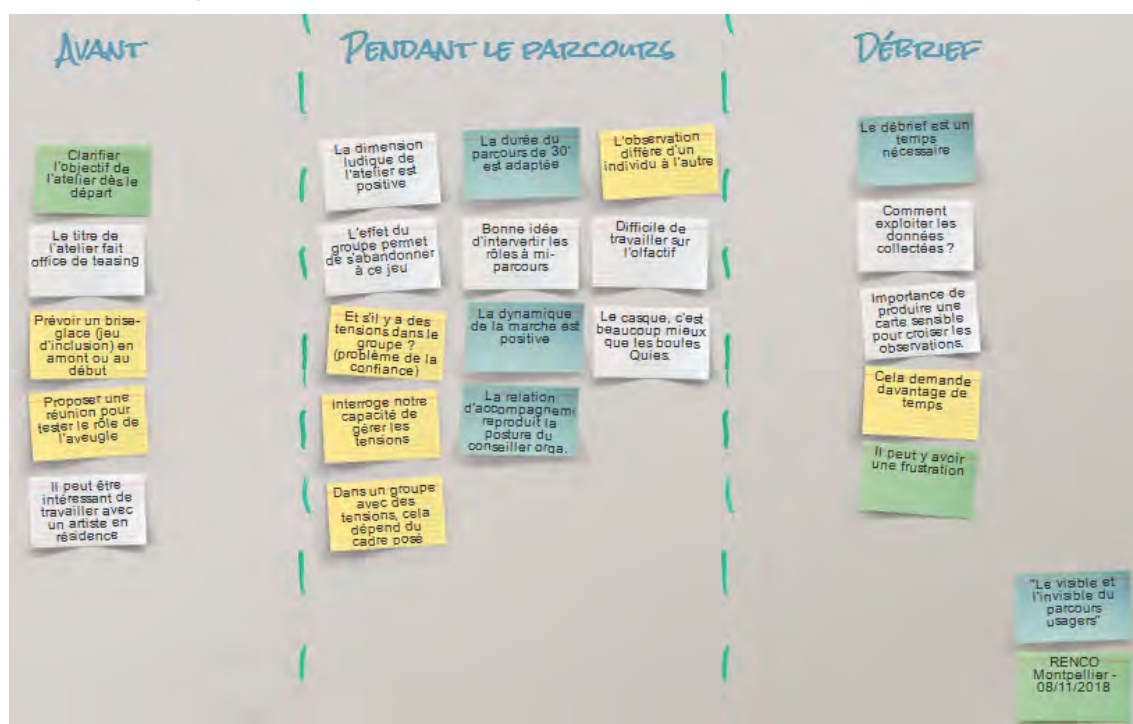
Casques antibruit (plus adaptés que les bouchons d'oreille), masques de sommeil, tickets de transport...

4. Exemples de notes

Notes	Notes
14h26	Croisement du tramway
14h28	Roulement de valises
14h29	Bande son des magasins
14h30	Ascenseur « ouverture portes
14h31	On entend des jeunes qui parlent
14h32	J'entends des enfants, un bébé - Pas beaucoup de monde
14h33	J'entends une vidéo - J'entends des enfants – On dirait un lieu avec plusieurs générations
14h35	Il y a des cailloux au sol – J'ai une sensation de vide – C'est plat tout le temps – Régulièrement, on entend de la musique
14h37	On n'entend pas la route
14h39	C'est troublant, je ne saurais pas dire si on est à l'intérieur ou à l'extérieur
14h41	J'entends un bruit type rideau de garagee – Une porte qui claque – Je sens comme des cailloux au sol
14h42	Ça claque au niveau des talons, il y a un changement au niveau du revêtement de sol – Ça fait comme un serpent
14h43	J'entends la circulation, plus de musique, on est sorti du centre commercial

Notes	Notes
16h45	Ça sent la frite
16h46	Beaucoup de néons, de lumière
16h47	Les gens marchent lentement
16h47	Ça sent le parfum de la dame qui vient de passer - Sensation de calme, de tranquillité
16h48	Couleur des immeubles - Ça sent les poubelles - Attention, il y a une voiture - Sent le petit vent, petite brise
16h49	A l'impression de marcher sur du coton
16h50	Sensation d'être enfermée dans cette rue - Il y a des gens curieux - Ça manque de verdure - Heureusement qu'il y a des fleurs au balcon - Il y a beaucoup de voitures garées
16h51	Les immeubles se ressemblent presque, les rues se ressemblent
16h52	Pas assez de mouvement, un peu mort, manque d'animation
16h53	Encore des tags – Endroits un peu abandonnés - photo
16h54	Plus de verdure dans cet endroit abandonné – Plus agréable quand moins d'immeubles et plus d'espace
16h55	On dirait une vie au ralenti – Ça manque de vie
16h56	C'est pas très beau, peinture défraîchie, tout se ressemble
16h58	Photo du palmier + détrit
16h59	Mouillé par terre alors qu'il n'a pas plu – Beaucoup de voitures garées
17h00	C'est pas très gai - A l'impression d'être dans la critique tout le temps
17h01	Tags, poubelles qui débordent, du goudron partout

5. Debriefing



E. Atelier 5 - : «Poser les bonnes questions aux bons acteurs» - Re-découvrir la méthode Metaplan® pour co-construire un projet

Animation : Gwenola DAGALLIER, Conseillère interne en management et organisation, Ville d'Ivry-sur-Seine



À toutes les étapes d'un accompagnement (cadrage avec le commanditaire, exploration avec les parties prenantes, animation de réflexions collectives)..., le questionnement est incontournable. Si, bien souvent, "il suffit de demander", de la qualité de la question dépend la qualité des réponses. Alors, comment formuler des questions qui font avancer ?

À partir d'exemples concrets issus de votre expérience, des 4 critères d'une « bonne » question et d'autres outils Metaplan, nous nous exercerons à la formulation de questions.



1. Origine

- Pionnière des méthodes d'intelligence collective, développée en Allemagne à partir des années 1970.
- Cabinet de conseil et de formation allemand, aujourd'hui présent en France, Europe du Sud, Etats-Unis, Asie.
- Dialogue permanent entre la recherche académique et le travail sur le terrain.
- Des éléments ont été repris par de nombreuses autres méthodes.

2. Approche

- Appréhender les organisations en tant que systèmes sociaux : comprendre les structures organisationnelles, les enjeux de pouvoir, les intérêts souvent divergents des parties prenantes.
- Pour piloter l'organisation et amener de nouvelles perspectives et solutions dans les modes de fonctionnement
- Grâce à une approche discursive puissante et des techniques d'interaction efficaces

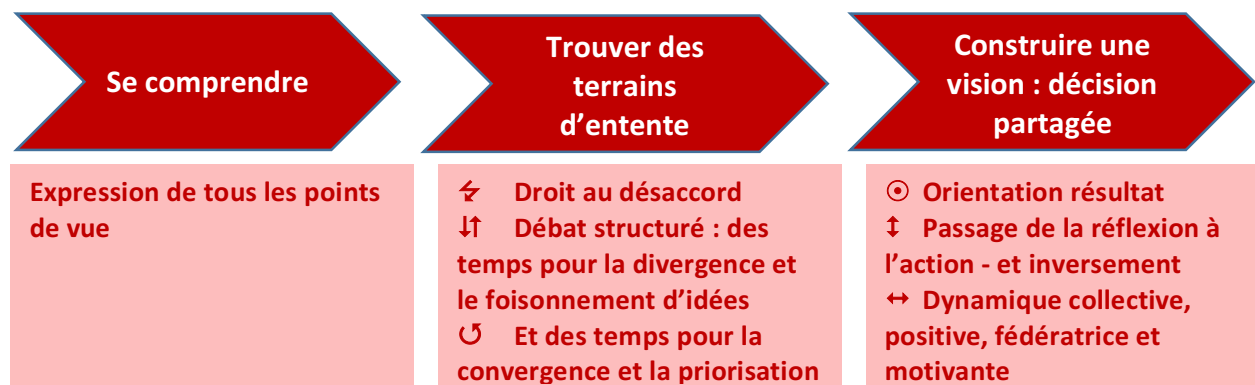
Metaplan® est une méthode d'animation de réflexions collectives (ateliers participatifs, brainstormings, concertations, débats contradictoires...) créée en Allemagne dans les années 70, qui a inspiré de nombreuses méthodes d'intelligence collective.

Utilisations : dans tout projet complexe qui implique plusieurs acteurs, pas forcément tous en phase entre eux. Seule ou associée à d'autres approches (design thinking, méthodes de résolution de problèmes, de créativité, d'analyse et d'élaboration de stratégie...)

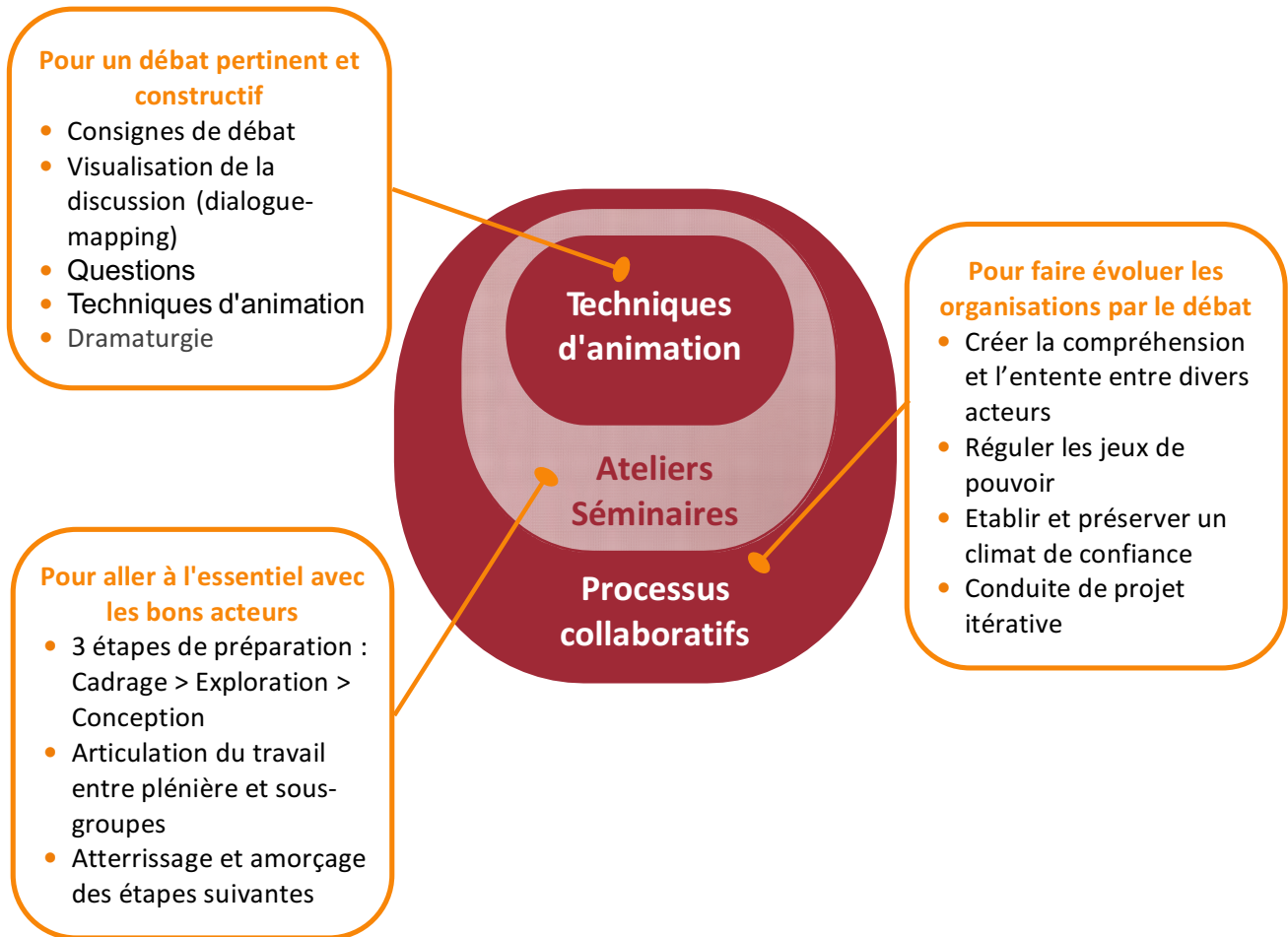
Effets généralement observés : se comprendre, trouver des terrains d'entente, co-construire une vision partagée, mobiliser, fédérer

Outils (entre autres) : questions, techniques d'animation, mind-mapping, règles de discussion... et autres éléments méthodologiques pour structurer la réflexion.

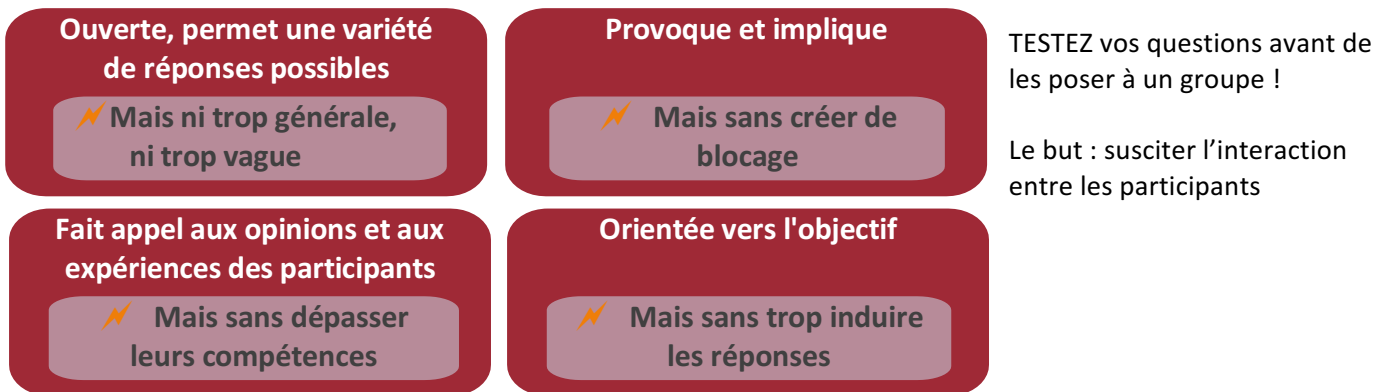
3. Effet



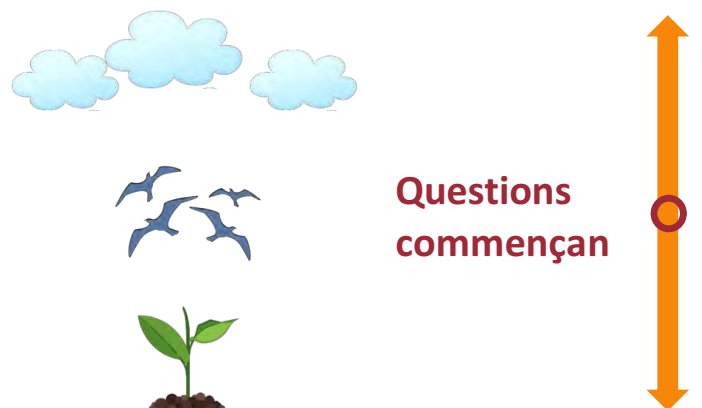
4. Outils



5. Les 4 critères d'une bonne question



6. Faire la jonction entre niveaux stratégique et opérationnel



7. La technique

I Objectif

Cette technique permet d'aborder en groupe un problème sous plusieurs aspects (causes, moyens de résolution, etc) tout en :

- permettant aux acteurs de participer largement ;
- facilitant une synthèse structurée.

Il peut s'utiliser, dans la forme que nous décrivons ici, avec un groupe de 6 à 20 personnes.

II Les résultats attendus

- Vue d'ensemble des éléments d'une décision.
- Idées originales et variées.
- Prise de décision rapide.

III Les conditions de réussite

Ne faire ni de censure, ni de commentaire. Écrire toutes les idées quelles qu'elles soient.

Changer la routine : bloc-notes de format différent, crayon d'une couleur sortant de l'ordinaire, etc

IV Méthode

A. MATÉRIEL NÉCESSAIRE

☞ UN PANNEAU DE TRAVAIL

Panneau de grand format (2m de large, 1,50m de haut environ) sur lequel l'animateur peut :

- coller les "Post-it" ;
- écrire (titres, mots clés, éléments de synthèse, flèches entre des groupes d'idées, etc).

Ce panneau peut être réalisé en fixant au mur de grandes feuilles de papier kraft ou de papier blanc.

☞ DES « POST-IT » DE COULEUR

Prévoir une assez grande quantité de « post-it » pour chaque pour éviter les ruptures...de créativité.

☞ DES MARQUEURS

Ils permettront aux participants d'écrire gros sur les fiches afin qu'elles soient lisibles de loin. En prévoir autant que de participants.

☞ ÉVENTUELLEMENT DES PASTILLES DE COULEUR

Pour voter, hiérarchiser...

INSTRUCTIONS AU GROUPE

(les * signalent les points à noter au tableau afin que les participants s'en souviennent)

Travail individuel ou répartition en sous-groupes de travail (3 à 5 personnes).

➤ **TRAVAIL DE CHAQUE INDIVIDU OU SOUS-GROUPE**

Trouver un maximum d'idées pour répondre à l'ensemble des questions définies.

1 rapporteur par sous-groupe (voire un rapporteur par sous-groupe et par question posée).

Préciser la durée du travail en sous-groupe pour l'ensemble des questions à traiter.

➤ **LISIBILITÉ**

A chaque question est attribuée une couleur de « post-it ».

1 « post-it » = 1 idée (et une seule)*

8 mots par « post-it » maximum (formulations courtes et synthétiques)*

Ecrire : * · gros
· en script (anonyme)
· lisiblement

- **RAPPEL**
Il ne s'agit pas d'une "épreuve de français".*

B. MÉTHODE D'ANIMATION

➔ **PRÉPARATION**

Définir les questions successives sur lesquelles les sous-groupes vont travailler.

➔ **LANCEMENT DU TRAVAIL**

Travail individuel ou en sous-groupes (3 à 5 personnes).

Compréhension des questions à traiter.

Instructions sur le fonctionnement des sous-groupes.

➔ **MISE EN COMMUN DU TRAVAIL DU GROUPE OU DES SOUS-GROUPES**

Elle se fait question par question.

Chaque personne ou le rapporteur d'un sous-groupe présente sa production (ou la production de son équipe) sur une question, en commentant les post-it qu'il remet à l'animateur. Il répond aux questions si la formulation de l'idée n'est pas claire

L'animateur positionne la carte sur le panneau : son objectif est d'opérer des regroupements d'idées significatifs. Il peut procéder :

➔ au fur et à mesure ;

➔ une fois que le premier groupe a terminé d'exposer son travail.

L'utilisation des « post-it » lui laisse entière liberté de réorganiser à tout moment sa synthèse concernant la question à traiter.

Les autres participants ou sous-groupes n'interviennent qu'en marginal (d'où la nécessité de faire tourner les sous-groupes pour la présentation des questions successives).

➔ **VARIANTE**

Les personnes viennent par 2 ou 3 (en fonction du nombre de participants) au tableau et lisent chacune une idée avant de la coller en commençant éventuellement à faire des regroupements.

L'animateur conçoit avec le groupe une classification des idées et la note sur le tableau.

Puis en sous-groupes de 2-3, regroupement des idées (on colle l'une sur l'autre les idées identiques) selon la classification retenue.

➔ **SYNTHÈSES DE L'ANIMATEUR**

Les interventions de l'animateur peuvent se faire à différents moments :

· hypothèses de regroupement d'idées pendant la mise en commun ;

· synthèse par question :

↳ points clés

↳ dynamique entre les différents pôles

↳ structuration des réponses à la question suivante en fonction

de la synthèse qui vient d'être faite

· synthèse globale.

➔ **COMPTE RENDU**

Nommer un secrétaire qui recopie le panneau.

ou

Photo du panneau.

Travaux du groupe

Consignes de discussion

- dire 1 idée à la fois = ~ 30 secondes
- noter chaque idée = 1 par carte ≈ 10-15 mots
- droit au désaccord: dire "éclair" ↯
- noter le contre-argument sur un ovale ↯

Après chaque accompagnement je peux dire : "objectif atteint!"

++	+ ●●●●●	-	●
----	-----------	---	---

- l'accompagnement a eu lieu
- Cela peut être fait si par effet
- l'accompagnement en soi produit des effets
- pas d'indicateurs ou pas judicieux
- on ne mesure pas l'atteinte
- pas pas l'objectif n'est pas tout à fait clair
- De quel objectif s'agit-il?
- effets non immédiats
- les objectifs peuvent changer en cours de route
- l'objectif ne doit pas changer et s'aligner avec le commandé
- quand le commandé n'est plus de la chose et vis

Dans un accompagnement, quelles questions posées aux différents acteurs font avancer?

au commanditaire

1. Contexte de la demande

- Pourquoi cette demande d'accompagnement?
- Pourquoi faites-vous appel à un conseiller en organisation?
- Quel est le périmètre de l'accompagnement?

2. Contexte du projet

- Comment s'insère-t-elle dans la mission et/ou le projet politique?
- (Quelles collaborations) avec les démarches déjà en cours?

3. (Quels moyens humains mis à disposition?)

4. Calendrier

- Quel est le calendrier?
- Quelle est l'échéance finale?
- Quelles sont les étapes obligatoires?

objectifs

5. Quels objectifs et pour qui?

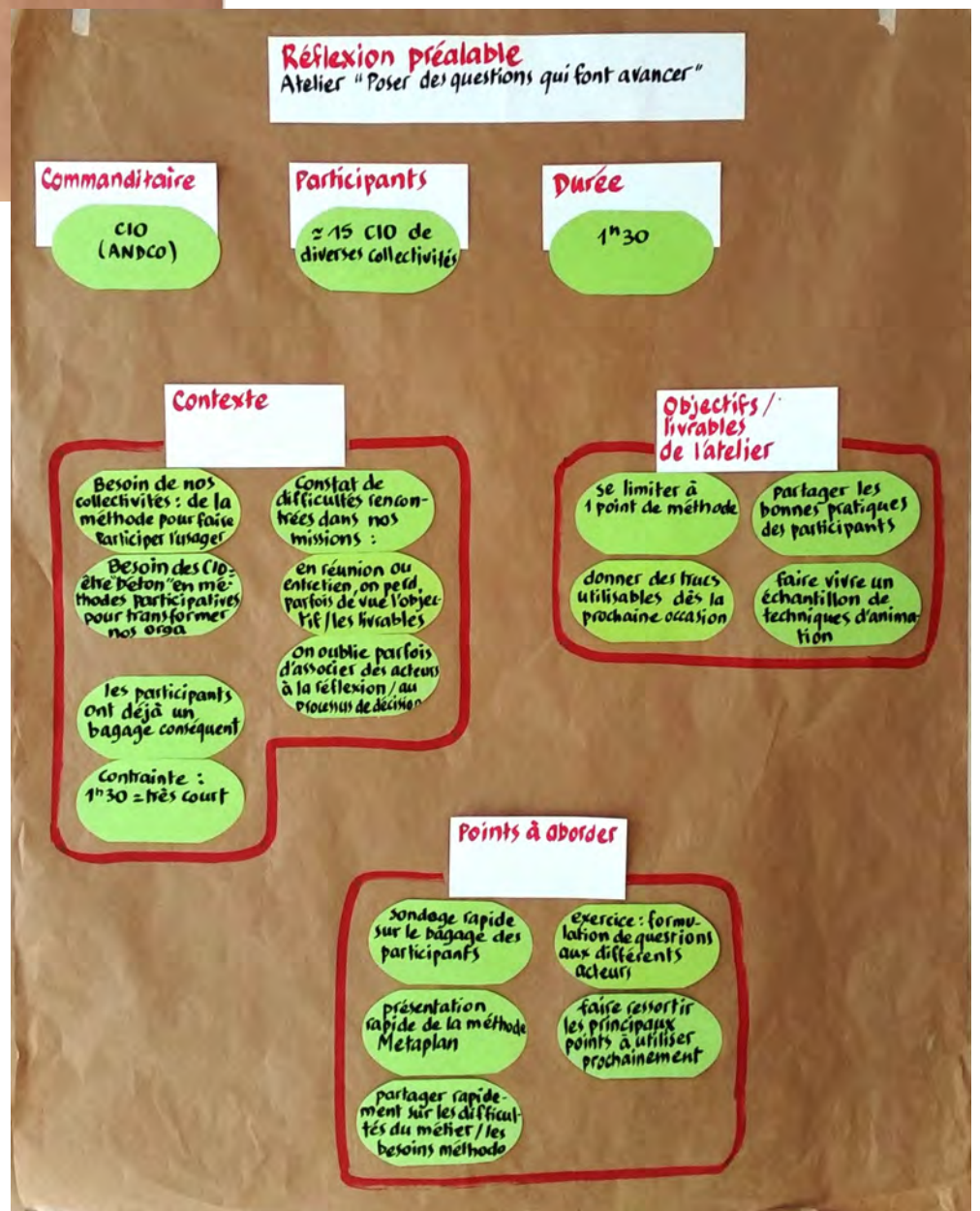
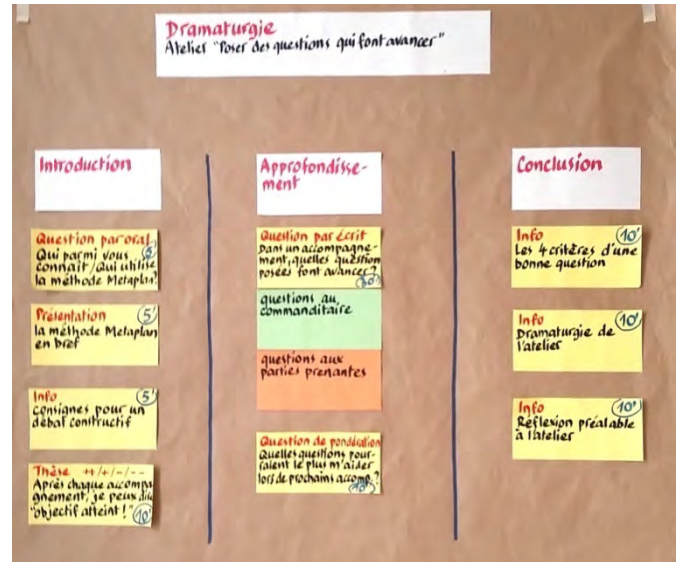
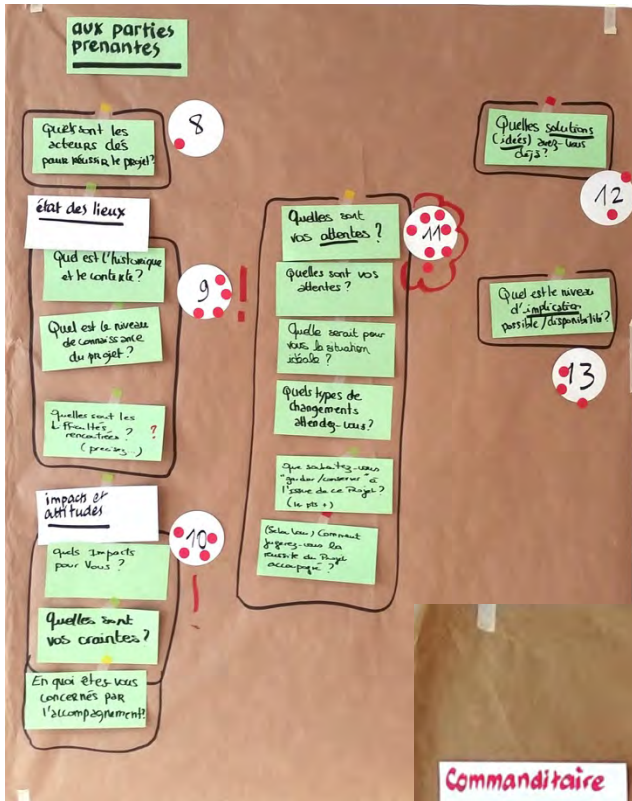
Quels résultats attendez-vous?

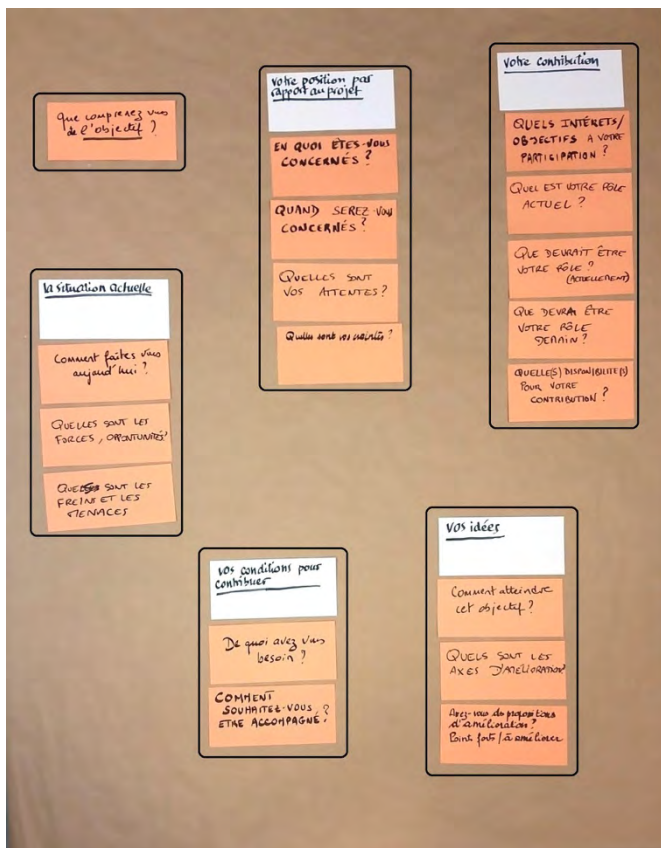
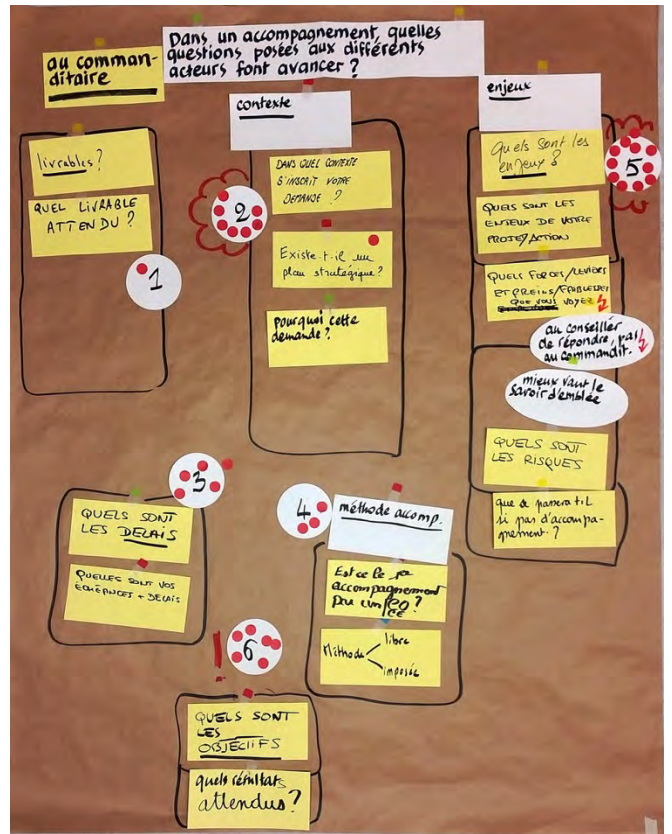
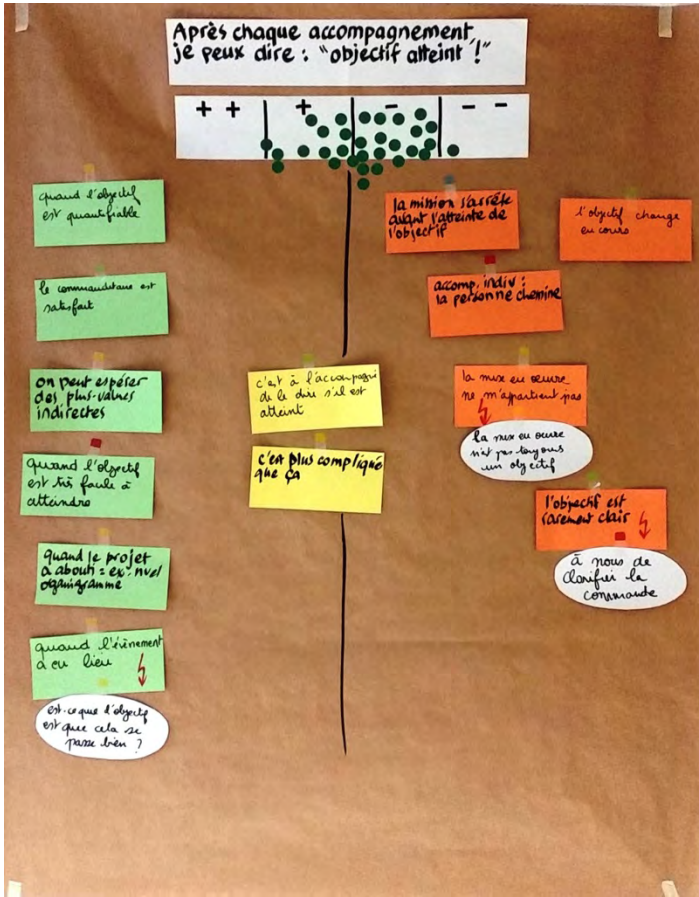
risques et marges de manœuvre

7. Quelles sont les marges de manœuvre acceptées - vous?

Quelles sont les marges de manœuvre acceptées par vos partenaires?

Quelles questions pourraient le plus aider lors de prochains accompagnements?





F. Atelier 6 - « Baromètres et référentiels » - Comment les utiliser dans une dynamique d'amélioration continue ?

Animation : Carine SOULAS, chargée de projets Méthodes, Processus, Certification, Qualité, ville de Romans sur Isère.



Le contexte économique, l'évolution sociétale ainsi que la modification de gestion du territoire et de la proximité nous amènent à changer de modèle notamment sur la relation avec les usagers/citoyens/contribuables.

Mais sur quelle base changer de paradigme ? Évaluer la transformation ? Et comment mesurer l'écart entre la représentation des attentes et les attendus des usagers/citoyens/contribuables ?

Les outils d'amélioration continue tels que les baromètres et référentiels permettent aux conseillères et conseillers en organisation d'accompagner la transformation et de co-construire avec les acteurs du service public et les usagers. Mais quels rôles exercent ces outils, comment les utiliser ?

L'objectif est donc de prendre connaissance de ces dispositifs, d'en évaluer la pertinence en fonction du contexte et d'examiner les supports pour une dynamique d'amélioration continue.

Face aux revendications des citoyens en faveur d'une simplification et d'une meilleure optimisation du service public, le management par la qualité est une plus-value pour définir des plans d'actions d'autant plus quand le management bienveillant est intégré.

1. Quel référentiel, quel baromètre ?

Définition de référentiel

Un référentiel sert de guide pour la construction et la vérification d'un système.

C'est un modèle d'exigences et d'engagement.

Les référentiels ont progressivement évolué de l'organisation vers le management et la manière de progresser vers la qualité et au-delà vers l'excellence. Le défi est donc de concilier dans le moyen et long terme les intérêts, valeurs et satisfaction des acteurs.

Définition de baromètre

Le baromètre a comme objectif d'enregistrer les variations d'indicateurs et en indique la tendance.

Quelques repères pour définir une stratégie



**Référentiel
de qualité
d'accueil**

→ 12 engagements

→ 5 grands principes

10 destinés à améliorer la qualité de l'accueil et le service
2 relatifs au management et à l'organisation

1. Information
2. Posture d'accueil
3. Réponses claires avec délais annoncés
4. L'écoute
5. L'engagement auprès des agents

Les gains :

- Valorise le travail et l'expérience des agents.
- Structure la méthode de travail autour d'un référentiel clair et reconnu.
- Un volet accompagnement des usagers à l'utilisation des services numériques.

Référentiel de certification de services

Engagements obligatoires

- 1 : Accueil, Orientation, Informer
- 2 : Délivrance d'actes d'état civil
- 3 : Evaluation de la satisfaction clients/gestion de la réclamation clients

Engagements optionnels

- 4 : prestations administratives
- 5 : services culturels, sportifs et touristiques
- 6 : prestations à destination des familles
- 7 : prestations sociales
- 8 : interventions pour le bien-être des usagers

Les gains :

- Améliore la qualité du service rendu aux usagers et valorise la démarche qualité de l'organisation.
- Une certification modulable avec un socle obligatoire et des thématiques optionnelles.
- Mobilise les agents autour d'un projet commun.
- Fait reconnaître les efforts déjà fournis.

Engagement de services



34 engagements / 4 principes

- un accès plus facile aux services,
- un accueil attentif, courtois et efficace,
- un accueil confidentiel, informatif et adapté,
- une écoute permanente des suggestions d'amélioration.

Les gains :

- Dispose d'un outil de management au service de la modernisation de l'administration.
- Répond à une réalité terrain et aux attentes de vos usagers.
- Mobiliser les agents autour d'un projet ambitieux mais réaliste pour améliorer l'accueil du public dans les collectivités territoriales.

Certification d'une norme (organisation internationale de normalisation)



7 principes

- Orientation client
- Leadership
- Engagement du personnel
- Approche processus
- Amélioration
- Décisions basées sur les faits

Les gains :

- Permet une vision transversale de l'organisation.
- Met en œuvre une démarche structurée dans les activités afin d'atteindre leurs objectifs.
- Vise à systématiser les modes opératoires à suivre.
- Rend plus efficace les ressources.
- Permet une meilleure gestion des risques, et satisfaction accrue des clients, car les services répondent systématiquement aux attentes.
- Intègre les exigences légales et réglementaires applicables.

Baromètre

⇒ Une évaluation

Indicateurs de prestations pour mesurer :

L'accueil des usagers

Le traitement du service rendu aux usagers

Le traitement des réclamations des usagers

Indicateurs de satisfaction

Une méthodologie

Un panel d'usagers sur un échantillon représentatif (quotas en termes de sexe, âge, profession, d'après des strates...)

Des collectivités s'inscrivant au baromètre (évaluation des prestations d'accueil et de traitement, classification par strate)

Les gains :

- Des éléments de comparaison s'appuyant sur les référentiels pour élaborer des plans d'actions.
- Evaluation portant sur l'ensemble des canaux.
- Outil de transparence.

En conclusion :

Des outils pour mettre en œuvre une politique qualité et l'évaluer

Un référentiel composé d'une liste d'éléments formant un système de référence d'après le choix de certification ou de labellisation retenue par la collectivité.

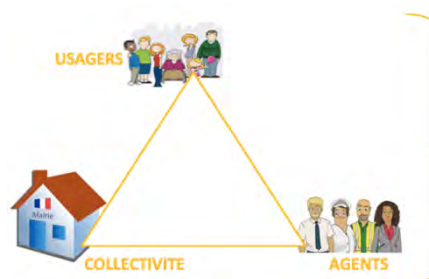
Un système de management de la qualité (SMQ) régi par des règles ISO correspondant à l'organisation mise en place par la collectivité pour atteindre sa politique et ses objectifs qualité. Il s'appuie sur son propre référentiel par rapport à la thématique métier par exemple le portage repas, la maintenance du patrimoine bâti....

Un outil d'évaluation basé sur un référentiel qualité permettant de situer les efforts faits et d'avoir des repères par strate

= management de la qualité => moteur du changement

2. Comment extraire une dynamique ?

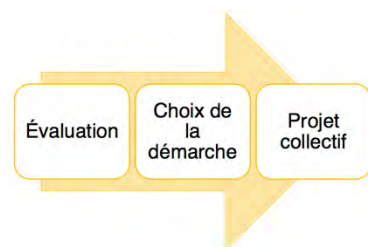
Une dynamique pour des objectifs communs :



- performance
- satisfactions
- efficience

Par une démarche systémique

Une dynamique par la méthode :



Une dynamique qui s'articule autour de trois axes :

→ Axe métier :

Amener le personnel à penser et utiliser la qualité

→ Axe structure et organisation :

Cohérence des actions en vue de la satisfaction usager (processus, organisation définition des responsabilités, des missions)

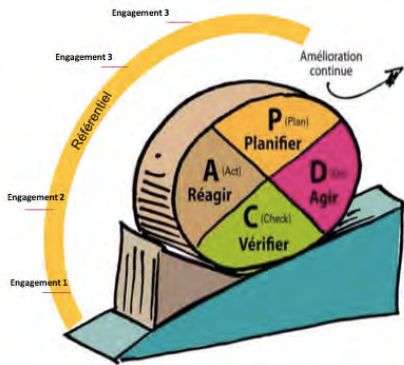
→ Axe Management

Responsabilisation du personnel, mobilisation du personnel pour améliorer les processus de travail...



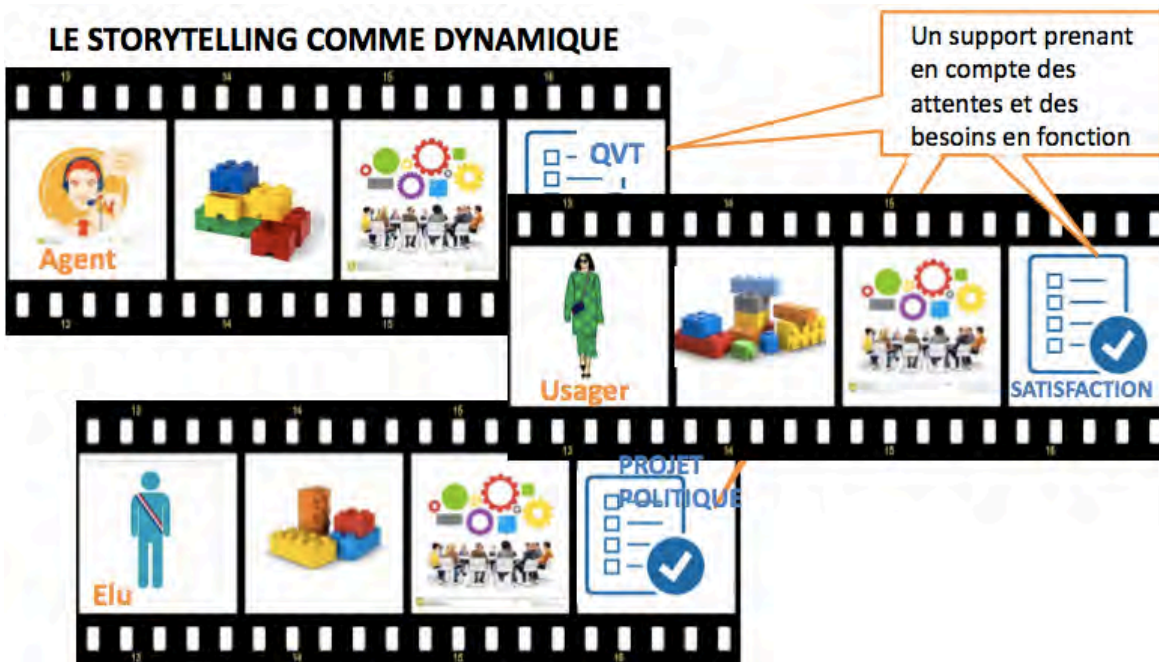
unité,

Une dynamique d'amélioration continue :



1. Planifier d'après le choix stratégique retenu (Label, certification, Système de Management de la Qualité)
 2. Agir, mettre en œuvre le projet et l'organisation
 3. Vérifier, contrôler les écarts d'après le référentiel, les objectifs
 4. Apporter des corrections, faire le plan d'actions
-
1. Analyser, élaborer un échéancier,
 2. Identifier les solutions, les implémenter, expérimenter
 3. Mesurer les améliorations
 4. Agir

LE STORYTELLING COMME DYNAMIQUE



3. Le rôle du conseiller.ère en organisation dans le processus

Le conseiller.ère en organisation a un rôle d'accompagnement :

- ▶▶ Au choix stratégique du référentiel ou de l'utilisation d'un baromètre, d'une enquête flash...
- ▶▶ A l'intégration des projets transverses comme la dématérialisation,
- ▶▶ Pour faire saisir l'opportunité de déployer une stratégie d'évaluation de politique publique,
- ▶▶ Pour apporter d'autres méthodes de gestion de l'activité en généralisant les swots, plan d'action, recherche des risques, designthinking...
- ▶▶ pour animer les interactions de la démarche systémique

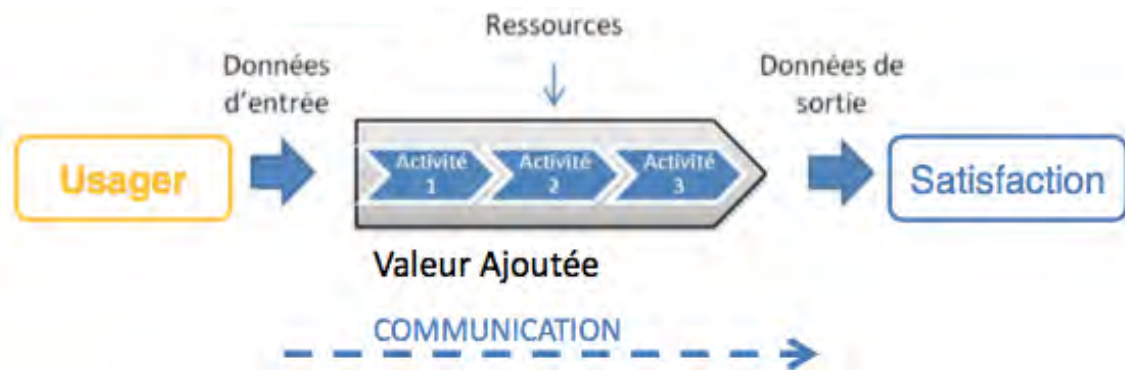


- » pour apporter de la méthode,
- » pour clarifier et sécuriser les processus,
- » pour aider à la définition des rôles et responsabilités
- » pour aider à la conduite du changement et au plan de communication



En accompagnant la gouvernance à s'appuyer sur une démarche qualité, le conseiller.ère permet :

- de mettre l'homme au centre des préoccupations organisationnelles de la collectivité
- d'impulser un processus participatif de réflexion Animation des interactions



4. Retours d'expériences et échanges sur la mise en œuvre de ces démarches.

Dans un premier temps on note qu'il est primordial **de mettre en cohérence les représentations et de la place de chacun des acteurs afin d'écrire une histoire commune**. Pour cela la base devrait être une évaluation pour fixer les objectifs et dessiner le chemin à parcourir. Cependant dans la vraie vie professionnelle c'est une décision unilatéral et descendante sans stratégie de la relation avec l'usager/contribuable/citoyens. Néanmoins une **approche en démarche systématique** permet d'apporter une dynamique et d'intégrer les améliorations à apporter du point de vu des agents, des usagers et de la gouvernance. **La méthode d'amélioration continue permet de réajuster pour intégrer de nouvelles perspectives de relation avec l'usager et de donner du sens à l'action.**

Nos échanges ont interrogé sur la nécessité de mettre une démarche avec une certification à la clef. Théoriquement l'ambition est de valoriser la performance et de gratifier les efforts faits mais des témoignages démontrent que **l'exigence** d'une certification ou d'une labellisation **peut amener à des dérives** aussi l'équation performance/qualité de vie au travail est lié à l'équilibre de la démarche. Le rôle du consultant en organisation est d'apporter les outils permettant le pas de côté (plan d'action, grille d'évaluation de la satisfaction, parcours usagers, démarche transversale..) lors des échanges une alerte a été exprimé sur les impacts liés à la perception et la perte de sens des agents lorsque la collectivité décide de mettre fin à la démarche.

Comment identifier les attentes des usagers ? Est-ce qu'un usager souhaite de la polycompétence comment la perçoit il ? Est-il rassurer de voir un agent non spécialisé ? ce questionnement renvoi au sujet de l'histoire commune et **des ateliers à mettre en place pour co-construire le parcours usager et le mettre en adéquation avec les moyens.**

En conclusion une démarche d'amélioration continue est un vrai levier pour impulser une dynamique à condition qu'il y est de la méthode pour interroger le système sinon les agents peuvent vite être déstabilisés de ce principe de l'amélioration continue.

Le management qualité **s'appuie sur l'intelligence collective** de ce fait une dynamique en est extraite.

IV Évolution du métier de conseiller.ère en organisation

Christophe COUSIN, *directeur du conseil et de la conduite du changement, département du Pas-de-Calais*

Olivier RAYNAL-BENOIT, *coach superviseur formateur, cabinet Stratège*

Sandrine CORANTIN, *consultante interne en organisation, Mairie de Baie-Mahaut*

Marie MASSART, *vice-présidente de l'andCO, conseillère en organisation, département du Gard*

Retours par rapport à la journée du 8 novembre.

- Le mot clé de la première journée a été, de mon point de vue, la relation de service public. Il y a un travail de connaissance mutuelle à effectuer entre nos administrations et les usagers. On peut utiliser les outils du privé, qui a mis le client au centre et la relation client comme une priorité. De nombreux outils ont été développés, à des fins qui ne sont pas les nôtres, mais ils sont utilisables comme, par exemple, les personas, la segmentation, sans en conserver les objectifs. Ils peuvent nous permettre de mieux comprendre les attentes des usagers, de mieux comprendre son niveau de maturité dans la relation, son envie de s'impliquer et de quelle manière, et ainsi de trouver le meilleur canal de communication pour chacun.
- On a beaucoup prononcé le mot sens : ça mériterait de s'y attarder sur le plan de la sémantique, de la méthode. C'est quoi, faire sens dans nos organisations ? Et, compte tenu de son utilisation très fréquente, il serait pertinent de travailler cette notion.



A. En collectivité, en centre de gestion, dans les autres versants de la fonction publique



1. Intervention de Christophe COUSIN

Lors des premières rencontres à Angers, il y a huit ans, où nous étions une soixantaine, un atelier consacré au dessin a vu un groupe dessiner un mouton à 5 pattes pour représenter le conseiller.ère en organisation. Cela montre bien le côté caméléon du conseiller en organisation qui doit avoir un socle de compétences (ce sont les 4 pattes pour les pieds sur terre) et une cinquième patte qui représente tout ce qu'on doit développer en dehors des compétences de base. Or, les cinq pattes ont changé depuis 10 ans car les collectivités ont évolué.

Venant du privé et entrant dans la fonction publique il y a quinze ans, j'ai constaté qu'un certain nombre de mots étaient tabous dans notre métier et la manière de mener nos missions : optimisation, performance, productivité. On a la chance, qu'aujourd'hui, ils ne le soient plus.

Le besoin de nos collectivités est très lié au contexte actuel. Pour illustrer, je vais utiliser l'acronyme **VICA** : **V**olatile, **I**ncertain, **C**omplexe, **A**mbigu. C'est central dans notre métier. Car qui peut dire ce que sera sa collectivité dans 1, 2 ou 3 ans ? Hier, on a parlé d'injonctions paradoxales. Aujourd'hui, les managers, au quotidien, reçoivent des injonctions paradoxales : une des principales est de faire mieux, un meilleur service public de qualité avec moins. Une autre : comment innover tout en sécurisant le quotidien ? C'est complexe et compliqué. Les tensions contradictoires ont été étudiées par Gareth MORGAN³.

³ Théoricien des organisations. https://fr.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan

Le manager et le management sont au cœur des préoccupations des organisations. On parle maintenant de management de la transformation au lieu de conduite du changement qui suppose qu'on connaisse la cible. Manager la transformation est un travail quotidien qui consiste à embarquer nos équipes dans ce contexte d'incertitude, de complexité, de paradoxe. Hier, la collègue d'Occitanie parlait de stabilité : je ne suis pas sûr qu'on puisse l'atteindre.

On change de paradigme en matière de culture managériale. Il faut développer la lucidité sur la manière de transformer nos organisations pour qu'elles soient plus agiles. Sans parler d'holocratie ou d'entreprise libérée, il faut aller vers le lâcher prise, la mobilisation de l'intelligence collective et on ne peut le faire qu'avec des managers qui sont prêts. C'est un véritable choc culturel qu'il va falloir accompagner.

Le conseiller en organisation doit être acteur de l'accompagnement managérial autour de l'organisation. Il faudrait rebaptiser le métier en conseiller.ère en management de l'organisation. La part du management est prépondérante et c'est peut-être la cinquième patte du mouton. Sans lucidité à ce sujet, nous pouvons adresser les prescriptions, comme on veut, autant qu'on veut, si on n'a pas les managers en capacité de les accompagner et de les suivre, elles seront vaines. Ce qui entraînera de la frustration tous les niveaux.

Le travail consiste à définir comment décroisonner, comment passer de la bureaucratie aux organisations plus agiles, de la coordination à la coopération (cf François DUPUY⁴).

2. Intervention de Sandrine CORANTIN



Je fais le même constat que le conseiller en organisation est amené, aujourd'hui, à accompagner, non seulement les services dans des projets d'organisation, mais également les managers. Il devient le vecteur de l'innovation managériale. C'est lui qui impulse, ouvre les portes dans les collectivités à tout ce qui est pratiques managériales, outils de co-conception, méthodes nouvelles de travailler ensemble. Il éveille aux nouveaux outils.

Au sein de la mairie de Baie Mahaut, mon service a pour dénomination Conseil en management et organisation de travail. Nous avons intégré cette dimension et cette évolution évoquée par Christophe COUSIN. Nous menons d'ailleurs une réflexion sur le référentiel des compétences managériales à développer en lien avec ce changement de paradigme.

→ Réaction de la salle

L'accompagnement global est effectif mais il manque la coordination conseillers/coachs.

3. Intervention d'Olivier RAYNAL-BENOIT

Il serait intéressant de plancher sur les outils de complémentarité conseiller/coach. Cette complémentarité, c'est une évidence. Devra-t-elle aller jusqu'à la fusion des fonctions ? Ce n'est pas forcément pertinent, mais il y a de plus en plus de gens qui ont cette double compétence. Aujourd'hui, on observe cette complémentarité quand on est dans des processus de changement, dans des réorganisations ; il y a toujours la dimension organisationnelle et la dimension humaine.

Les conseiller.ère.s en organisation s'occupent d'organisation et ont maille à partir avec l'aspect relationnel. Quand les coachs interviennent, quand bien même ils ne feraient que du coaching individuel, ils ne peuvent pas ne pas avoir un regard systémique, avec un minimum de connaissances en sociologie des organisations.

⁴ Sociologue, auteur de Lost in management. [https://fr.wikipedia.org/wiki/François_Dupuy_\(sociologue\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/François_Dupuy_(sociologue))

Les points d'équivalence sont nombreux :

- la finalité d'accompagnement vers plus d'autonomie et de performance, même si le coach n'intervient pas toujours sur ce dernier point.
- le sens qui est souvent au cœur de l'accompagnement des coaches.
- la déontologie avec les notions de bienveillance, de respect, de confidentialité. Un point de déontologie est peut-être différencié : la supervision. Elle est censée être obligatoire pour les coaches, qui doivent disposer d'un espace de prise de recul par rapport à leur pratique, ce qui n'est pas le cas pour les conseillers en organisation. Même si c'est contourné avec des groupes d'échange de pratique ou en recourant à du co-développement comme le fait l'*andCO*.
- le rapport à la complexité est équivalent.
- il existe des tabous dans les deux métiers.
- il y a des compétences communes en relationnel, en systémique.
- sur la temporalité des interventions qui a tendance à être courte ce qui a un impact sur la manière dont on accompagne.



Les différences concernent :

- les parcours qui sont souvent différents. Les conseillers en organisation sont plus issus de métiers techniques (juristes, contrôleurs de gestion, etc) alors que les coaches viennent plus souvent des RH, de la psychologie, du social, du management.
- le rattachement hiérarchique, qui est une question stratégique, est plus souvent la DRH pour les coaches et la direction générale pour les conseillers en organisation, même si cela évolue.
- le domaine d'expertise : le conseiller en organisation a plus une expertise de contenu, de process organisationnels, le coach de process relationnels.
- les attendus : le conseiller en organisation a une obligation de résultat, les coaches une obligation de moyens ce qui rend la dynamique d'intervention différente.
- la posture : le conseiller en organisation est un sachant, un expert technique, le coach n'est pas censé être un sachant et doit développer la capacité de ne pas savoir.

Ce découpage est évidemment caricatural : il y a bien entendu des chevauchements. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit de mobiliser de la flexibilité mentale pour faire varier sa posture en fonction des situations.

→ Réaction de la salle

Question de l'externalisation pas forcément totale de l'accompagnement.

→ Réponse d'Olivier RAYNALD- BENOIT

On voit le développement du coaching interne mais l'inconvénient principal est le manque d'extériorité. A mon sens, l'avenir est à la complémentarité entre externe et interne. J'imagine qu'on peut tenir le même raisonnement pour les conseillers en organisation.

→ Réponse de Christophe COUSIN

La question se pose lorsque le conseiller interne se trouve en difficulté face à une prise de décision ou une préconisation. Parfois, la parole est plus entendue si elle est externe. D'autre part, sur des sujets qui nécessitent une certaine expertise, une connaissance du domaine pour pouvoir adresser rapidement un diagnostic fiable, utile et pertinent, il vaut mieux faire appel à des spécialistes externes qu'à des généralistes internes. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les prestations externes se pilotent et que l'interne a son rôle à jouer dans ce domaine.

→ Réaction de la salle

Lorsqu'on est externe, comme les CDG, c'est un métier différent de celui du conseiller interne puisqu'on ne fait pas partie de l'organisation dans laquelle on intervient (regard extérieur) et que c'est ce qui est

recherché par des collectivités. A chaque nouvelle situation, il faut demander à apprendre et relativiser la notion de sachant. C'est un perpétuel recommencement. Un autre avantage des CDG est d'avoir à disposition des experts supplémentaires qui peuvent intégrer l'équipe d'intervention et répondre à des thématiques spécialisées.

→ Réaction de de la salle

Je suis rattachée au pôle RH et, pour certaines missions, cela colore fortement notre intervention et ce n'est parfois pas pertinent. C'est la raison pour laquelle nous externalisons les interventions car nous savons que le message que nous porterons ne sera pas forcément bien entendu.

Pour rebondir sur la notion de complexité, nous utilisons pour certaines missions une approche pluridisciplinaire avec les fonctions de médiateur et les acteurs de la QVT.

→ Réaction de de la salle

L'apport du conseiller en organisation c'est d'avoir un regard neuf. Et la posture externe est parfois beaucoup plus puissante pour comprendre les fonctionnements des organisations. Il existe en effet, parfois, chez les conseillers dans les grosses structures, des a priori sur les différents services.

→ Réaction de de de la salle

Sur la partie supervision : pour l'avoir été pendant un an et demi avec notre coach interne, il faut poser la question de la supervision sur l'itinéraire et sur la fonction de consultant.

On peut considérer que le CDG est un tiers de confiance et est un atout pour faciliter des interventions et des projets.

B. Itinéraires de formation CNFPT-INSET

L'itinéraire aujourd'hui est le suivant :

Module 1 : Rôle et posture du-de la Conseiller-ère en organisation dans une fonction publique territoriale 3 jours en présentiel, 1j à distance	SXR0T/009 SXR0T/010	13-15/02/2019 (30/1-15/2) 25-27/09/2019 (11/9-25/10)
Module 2 : La boîte à outils du-de la Conseiller-ère en organisation : pour analyser, comprendre et diagnostiquer les organisations 3 jours en présentiel, 1j à distance	SXCEC/002 SXCEC/003	13-15/03/2019 (27/3-15/4) 23-25/10/2019 (9/10-25/11)
Module 3 : Le-la Conseiller(ère) en organisation, développeur d'une culture projet 3 jours présentiel	SXCE3/011 SXCE3/012	10-12/04/2019 18-20/11/2019
Module 4 : Le-la Conseiller(ère) en organisation et la relation aux acteurs : La maîtrise des situations de communication 2 jours en présentiel, 0.5j à distance	SXCED/002 SXCED/003	23-24/05/2019 (9/5-24/6) 16-17/12/2019 (2/12-17/1)
Module 5 : Le-la Conseiller(ère) en organisation et l'accompagnement au changement 3 jours en présentiel, 0.5j à distance	SXCEE/002 SXCEE/003	19-21/06/2019 (3/6-19/7) 15-17/01/2020
Module 6 : Les fondements théoriques du-de la Conseiller(ère) en organisation 2 jours en présentiel, 1j à distance	SXR0U/007 SXR0U/008	12-13/09/2019 (29/8-11/10) 10-11/02/2020

Ici, à l'INSET de Montpellier, nous



traitions cet itinéraire comme un cycle, même s'il n'y a pas pour l'instant de certification à la fin.

Nous y voyons un intérêt pédagogique qui se manifeste par exemple par le passeport de la promotion « origami » ou un projet d'outil en cours de création deuxième promotion « octopus ».

1. Intervention de Marie MASSART

On a fait évoluer l'itinéraire dans certains de ses objectifs pédagogiques en intégrant tout ce qui a trait à l'innovation, l'innovation managériale, le design. A été rajoutée la notion de défi collectif et individuel pour pouvoir appliquer ce qu'on aborde en formation et également souder le collectif.

La boîte à outils est souvent fantasmée comme la boîte miracle et parfois, certains stagiaires sortent frustrés du stage qui aborde ces outils. On propose donc de faire évoluer avec les différentes phases du conseil en organisation et d'aller plus vers la compréhension de la commande, le diagnostic et donc d'égrener les outils tout au long de de l'itinéraire.

Il y a également une volonté de consolider le métier en choisissant préférentiellement des personnes qui sont déjà ou souhaitent devenir conseiller.ère en organisation et donc éviter que les personnes ne viennent piocher dans des thématiques attractives.

→ Réaction de Christophe COUSIN

L'outil rassure, que ce soit le manager ou le conseiller en organisation, mais le rôle et la posture sont fondamentaux. D'où le premier module qui insiste sur ces points. C'est complexe d'accueillir des personnes d'origines et de motivations très diverses et à un animateur de répondre à l'ensemble des besoins. Pour répondre à cette problématique, on pourrait effectivement les répartir sur l'ensemble des modules puisqu'on a des outils de gestion de projets, des outils de conduite du changement, d'autres de cadrage de la mission ou utiliser ce module pour aborder la complexité, les nouvelles formes d'organisation managériale. Ne pas hésiter également à aller se former sur d'autres thèmes : contrôle de gestion, informatique.

2. Intervention de Sandrine CORANTIN

Sur le bassin Antilles Guyane, toutes les collectivités ne peuvent se permettre d'envoyer des stagiaires en métropole pour suivre un itinéraire sur six modules. Il a paru nécessaire et pertinent avec le CNFPT de la Guadeloupe et l'*andCO* de délocaliser l'itinéraire. Il y a très peu de conseiller.ère en organisation dans notre zone et il a fallu faire le tour des collectivités pour voir leurs besoins et sensibiliser les décideurs (directions et élus) au conseiller en organisation. Certaines personnes pratiquaient déjà des missions d'accompagnement mais n'étaient pas professionnalisées ni reconnues ou légitimées sur des missions de conseil en organisation.

Quelques différences existent néanmoins :

- les déplacements coûtant cher, on a regroupé les modules en faisant 4 sessions de 5 jours, inter-délégations (Guadeloupe, Martinique, Guyane), avec des intersessions en distanciel.
- on commence par la sociologie spécifique des DOM et les fondements théoriques.
- introduction de l'innovation managériale.
- les outils sont présentés sur chacun des quatre modules.
- la supervision sera expérimentée (tutorat en distanciel).
- un livrable individuel et collectif avec soutenance devra être réalisé. et ce, pour anticiper à une certification potentielle future.



→ Réaction de Philippe Gambier.

Cet itinéraire est Inter-fonctions publiques avec des collègues de l'Etat intégrés.

Sur l'articulation public/privé, ce qui nous lie tous au sein de l'*andCO* c'est l'engagement pour l'intérêt général, pour le service public avec une dimension presque militante. Nous croyons qu'on peut transformer les organisations et accompagner ces transformations pour un service public qui s'adapte aux évolutions et qui contrecarre ce qu'on entend sur le dénigrement des fonctionnaires et sur l'utilisation du service public comme bouc émissaire de ce qui dysfonctionne.

Il y a des conséquences sur les agents de multiples réorganisations. Le programme « action publique 2022 » pourrait laisser croire que ce n'est qu'arithmétique : on peut réduire la dépense et en plus avoir des services plus performants en trouvant automatiquement des solutions pour que les gens s'adaptent et rentrent

dans les bonnes cases. N'oublions pas qu'il y a de l'humain dans tout ça et qu'il faut accompagner l'incertitude en ayant une certaine forme d'agilité pour le faire.

Sur relation avec les coachs et les conseillers privés, on doit travailler ensemble. Par exemple à Ivry, le choix a été fait d'externaliser le coaching et de le piloter au niveau de la DG.

Attention également à ne pas confondre posture et méthode. On peut retrouver la posture d'écoute chez les conseiller.ère.s internes, ceux des CDG et les coachs. On peut cultiver l'extériorité en étant en interne. On doit prendre en compte la question des tailles de collectivités pour faire un choix. Ne tombons pas dans l'écueil d'opposer les professionnels ; de nombreuses choses nous fédèrent et il faut juste trouver les bonnes complémentarités.

→ Réaction de la salle

Ce peut être difficile de suivre l'itinéraire complet sur un an compte tenu de contrainte de temps.

→ Réponse de Tifaine VENTRE

On privilégie l'itinéraire complet sur la modularisation mais on se réserve la souplesse de raccrocher une ou deux personnes sur un stage si elles ont eu des contraintes trop fortes une année.

→ Réaction de la salle

Qu'en est-il de la formation continue des conseillers en organisation qui ont suivi l'itinéraire il y a longtemps ? Comment fait-on ?

→ Réponse de Christophe COUSIN

On peut imaginer des journées thématiques sur des sujets intéressant les conseillers en organisation.



Un Barcamp est une rencontre, une « non-conférence » ouverte et participative où le contenu est fourni par les participant.e.s qui doivent toutes et tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose, être contributeur au Barcamp. C'est le principe « pas de spectateur », « tous participants » !

AG directement dans le programme et ouverte à tous.

Mode de présentation de type Pecha Kucha (20 diapos, 20 secondes).

A. Présentation de l'andCO par les membres du Conseil d'administration



Créée en 2014, l'andCO se développe de manière continue. La dernière année a été consacrée au développement de partenariats avec l'idée de fédérer des énergies. Nous avons ainsi créé des liens avec différents partenaires : convention signée avec la FNCDG et premiers échanges avec l'ANDCDG, partenariat étroit avec l'INSET et le CNFPT (lettre d'engagement pour la mise en œuvre des RENCO 2018), réseau des conseiller.ère.s en organisation du travail (COT) de l'Etat via la DGAFP. Un rapprochement avec le réseau des coachs du secteur public est en cours notamment avec le RECIF (en Ile- de-France).

Par ailleurs, l'association a fortement soutenu la création de l'itinéraire de formation sur le bassin

Antilles-Guyane.

2018 a vu également le jeu de l'innovation (défi de Cluny 2) entrer dans sa phase de finalisation après de multiples tests réussis en formation (INET) ou dans le cadre d'événements divers au sein des collectivités (ex. : Campus des cadres de la Région Ile-de-France). Il en va de même pour le jeu des processus dont on doit la paternité à nos collègues du Conseil départemental de l'Essonne et qui s'est développé au sein du réseau.

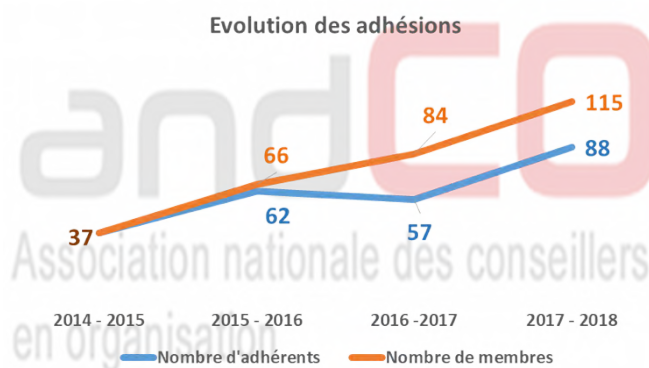
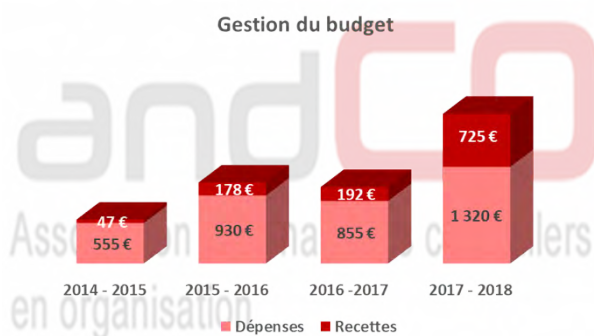
Elle a contribué au financement du passeport de la promo « ORIGAMI » et à celui de jeux comme le Donkey Kong des processus et le jeu de l'innovation. C'est un des axes de développement de l'association : produire des jeux sérieux au service de nos activités d'accompagnement d'organisations. Cela se fera dans le cadre de partenariats de financement, car produire un jeu (tangible) représente un certain coût pour un résultat professionnel. Ces outils sont libres de droits, avec une philosophie de partage et d'intérêt général.



Il faudra également travailler sur la vie des outils qui sont créés : comment le fait-on vivre (exemple du passeport). Quid de la capitalisation de cet outil ?



G. Bilan financier



B. Ateliers sur les attentes et les perspectives du réseau

Proposition d'ateliers :

- × Dynamiser les réseaux régionaux
- × Stratégie de financement de l'*andCO*
- × Développer des jeux sérieux (création/financement)
- × Contribuer au développement du site *andCO*
- × Développer le passeport du conseiller en organisation
- × Conseiller.ère en organisation et métiers connexes : définir nos points communs
- × RENCO 2019 : collaboration CIO - CDG
- × Tutorat anciens/nouveaux CO
- × Université de l'innovation publique : un défi C.O.



C. Restitution synthèse des ateliers

1. Rencontres 2019

CIO - CDG
collaboration
rencontres 2019

Rencontres
2019

Anne

RENCO 2019

« MANAGEMENT DES ORGANISATIONS »

COOPERATION
« COLLABORATION TERRITORIALE »

CO
« COLLABORATION INTERNE / CO EXTERNE »

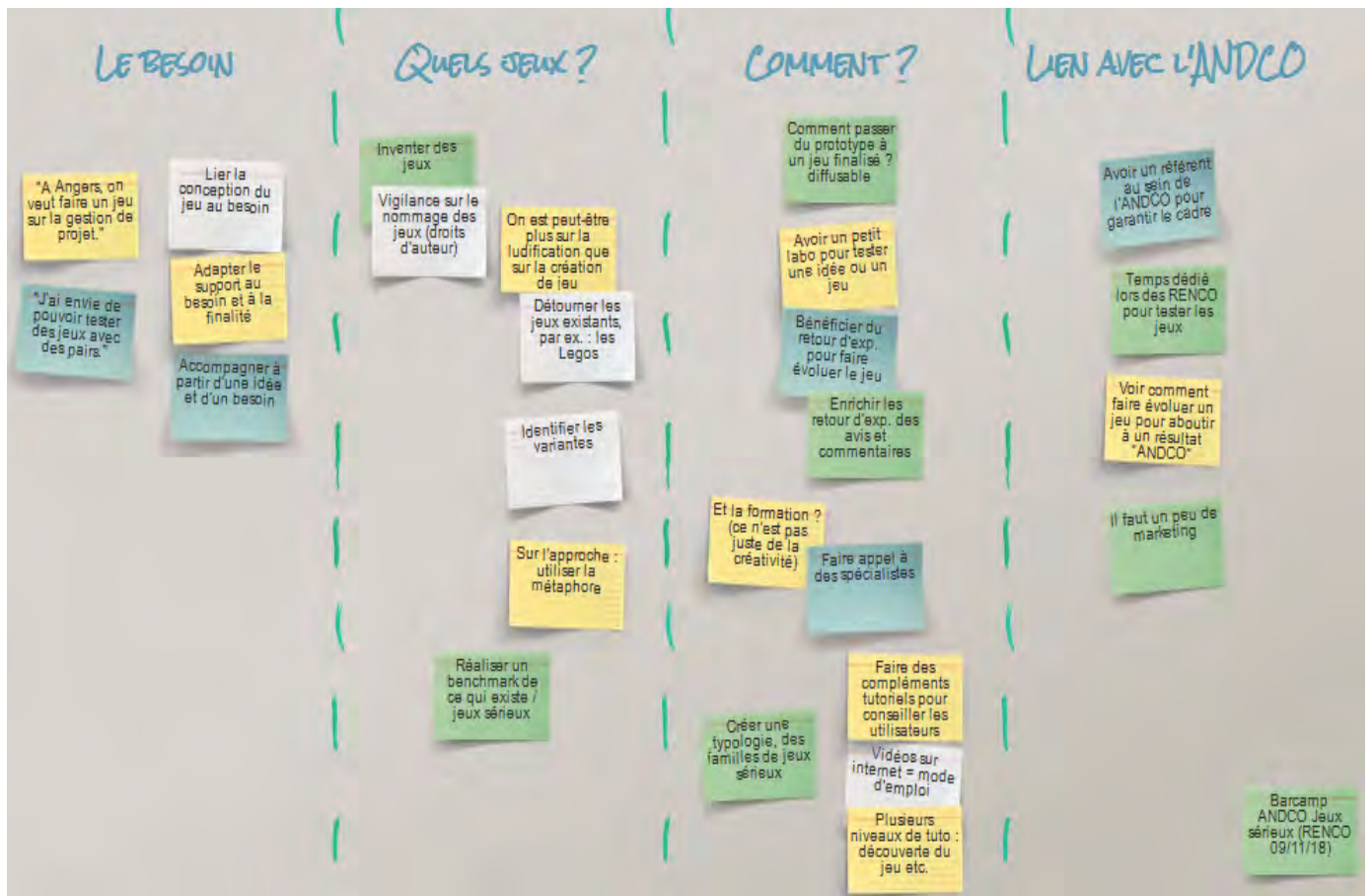
« QUESTION PLACE POLITIQUE »

« AVANCER SUR LE RESEAU COG & RESTITUTION »

OUVERTURE \ /

Sylvie Levent
@sylvielev

2. Développer des jeux sérieux création/financement



3. Développer le passeport du conseiller en organisation

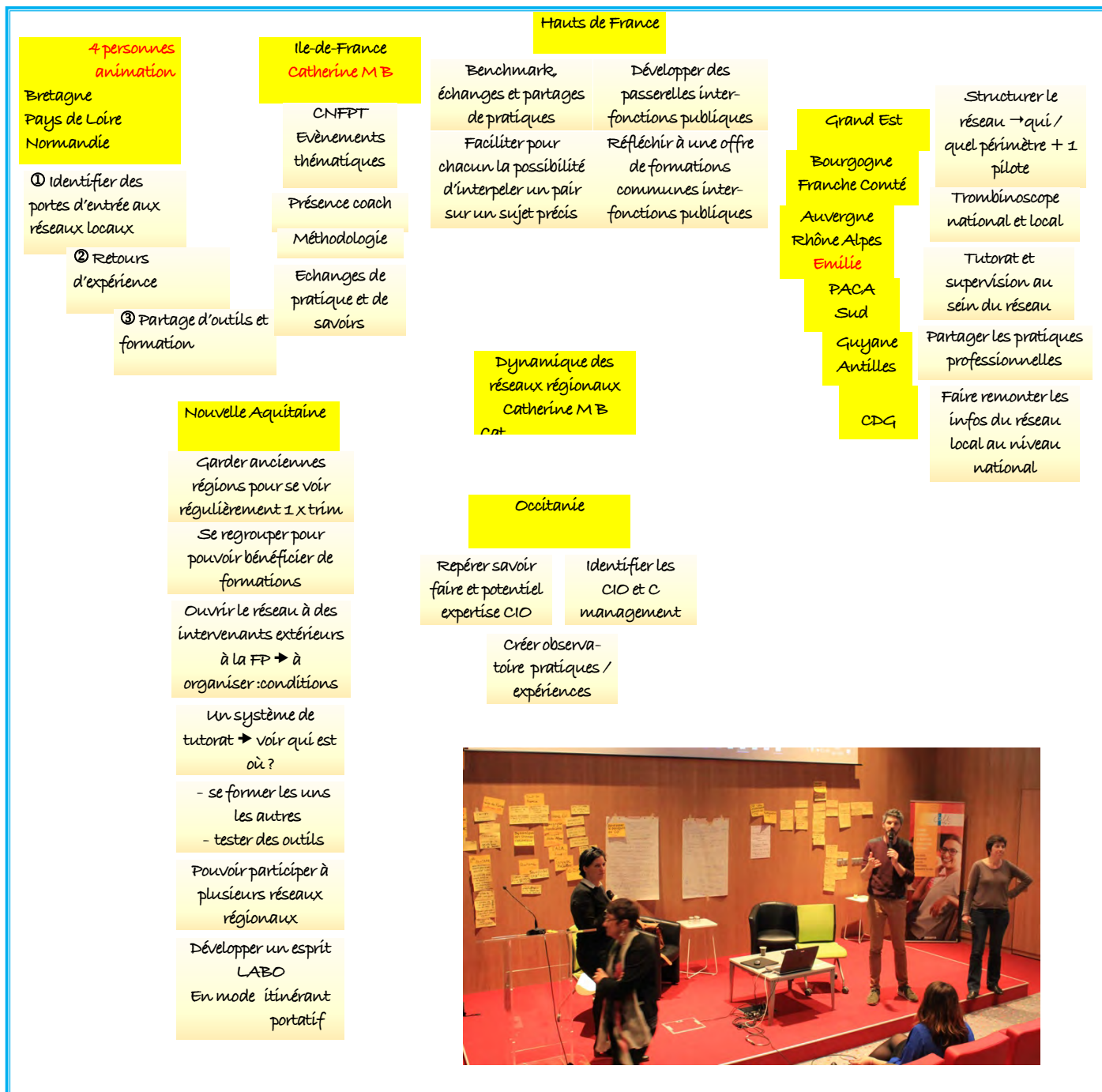
OBJECTIFS

- Identité
- Promotion du métier
- Lien
- Parcours
- x Faire vivre le passeport
- x Développer le passeport
- ➔ Remplacer le badge aux prochaines rencontres x
- ➔ Inclure les photos de la sharing box x
- ➔ Tampon andCO partie colloque x
- ➔ L'intégrer dans les défis des prochaines promos x
- ➔ Le distribuer à l'adhésion à l'andCO x
- ➔ Prise en main individuelle ↪ évaluation aux prochaines RENCO + ReX x
- ➔ Evolution format numérique x
- ➔ Mise à disposition du .pdf sur site Internet andCO x
- ➔ Faire un lien avec le groupe de travail sur les outils disponibles sur le site andCO x
- ➔ + éval au bout de 3/6 mois par l'édito du Président x
- ➔ Partage de contenu : inclure une page "DÉFI" et se lancer des défis mutuels avec co-coaching

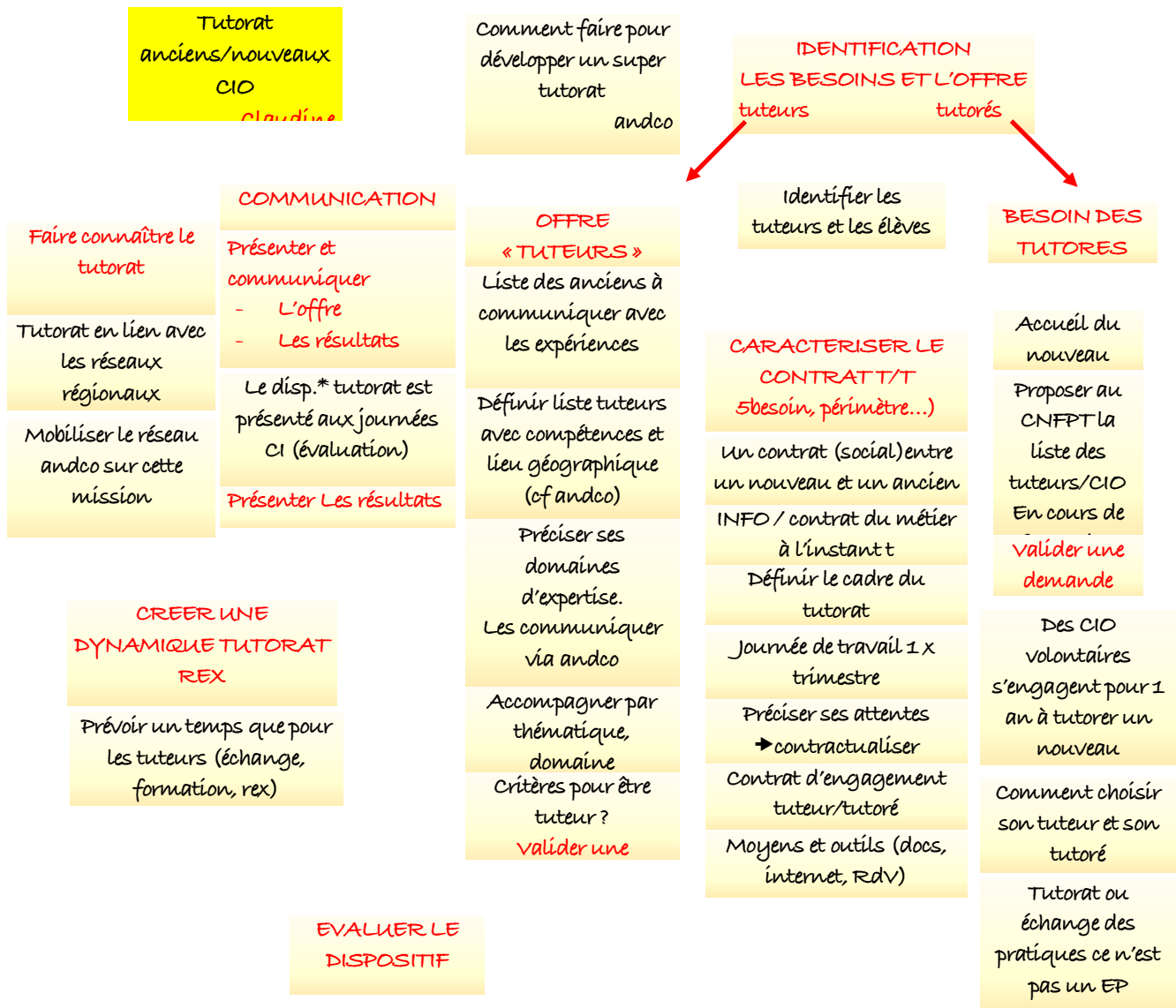
4. Contribuer au développement du site andCO

- Alimentation du site à élargir. Comment stimuler et développer l'appel à contribution ?
 - Rappel périodique
 - Liste de thèmes
 - Rétrospective thèmes des rencontres
 - S'adosser à une manifestation annuelle
- Sujets Listes de discussion :
 - Les classer
 - Clore / retour
 - Nommer un « médiateur »
- Quelle fréquence de MàJ du site ?
- Développer le poste outils/méthodes
- Y a-t-il besoin d'un lieu ressources
 - Passeport numérique
- Rappel inscription newsletter

5. Dynamiser les réseaux régionaux



6. Tutorat anciens/nouveaux CO



COACH
MÉDIATEUR
SUPERVISEUR INTERNE
CONTROLE DE GESTION
AUDIT
DSI (Accompagnement informatique)
Préventeurs
Médecin du travail
Ergonome
Psychologue
Assistant social
Qualiticien
Formation
Evaluation des politiques publiques (prospectives)
Chefs de projets
Innovateurs - Design
Conseillers en évolution professionnelle
Accompagnement managérial

« Chief happiness Officer »

Qualité de vie au travail Points communs

Clarifier la commande
Améliorer le poste de travail
Poser un diagnostic
Valeurs : bienveillance, respect, confidentialité, confiance, respect
Travail pluridisciplinaire
Analyse d'indicateurs
Méthodologie
Accompagnement :

- à la recherche de solutions
- à la définition :
 - o du sens du travail
 - o des valeurs d'équipe

Qualité de la communication
Humain au centre des préoccupations
Conseils
Animation
Efficacité / Efficience / Performance
Analyse des processus / procédures

Accompagnement managérial Points communs CIO

Virginité d'esprit – arriver sans idée préconçue
Autonomie – accompagner les personnes vers l'autonomie, la montée en compétence
Adaptabilité – aucun contexte ne se ressemble
Écoute
Temps
Diplomatie – missions transversales
Jeux des acteurs
Bienveillance – prendre en considération la parole de tous
Empathie – curiosité de l'autre
Performance – Orientation – Résultats – Optimisation
Utilité – postulat
Transformation – Modalités – Outils (séminaires, conférences, participation, formation...)
Innovation – expérimentation – revenir à l'essentiel – créativité
Des valeurs partagées – Communauté, créer du lien
Fédérer – Communauté de pairs
Intelligence collective – être dans une logique de facilitation
Formatif – développement des compétences
Engagement – impliquer toutes les parties prenantes
Déontologie – s'appuyer sur la charte



8. Sources de financement

Prérequis : disposer d'un dossier de présentation du jeu (objectifs, cout, partenaires...)

Participantes : Anne-Christine Sicard
 Sophie Marcetic
 Carine Soulas
 Gwenola Dagallier
 Laurence Lafosse
 Sophie Cottinet

Sources de financement	ACTIONS	QUI
Banques	Crédit mutuel qui peut subventionner les associations Caisse d'épargne	Carine
Etat	Portail de la modernisation publique (DITP a un fonds dédié, dispositif carte blanche)	Anne Christine
Collectivités territoriale	Régions : via les LAB (Occitanie, Bourgogne) ou dans le cadre de la politique de formation professionnelle	Sophie M pour la région Bourgogne
CNFOT/INSET	CNFPT de Bourgogne a pour axe l'innovation Proposer un défi à Cluny ?	Anne-Christine P. Gambier en négociation ?
Crowdfunding	Appel à dons ?	
MECENAT	Fondations sur l'innovation , voir guide du mécénat Fondations de grosses strutures si démarche QVT	Carine
27ème région		
POLE EMPLOI		Laurence
Agences d'intérim	ADECCO, RANDSTADT (car souhaite pénétrer le marché FPT)	
LA POSTE		Laurence
ORANGE		
EDF	Si je en lien avec le développement durable	Sophie C
CAISSE DES DEPOTS	BANQUE DES TERRITOIRES	
Assureurs	Courtiers, Gras Savoye, Sofaxis	Sophie C
Organismes paritaires	Syndicats	
MUTUELLES TERRITORIALES	MNT/SMACL	
Prix de l'innovation	Dotations	Sophie M
LA GAZETTE DES COMMUNES		
LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL		
CNAM		

Propositions d'actions : Mindmapping Pour réfléchir à l'environnement et identifier les partenaires

VI Le jeu comme outil de co-construction avec les usagers (internes et externes)

Mini-conférence : Les jeux au service du bien commun
Karine ZUFFEREY et Nadine JOUANEN de Percolab

Notre entreprise, Percolab, travaille beaucoup sur l'intelligence collective. Nous avons tous une expertise d'usage et le jeu est une façon extraordinaire de pouvoir révéler cette intelligence collective.

Jeu des 4 pouvoirs



Les deux pouvoirs du haut sont des pouvoirs qui ont pour caractéristique de donner un sentiment de rareté, qu'il s'agit de quelque chose que l'on doit garder, conserver jalousement.

Pouvoir sur : lorsque l'on impose quelque chose à quelqu'un de manière impérative.

Pouvoir pour : on se met à la place de la personne et on décide pour elle quel est son souhait, son intention et, ultimement, sa décision. C'est un pouvoir très insidieux en laissant croire qu'on agit pour son bien.

Pour les deux pouvoirs du bas, on joue la carte de l'abondance.

Pouvoir avec : on imagine que avoir du pouvoir ensemble, c'est possible. On peut prendre des décisions ensemble. On se donne du pouvoir mutuellement mais on ne va pas au-delà de notre besoin, on ne génère pas quelque chose de plus grand..

Pouvoir parmi : non seulement c'est possible de faire ensemble, mais en plus c'est générateur et c'est plus grand. On « tricote » quelque chose ensemble qui va générer quelque chose de plus grand qui donne des perspectives plus larges. La collaboration fonctionne sur ce principe.

Quatre saynètes sont jouées puis un vote à main levée est organisé pour déterminer le type de pouvoir qui était mis en scène.

1. Deux amies décident de partir en vacances... : pouvoir avec.
2. Mécène qui fait un don inapproprié... : pouvoir pour.
3. Deux conseillers en organisation parlent de formation... : pouvoir parmi.
4. Dans le bureau du DGS qui veut un processus participatif... : pouvoir sur.

Intérêt du jeu

Il existe des milliers de formes de jeu.

Entre une présentation théorique sur un concept et le fait de le faire vivre, d'en donner une sorte d'expérience, la seconde approche est immédiatement beaucoup plus riche, permet d'aller beaucoup plus loin. On



n'apprend pas qu'avec sa tête et avec sa mémoire. Lorsqu'on a vécu quelque chose, on le retient beaucoup plus fortement.

On peut utiliser cela dans des dispositifs d'accompagnement ou de formation : par exemple prototyper quelque chose et le donner à vivre permet aux personnes et à l'équipe de mieux saisir l'intérêt, de voir le potentiel qui se trouve à l'intérieur de ce qu'on a proposé.

Le jeu permet des bulles, hors de la réalité, protégées d'elle, pour mieux l'aborder : on peut tester, essayer, se tromper (droit à l'erreur) plus que dans la réalité. On aborde donc celle-ci de façon plus facile, plus simple.

Le jeu est une bonne façon de rentrer dans un processus projet avec un comité de pilotage, une équipe, où on doit travailler en transversal : c'est créatif par définition. Beaucoup de jeux permettent de brainstormer, de chercher de nouvelles idées et c'est une partie du travail du conseiller en organisation que de proposer des solutions et encore mieux de les faire naître chez les personnes accompagnées.

Le jeu permet d'entrer dans la complexité, de représenter quelque chose qui n'est pas linéaire car la vie, le travail et nos organisations ne sont pas linéaires. Ces éléments sont complexes par définition et le jeu permet d'entrer dans cette complexité pour mieux s'y retrouver, se repérer et, ensemble, trouver des solutions.

Game storming

Jouer pour innover

Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers



Dave Gray
Sunni Brown
James Macanuffo

diateino

Gamestorming - Jouer pour innover: Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers de Sunni Brown (Auteur), James Macanuffo (Auteur) - ISBN : 2354561083 - Éditeur : DIATEINO



infofrance@percolab.com

percolab.com

A. Atelier « Jeu sur le télétravail »

Animation : Clémence WEGSCHEIDER, conseillère en organisation du travail et conduite du changement RHDGAFP préfecture de région Occitanie.

1. Contexte et initiative

Le décret du 11 février 2016, en application de la loi du 12 mars 2012, précise les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Les arrêtés ministériels sont, pour la majorité, sortis afin de décrire la mise en œuvre du télétravail au sein de leurs administrations. Le SGAR (secrétariat général aux affaires régionales) de la Préfecture Occitanie a pris l'initiative, portée par la plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), de concevoir un jeu visant à sensibiliser cadres et agents de la fonction publique d'Etat au télétravail. Elle a obtenu pour cette initiative un soutien financier du fonds d'innovation RH 2017.



2. Objectifs et enjeux

Ce jeu a une vocation de sensibilisation, qui vise à permettre aux encadrants et aux agents de percevoir les différentes facettes de la réalité du télétravail. Ainsi, il aborde, au moyen du « panorama », ses aspects réglementaires, organisationnels, managériaux, techniques et sociétaux. Il est conçu pour rendre les représentations plus objectives, et lever par conséquent les préjugés et les freins qui pourraient freiner l'accès à cette modalité d'organisation du travail. Animer cette séquence d'animation innovante contribuera à mettre en lumière les impacts réels du télétravail et à avoir un effet de pollinisation sur l'ensemble de notre territoire Occitanie.

3. A qui s'adresse ce jeu ?

Ce jeu s'adresse à tout type de public, encadrants, agents, télétravailleurs ou non, afin d'initier, d'actualiser et de compléter les connaissances sur le télétravail dans sa mise en œuvre concrète. Avec ses règles simples, il mobilise les joueurs les plus chevronnés aux moins "joueurs". Très simple d'utilisation, il peut être animé par toute personne qui s'intéresse au sujet, et qui souhaite porter le débat au sein de son équipe ou auprès de divers publics (sa propre équipe, des représentants d'organisation syndicale, des référents RH, etc.). Une partie de jeu dure entre 15 et 20 minutes. Le débriefing permet ensuite d'aller plus loin sur les questions et poursuivre les échanges (chacun y consacra le temps voulu).



4. Pourquoi un jeu ?

Au moyen d'interactions immédiates et de la dimension ludique des situations, le jeu prend en compte la dimension émotionnelle de l'apprentissage. Il permet le partage des connaissances au sein des équipes, le développement des synergies et une émulation collective. En outre, jouer permet une plus grande rapidité d'acquisition des compétences et une plus grande satisfaction.



5. Comment s'est passé le projet?

La PFRH Occitanie a travaillé avec une consultante, Edith Degrendel en partenariat avec Felix&Ludo, pour imaginer le jeu, suivre le projet et éditer les exemplaires :

- ➔ rédaction du cahier des charges, sélection du prestataire
- ➔ mise en place d'un comité de pilotage (représentants de différents services de l'Etat)
- ➔ enquête qualitative (1h d'entretien) auprès de 4 agents de la fonction publique + enquête quantitative (250 réponses)
- ➔ valorisation des enquêtes pour construire les potentielles questions du jeu
- ➔ construction du prototype du jeu et test
- ➔ enrichissement du questionnaire (plus de 80 questions)
- ➔ test V2
- ➔ finalisation du questionnaire
- ➔ choix des illustrations / pictogrammes
- ➔ ajustement des pictogrammes et dernières modifications des questions
- ➔ édition du jeu



6. Quel appui du labo?

Le LabO a permis d'éditer un nombre suffisant d'exemplaires du Jeu "Le télétravail, c'est bien du travail" afin d'en pourvoir un exemplaire dans chaque service de l'Etat en Occitanie. Les salles du LabO à Toulouse et à Montpellier ont permis d'accueillir le comité de pilotage et les ateliers de tests du jeu, en garantissant des bonnes conditions de co-construction.

7. Comment faire pour avoir un jeu?

Contactez Clémence Wegscheider, conseillère en organisation du travail et conduite du changement RH: clemence.wegscheider@occitanie.gouv.fr / 05 34 45 33 70

8. Quelques éléments de règles et de réussite

Cette session de sensibilisation est d'une durée d'environ 2h00 :

- ➔ 40 à 60 minutes de temps de jeu soit 2 à 3 parties en fonction des groupes
- ➔ 60 minutes de temps d'échanges pour aller plus loin sur le sujet en termes de contenu

Pour animer votre session, 3 supports sont à disposition :

- ➔ Le jeu de 126 cartes dans sa boîte cloche
- ➔ Les règles du jeu
- ➔ Un script d'animation pour vous aider à bien animer

Bien lancer une partie de jeu, c'est répondre à 3 questions :

1. Quel est l'objectif du jeu ? Construire son Panorama de 6 cartes devant soi (on peut montrer aux joueurs un Panorama construit avec les 6 bonnes cartes pour illustrer les propos)
2. Quelles actions ai-je le droit de faire quand c'est à mon tour de jouer ?
3. À quel moment se finit la partie ?

Les temps d'échanges sont des moments très importants. Retour d'expériences, préjugés, bonnes pratiques sur le télétravail : le rôle de l'animateur est de permettre à chacun de s'exprimer sur le télétravail. Mais son rôle est également d'apporter 'de la matière' au sujet : apport de contenu sur la réglementation, prise de conscience sur l'organisation du travail à mettre en place, impacts possibles du télétravail, etc...



Le panorama du télétravail en 6 cartes

Ce panorama de 6 cartes reprend, en entonnoir, les informations essentielles liées au télétravail et également les questions qu'il faut se poser pour intégrer le télétravail dans son quotidien au niveau de l'équipe, de l'encadrement et du télétravailleur lui-même.

Les questions dans le jeu sont réparties en 7 catégories : les 6 catégories du télétravail (soit le titre de chaque carte du Panorama) et une 7^{ème} catégorie intitulée « Culture Générale » qui apporte du ludique au déroulement d'une partie, avec des questions décalées et qui ne soient pas en lien avec le thème du télétravail.

Une fois le panorama constitué, celui-ci devient un support de débriefing.



B. Atelier « Donkey Kong des processus »

Animation : Valérie MARY, conseillère en organisation et management interne, conseil départemental de l'Essonne ;

Michael GARNIER, chargé de la prospective et du conseil aux organisations, département de La Loire.

Jeu original inspiré d'un célèbre jeu vidéo, fruit de la créativité d'agents du Conseil départemental de l'Essonne avant d'être repris et développé au sein du réseau *andCO*. Il s'agit de représenter les différentes étapes d'un projet ou processus, soit pour améliorer un processus existant, soit pour élaborer un nouveau processus sans oublier d'étape.

1. Ses avantages

- ➔ représentation simplifiée pour traiter un plus haut niveau de complexité
- ➔ permet un travail d'équipe convivial
- ➔ prise en main rapide
- ➔ approche ludique qui permet de sortir d'un cadre parfois rigide et cloisonné.
- ➔ approche collaborative
- ➔ permet de débloquer des situations, d'identifier des ajustements et des pistes nouvelles, en l'espace d'un atelier
- ➔ possibilité d'utiliser ce jeu en groupe restreint et autonome (ex. : équipe projet) sans animateur

2. Sa limite

Il est parfois possible de rencontrer des résistances liées au fait de traiter de sujets sérieux par le jeu.

3. Participants

- ➔ De 3 à 20
- ➔ 1 à 4 équipes de 3 à 5 participants travaillant chacune sur un sujet différent

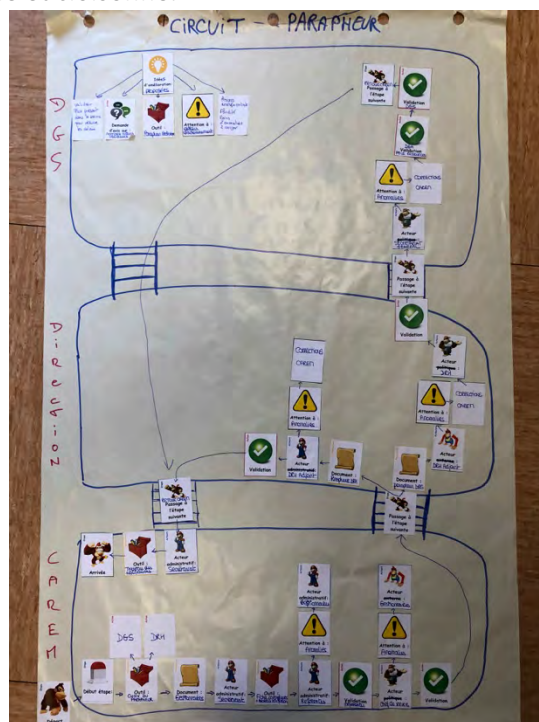
4. Pré requis / Formations nécessaires

- ➔ Au moins un participant dans chaque sous-groupe qui connaisse bien le processus ou projet étudié.
- ➔ Pour l'animateur de l'atelier, bien s'imprégner de l'univers du jeu au préalable

5. Déroulement et consignes

1. Brise-glace (facultatif mais conseillé, 5' max.).
2. Rappel de l'objectif de l'atelier par l'organisateur ou l'animateur.
3. Présentation de l'univers et des consignes du jeu :

- Ne pas décrire l'existant mais le **parcours cible, simplifié et/ou amélioré** ;
- **Décrire le processus**, sans entrer dans le détail du contenu ;
- Bien faire apparaître les grandes étapes du projet, au minimum 3 : **initialisation, réalisation, clôture** ;
- Identifier **la place et le rôle des acteurs clés** aux différentes étapes ;
- Veiller à **associer toutes les parties prenantes** et à les faire intervenir au bon moment ;
- Signaler les **points de vigilance** et formuler le cas échéant des préconisations ;
- Respecter des **principes d'écoute et de bienveillance** (tout le monde a le droit de s'exprimer) ;
- Faire simple ;
- Faire des essais, discuter de vos idées, faire preuve de créativité ;
- **Ne coller les cartes sur le parcours qu'à la fin du jeu** ;
- **Photographier les posters en fin de séance pour diffusion.**



4. Choix des cas à travailler et formation rapide des sous-groupes.
5. Séquence en sous-groupe d'environ 1h afin de représenter sur le parcours du jeu les étapes du processus opérationnel ou du projet étudié (distinguer 3 étapes minimum : initialisation, réalisation, clôture).
6. Restitution en plénière : un rapporteur par sous-groupe fait une courte présentation (quelques minutes) du poster suivie d'échanges avec la salle et de prise de notes sur :
 - les éventuels points à clarifier ;
 - les points de vigilance et préconisations (compléter au besoin le poster) ;
 - les enseignements à retirer de cet exercice (noter sur un poster séparé à compléter à chaque présentation). en mettant l'accent sur les convergences et divergences.
 Synthèse : noter les enseignements à retirer de l'exercice.
7. Conclusion du jeu : idéalement, quelques engagements concrets issus de la réflexion collective et prochaines étapes.
8. Évaluation à chaud du ressenti des participants (par ex. lever de couleurs : vert = très satisfait, orange = satisfait, rouge = peu satisfait).

6. Matériel à prévoir :

- Ordinateur et vidéoprojecteur (pour présenter le jeu et les consignes) ;
- Appareil photo ou smartphone (pour les posters finalisés) ;
- Pour chaque équipe :
 - 1 affiche grand format (poster kraft) ou plus petit (paperboard) si le groupe ne dépasse pas 8-10 participants en tout, avec le parcours dessiné ;
 - 1 jeu de cartes (voir ci-dessous) ;
- feutres, ruban adhésif, colle ;
- 1 table (assez grande pour étaler l'affiche et les cartes) ;
- 1 chaise par personne.



Cartes **ACTION** :



Cartes **ÉTAPE**



Cartes **ACTEURS**



Cartes **RESSOURCES**



Autres cartes

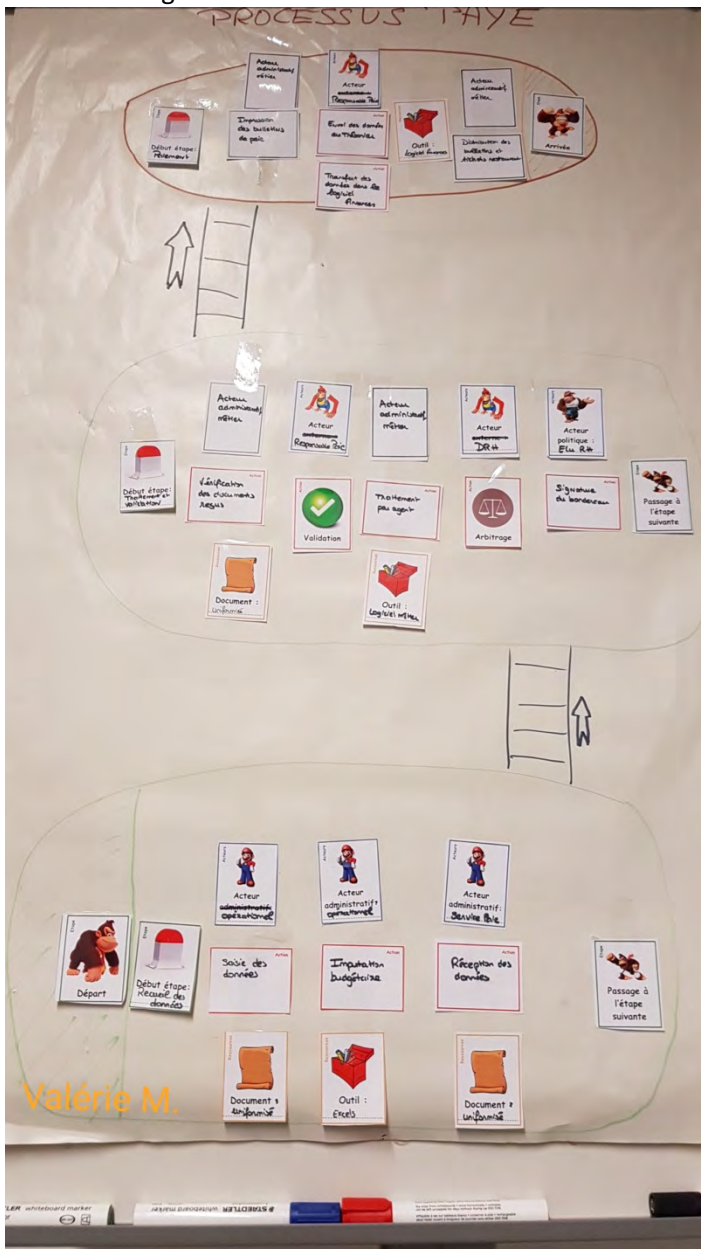


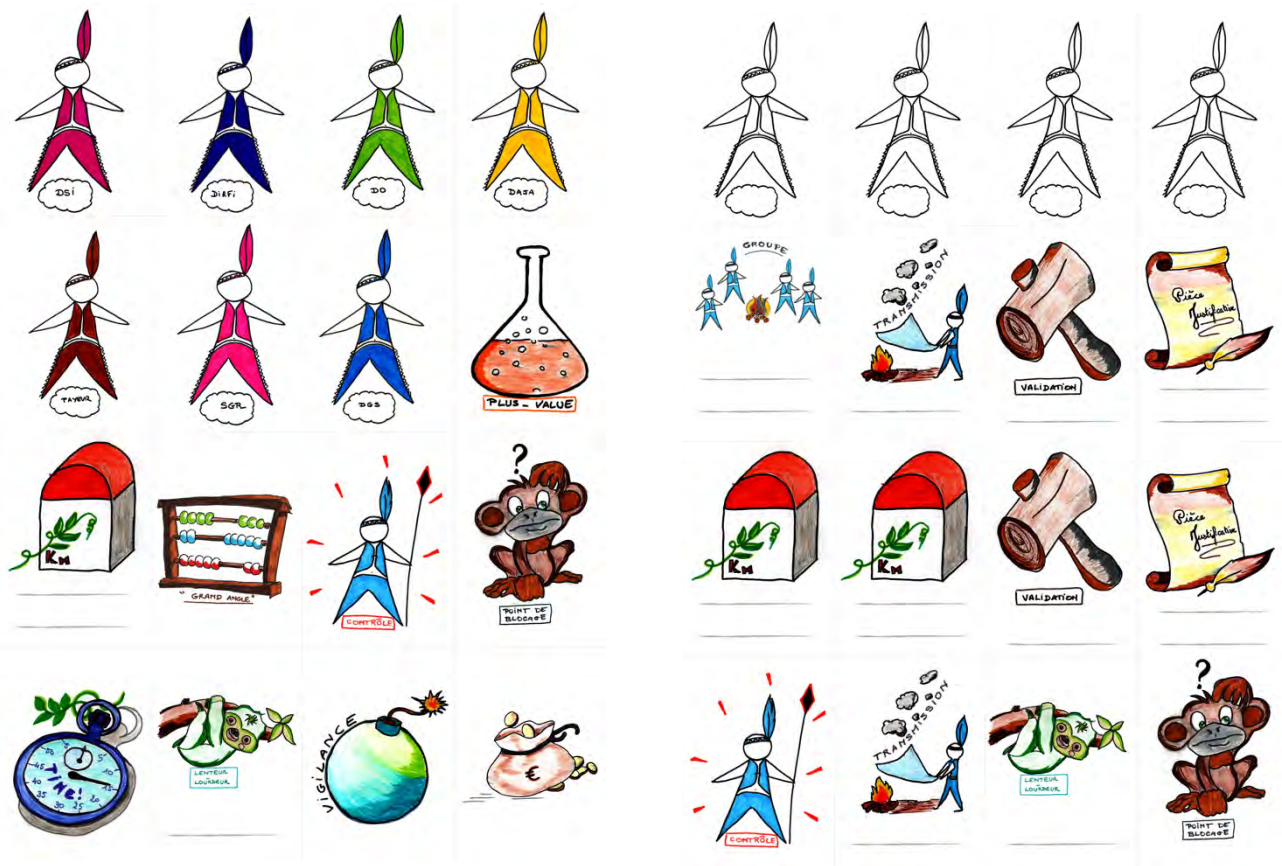
7. Points de vigilance

- Jeu au stade du prototype à réserver à un usage interne : attention au copyright du Donkey Kong si diffusion !
- Temps de préparation à prévoir : réaliser les supports pour chaque équipe (1 parcours à dessiner sur une affiche + 1 jeu de cartes), aménager la salle (une table par équipe assez grande pour y poser le poster et le jeu de cartes)
- Ne pas chercher à traiter en détail le processus, privilégier une approche macro en représentant l'essentiel à chaque étape avant de passer à la suivante.
- Ne pas s'attacher à décrire l'existant, raisonner « dans l'idéal » pour envisager les ajustements et les améliorations à apporter.
- Disposer les cartes sur le parcours (à plat sur une table) et ne les coller qu'à la fin.
- Aller au bout du processus en respectant bien le timing.

8. Références (biblio, consultants...)

- Gamestorming : jouer pour innover, de D. Gray (éd. Diateino, 2014)
- Le DK des processus est une idée originale qui a germé au Conseil départemental de l'Essonne du temps de la célèbre MIQI, puis reprise avec enthousiasme à Ivry-sur-Seine dans le cadre des travaux sur l'innovation managériale.





Le « Donkey-Kong » des procédures

Pourquoi ?

Adapter des process à une nouvelle organisation

Qui ?

les acteurs des process
Les représentants de la nouvelle organisation

1

créer l'inclusion et organiser les groupes

Si j'étais un indien, j'erais...

#Process

2

explorer La voie des améliorations

#Contrôle

3

présenter les process avec Des cartes descriptives et analytiques

1. identifier les étapes
2. Décrire la procédure
3. Analyser en collectif
4. établir l'échelle des contrôles

#Organisation

#Amélioration



C. Atelier « Jeu de l'innovation »

Animation : *andCO*.

Un jeu-prototype proposé par l'*andCO*, dont l'idée a germé lors de la 2^{ème} 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.

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 incite les participants à questionner avec humour et pédagogie leurs représentations sur l'innovation, et les aide à évaluer les capacités et les conditions favorables au développement d'un processus d'innovation dans leur organisation.

1. Descriptif

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.

- ➔ 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.

2. Exemples d'utilisation du jeu dans la pratique de conseiller en organisation

- 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 sécurisée (notion d'inconfort sécurisée)
- 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



3. Pour aller plus loin

Le Padlet **qui reprend l'historique de la démarche**, sur lequel vous trouverez, en particulier, les **premières pistes graphiques** pour la version « produit fini » du jeu que nous espérons pouvoir présenter d'ici quelques mois.

Lien : https://padlet.com/GAMBIER/defi_jeu_innovation_publique

Le **Framapad qui décrit en détail le jeu et s'enrichit des tests au fur et à mesure**. C'est un écrit **collaboratif**, aussi **n'hésitez pas à amender ce document** (le versioning permet de conserver la trace de toutes les modifications et d'extraire n'importe quelle version !). Dans ce pad, vous avez notamment une **proposition de scénario** inspirée des discussions avec Nadia Taleb, qui la guidera pour les travaux de conception

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

Un article de Gilles Brougère, *Le jeu peut-il être sérieux ?*

Lien : <http://ekldata.com/-mFcYw-RzI7uc92tRn6cOEgji5E/ART-Jeu-Serieux-Brougere-2012.pdf>

D. Atelier « Kalliance® »

Animation : Claudine MELENNEC, coach interne, ville de Grenoble.

Jeu conçu pour permettre d'identifier à quel niveau de développement se situe une équipe dans ses modes de fonctionnement. Ce diagnostic permet une prise de conscience sur les possibilités d'évolution de l'équipe pour améliorer sa performance suivant les 5 thématiques majeures du management : Leadership, Vision, Coopération, Communication et Qualité de Vie au travail.

1. Objectifs et intérêt

Objectifs de « ce serious game »	Bénéfices majeurs du jeu
<ul style="list-style-type: none">→ Évaluer la maturité d'une équipe→ Explorer les relations entre les membres→ Fixer des axes de développement→ Définir un plan d'actions.	<ul style="list-style-type: none">→ Un moment de cohésion→ Une découverte des autres→ Un diagnostic pertinent→ Une identification des axes d'amélioration

2. Descriptif du jeu

Il est composé d'une boîte contenant un plateau de jeu, des cartes questions, des pierres en guise de pion, un dé et le tableau résultat.



A travers le jeu, l'équipe vit un moment à la fois ludique, décalé et constructif. Les échanges liés aux questions permettent de clarifier et conscientiser le degré de maturité de l'équipe.

Comment cela se déroule-t-il ? :

Le jeu est destiné à des équipes de 2 à 12 personnes.

- L'équipe et son manager se réunissent autour du plateau de jeu pour jouer et échanger pendant environ 3h.
- Le coach / consultant anime le jeu
- Après le jeu, le diagnostic est révélé à l'équipe sous forme de tableau visuel.
- Les actions prioritaires à mener sont définies.

Il n'y a aucune notion de gain ou de perte.

3. Exemples d'utilisation du jeu dans la pratique de conseiller.ère en organisation

C'est un outil d'intervention de team building ou en séminaire.

Le diagnostic réalisé avec l'équipe est un point de départ pertinent pour adapter une intervention au plus près des besoins de l'équipe.

<http://www.kalliance.fr/>

E. Atelier « Mettre en œuvre son leadership en tant que conseiller.ère en organisation »

Animation : Olivier RAYNAL-BENOIT, coach superviseur formateur, cabinet Stratège.

Jouer et revisiter quelques fondamentaux en matière de leadership transversal.

1. Objectif

Mettre en œuvre son leadership en tant que conseiller.ère en organisation

2. Données générales sur le leadership

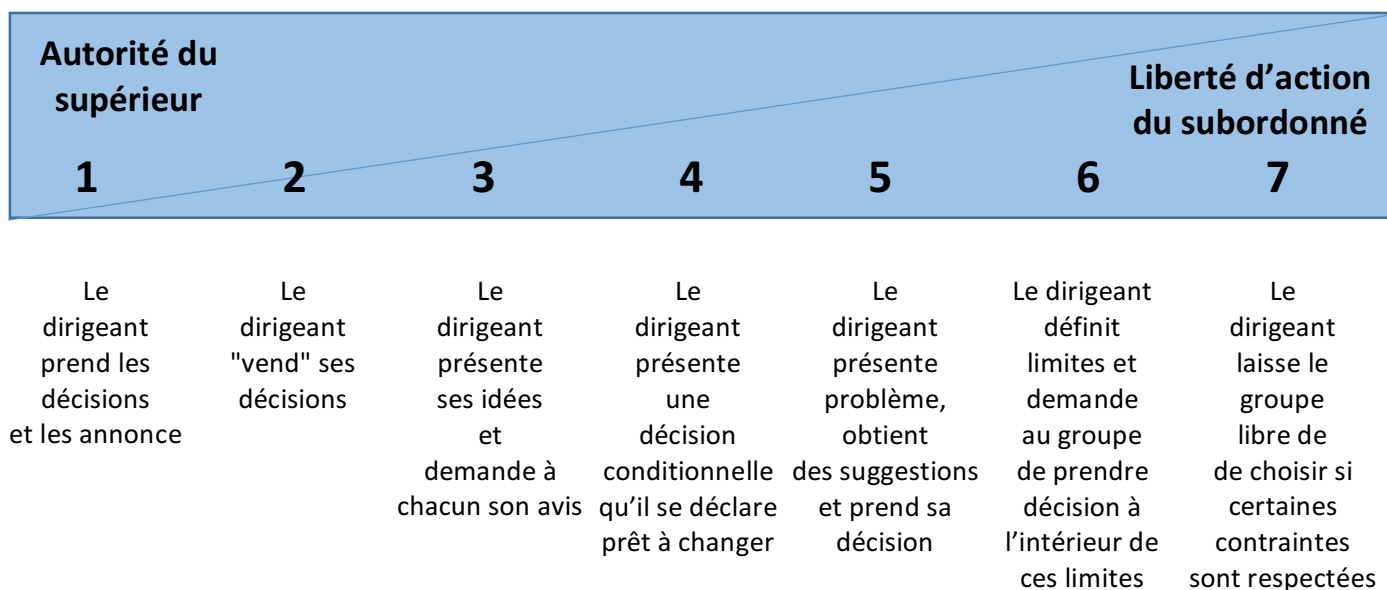
Dans beaucoup d'organisations, les termes de manager ou de leader sont utilisés indifféremment, pourtant, un distinguo est à faire :

- Le manager est investi d'un pouvoir statutaire ;
- Le leader est plus situationnel et se caractérise par sa capacité à influencer son environnement (personnes) et à mobiliser des collectifs (groupe, équipe).

Le leader n'est pas identifiable par des traits spécifiques (théorie des traits de personnalité), mais en sus de données contextuelles, quand il « émerge », il manifeste en général les qualités suivantes :

- Dynamisme : implication forte, désir d'accomplissement, ambition, capacité de travail, énergie mobilisable.
- Responsabilité : goût pour influencer, diriger, assumer.
- Intégrité : relations de confiance, droiture, congruence.
- Assurance : absence de doutes dans la décision ou l'action.
- Intelligence : collecte et synthèse de la complexité, communication d'une vision, intelligence de situation face aux obstacles.
- Compétence : compréhension des enjeux techniques, relationnels, culture générale / pluridisciplinaire.

Le continuum comportemental des leaders peut être représenté ainsi :



3. Descriptif

Cet atelier est un exercice de groupe visant à faire travailler ensemble des « chefs de projet » et une équipe d'utilisateurs qu'ils ont à manager en transversal. Une occasion d'explorer ses pratiques en matière de leadership et de revisiter quelques fondamentaux.

EXERCICE DE GROUPE : "REORGANISATION"

Brief pour l'équipe leader

1. Vous êtes une équipe de conseiller.ère.s en organisation, leaders dans votre collectivité, en charge de l'accompagnement d'un projet stratégique. Vous êtes responsables d'une équipe spécifiquement dédiée à ce projet, parmi d'autres tâches.
2. Vous devez réorganiser l'équipe projet en fonction des nouvelles orientations fournies par votre Direction.
3. Il vous faut déplacer toutes les membres de l'équipe qui sont sur le côté gauche sur le côté droit et tous les membres de l'équipe qui sont sur le côté droit sur le côté gauche. Chaque membre de l'équipe projet doit regarder dans la même direction que celle qui est la sienne au démarrage.
4. Vous devez suivre quelques règles :
 - a. Si vous voulez rencontrer l'équipe, vous ne pouvez y aller qu'un.e seul.e conseiller.ère en organisation à la fois.
 - b. Vous pouvez déplacer les membres de l'équipe projet en avant et en arrière, dans des espaces libres uniquement.
 - c. Un membre de l'équipe projet peut être déplacé en dépassant un autre membre si l'espace devant ou derrière est libre.
 - d. Vous disposez d'un budget limité. Le projet est chronométré et chaque seconde vous coûte 100 €.
 - e. Votre budget maximum est de 120 000 €, mais, sensible à la valeur de l'argent public, et idéalement, vous ne devez pas dépenser toute cette somme.

Aucune autre information n'est disponible.

EXERCICE DE GROUPE : "REORGANISATION"

Brief pour les observateurs des membres de l'équipe projet

1. Restez dans la pièce avec les membres de l'équipe projet.
2. Tout au long de l'exercice (qui dure 20'), prenez des notes sur qui fait ou dit quoi, à qui, quand, avec quels effets sur le fonctionnement ou les décisions. Observez aussi attentivement le langage non verbal des personnes.
3. Notez le temps écoulé lors des événements clés : visites des conseiller.ère.s en organisation, communications ou décisions que vous estimez importantes.
4. Observez ce qui se passe au démarrage : les membres de l'équipe restent-ils silencieux ? Comment gèrent-ils leur attente : avec des plaisanteries ? des provocations ? des contestations ? Que se passe-t-il pendant les visites des conseiller.ère.s en organisation ? Et après ? Que disent-ils des leaders ? Respectent-ils les consignes de ne rien faire ? etc.
5. N'aidez pas les membres de l'équipe ni ne répondez à aucune de leurs questions. L'exercice peut sembler chaotique ou inconfortable pour les participants à certains moments : n'essayez pas de les aider, cela peut faire partie du jeu.
6. Une fois et une seule, vous pouvez leur répéter les consignes de départ :
 - a. Vous êtes les membres d'une équipe projet
 - b. Gardez votre position et ne faites rien d'autre
 - c. Les conseiller.ère.s en organisation en charge du projet vous diront ce qu'ils veulent que vous fassiez
 - d. Faites exactement ce qu'ils vous disent de faire.
7. Il vous sera demandé de partager vos observations à la fin de l'exercice. Enregistrez-les avec le plus d'objectivité possible, sans interpréter les pensées ou intentions des participants.

EXERCICE DE GROUPE : "REORGANISATION"

Brief pour les observateurs de l'équipe leader

1. Restez dans la pièce avec l'équipe des conseillers en organisation.
2. Tout au long de l'exercice (qui dure 20'), prenez des notes sur qui fait ou dit quoi, à qui, quand, avec quels effets sur le fonctionnement ou les décisions. Observez aussi le langage non verbal des personnes.
3. Notez le temps écoulé lors des événements clés : visites auprès de l'équipe projet, communications ou décisions que vous estimez faire charnière dans le processus.
4. Observez comment les conseillers en organisation commencent : est-ce qu'ils se distribuent des rôles ? Organisent-ils la gestion des 20 minutes disponibles ? Comment prennent-ils leurs décisions : prises de positions individuelles ou fonctionnement collaboratif ? Vont-ils rapidement voir les membres de l'équipe projet et que partagent-ils à leur retour ? etc.
5. N'aidez pas les conseillers en organisation ni ne répondez à aucune de leurs questions. L'exercice peut sembler chaotique ou inconfortable pour les participants à certains moments : n'essayez pas de les aider, cela peut faire partie du jeu.
6. Il vous sera demandé de partager vos observations à la fin de l'exercice. Enregistrez-les avec le plus d'objectivité possible, sans interpréter les pensées ou intentions des participants.

4. Exemples d'utilisation du jeu dans la pratique de conseiller en organisation

Cet exercice se prête tout autant à l'analyse de quelques clés en matière de management que de leadership. Il est notamment particulièrement pertinent lorsque l'on est amené à mobiliser des équipes sans lien hiérarchique direct, ce qui est le cas des conseiller.ère.s en organisation dans leurs accompagnements collectifs.

F. Atelier « Dessine ta Direction des Ressources Humaines »

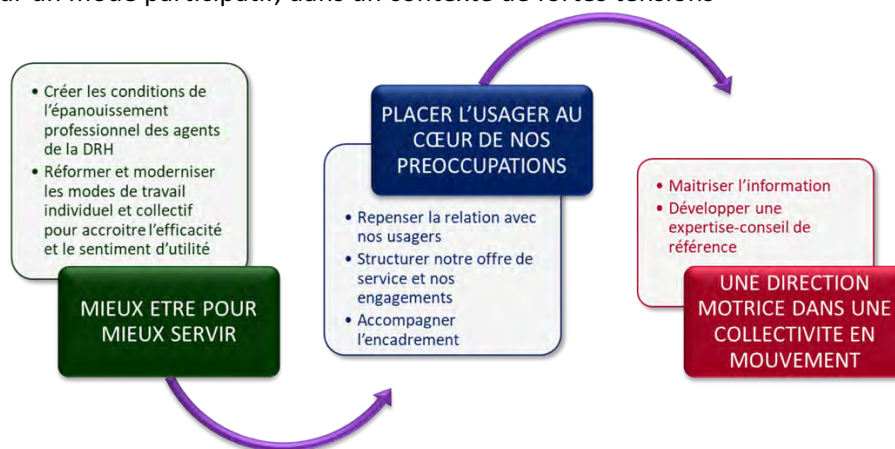
Animation : Damien LAJARGE, conseiller en gestion et en organisation, Département du Gard

1. Objectif

Construire, dans le cadre d'un projet de changement, une nouvelle architecture de l'organisation, à partir d'unités de base existantes ou à créer. Travailler les représentations à partir de la disposition spatiale.

2. Origine

- Utilisé pour la première fois dans le cadre d'un séminaire d'une journée, consacré au partage des résultats de l'enquête d'appropriation des orientations du Projet de Direction (3 grands orientations déjà affirmées et partagées).
- Pour toute la direction, en douze tables de 4 à 6 participants.
- Parties jouées en 1h15 environ.
- Construit sur un mode participatif, dans un contexte de fortes tensions



Présenté moins comme un jeu que comme une modalité ludique de travail.

But : Imaginer collectivement une organisation de la DRH :

- Qui permette de répondre aux orientations du Projet de Direction
- Qui soit réaliste et réalisable dans un délai compris entre 6 mois (fin 2018) et 2 ans (mi-2020)

3. Descriptif

Contenu du jeu

- Des cartes « unités », dont :
 - 40 pré-remplies correspondant aux entités existantes à la DRH actuelle (roses)
 - 4 correspondant aux entités nouvelles possibles, proposées dans le cadre du Projet de Direction (vertes)
 - 5 cartes unités vierges (bleues)
- 10 cartes « GROUPE » vierges (jaunes)
- 3 cartes « Point de vigilance »
- 10 pastilles « accueil » et 5 pastilles « secrétariat », correspondant aux fonctions support internes
- 1 plateau de jeu, représentant l'organigramme cible de la future DRH

Rôles

Il s'agit d'un jeu collectif, où tous les joueurs participent.

Afin de faciliter le déroulement du jeu, le groupe peut désigner :

- ▶▶ un maître des règles, qui s'assure, tout au long de la partie, du respect des règles et du temps
- ▶▶ un dessinateur, qui assure la disposition finale des cartes et le dessin des ensembles

Ces rôles peuvent aussi être assurés collectivement

Déroulement de la partie en résumé

Sur un plateau de jeu, et à l'aide de cartes, le jeu consiste à construire, en 7 étapes, à tour de rôle puis collectivement, la représentation graphique d'une organisation nouvelle.

Les règles du jeu sont expliquées en début de partie.

1



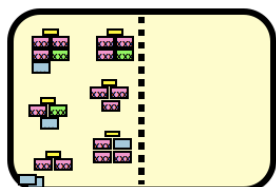
Découverte des cartes - *collectivement*

2



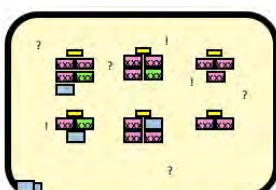
Premier classement – *à tour de rôle*

3



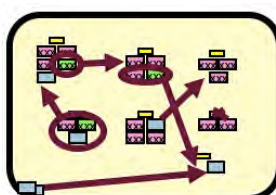
Création des groupes – *à tour de rôle*

4



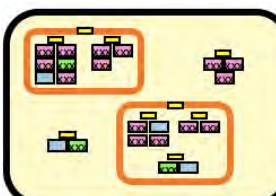
Débat sur le résultat obtenu – *chacun s'exprime*

5



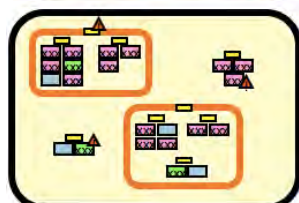
Tous les mouvements sont possibles - *collectivement*

6

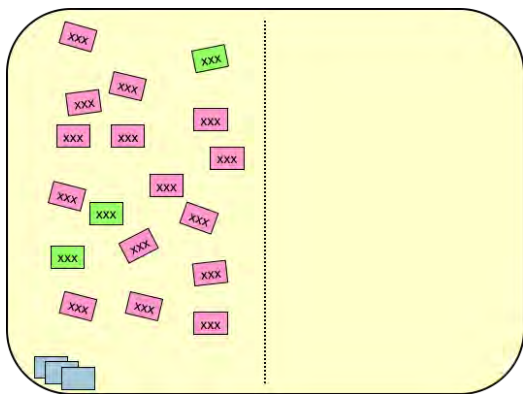


On donne des noms - *collectivement*

7



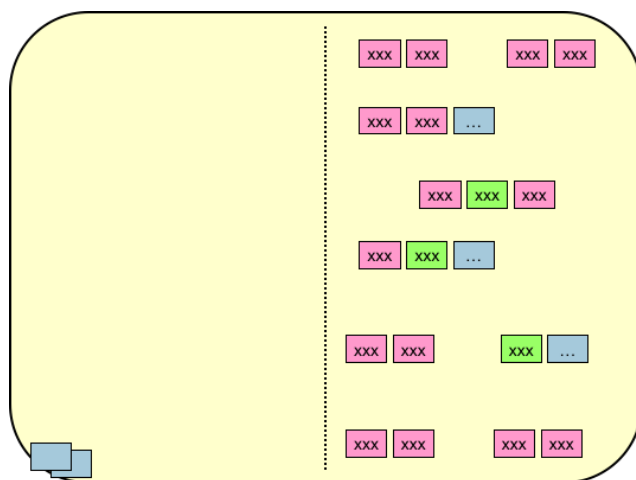
Et des points de vigilance - *collectivement*



1. Placez le plateau au centre de la table, et étalez dessus l'ensemble des cartes unités, et **prenez-en connaissance**. Quand tous les joueurs ont pris connaissance des cartes, rangez-les, en les laissant visibles, sur la partie gauche du plateau, de manière à libérer la partie droite pour la suite.

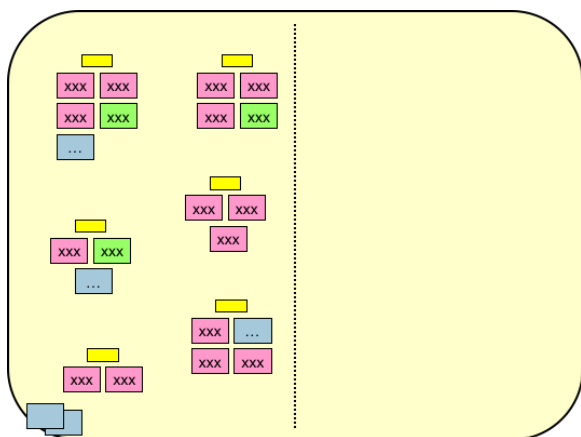
Premier tour, chaque joueur, seul et à tour de rôle :

- Un premier joueur **propose un premier rapprochement** de 2 cartes unités. Il les prend et les place côte à côte sur la partie droite du plateau, en expliquant sommairement sa logique de rapprochement. Les autres joueurs n'interviennent pas.
- Le 2ème joueur immédiatement à sa gauche prend à son tour 2 autres cartes unités et les place, de la même manière, côte à côte.
- Et ainsi de suite jusqu'à ce que chaque joueur ait joué une fois, mais en ne prenant, pendant ce premier tour, que des cartes n'ayant pas encore été déplacées



Deuxième tour, chaque joueur, seul et à tour de rôle :

- Le premier joueur choisit parmi les cartes n'ayant pas été déplacées (partie gauche), une seule carte et la positionne (partie droite) dans un paquet existant pour le compléter. Il peut, s'il le souhaite, placer la carte seule et créer ainsi un nouveau groupe. Il explique aussi sommairement sa logique.
- Il peut aussi, à ce moment, choisir d'utiliser une carte vierge, en indiquant dessus le nom de l'entité nouvelle qu'il se propose de créer.
- Les autres joueurs, à tour de rôle, procèdent de même.
- Le tour se poursuit ainsi, jusqu'à ce que **toutes les cartes se retrouvent dans la partie droite du plateau**, rassemblées en petits groupes de tailles différentes

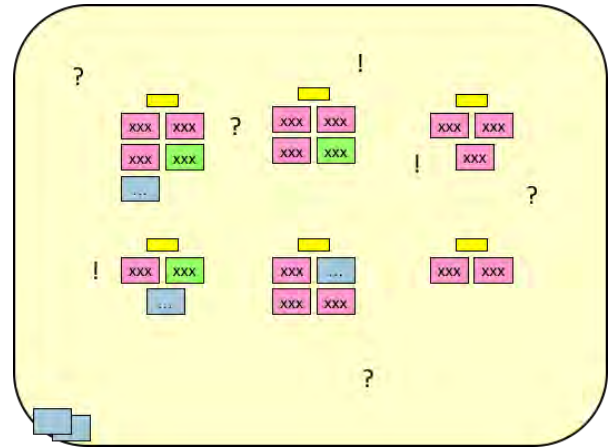


Troisième tour :

- Le joueur suivant est alors autorisé à déplacer 1, 2 ou 3 groupes entiers et à **constituer ainsi un regroupement plus large**. Il utilise alors une carte vierge « GROUPE », qu'il place au dessus des cartes unités. (Cette carte sera complétée plus tard, avec le nom de l'entité ainsi constituée). Les déplacements sont commentés par le joueur, qui explique pourquoi il propose ce regroupement.
- Les autres joueurs, à tour de rôle, procèdent de même, jusqu'à ce que l'ensemble des cartes unités se trouvent à l'intérieur d'un GROUPE

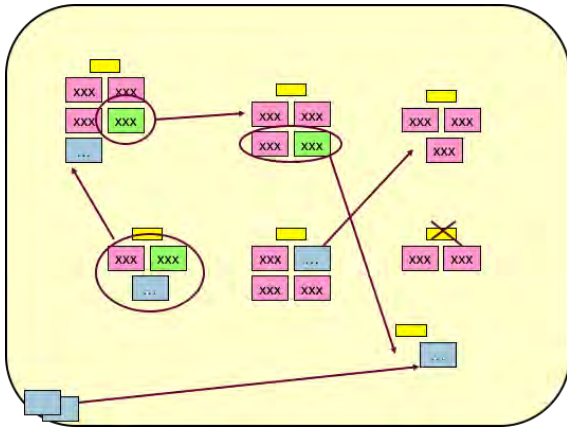
Quatrième tour :

- Une fois ce premier regroupement effectué, **les joueurs s'expriment librement** sur les avantages et inconvénients, les incohérences et les évidences qui se dessinent. Chacun s'exprime à tour de rôle, en s'appuyant sur les 2 consignes du jeu : « **une organisation pour répondre aux objectifs du projet de direction** » et « **une organisation réaliste et réalisable** ».



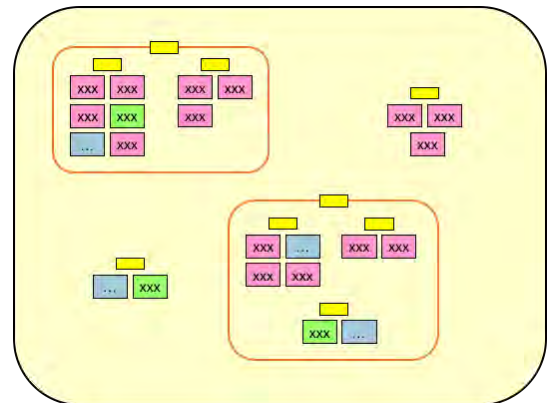
Cinquième tour :

- Après ce temps d'expression libre de chaque joueur, **le groupe débat et propose des changements** éventuels, de manière concertée. **Tous les mouvements sont autorisés**, et tous les joueurs peuvent proposer des changements, et ils en expliquent le sens. Les mouvements et regroupements se poursuivent jusqu'à ce que le groupe trouve un terrain d'entente. S'il reste des cartes unité vierges restantes, elles peuvent être utilisées.



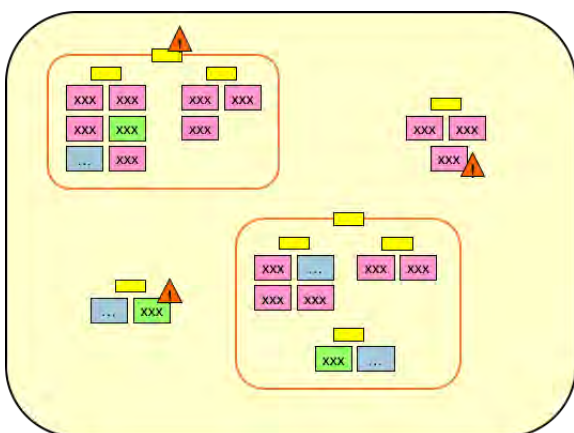
Sixième tour :

- Collectivement, les joueurs poursuivent les opérations de rangement et de regroupement, en créant éventuellement des **regroupements de 2^{ème} niveau**. Les regroupements de 2^{ème} niveau sont alors encadrés.
- Simultanément sont déterminés **le nom des groupes**, qui peuvent être : « Pôle », « Equipe », « Service », « Direction Adjointe », ou toute autre dénomination.



Septième et dernier tour :

- Après accord de l'ensemble des joueurs sur la structure terminée, les cartes « **Points de Vigilance** » peuvent être utilisées, pour signaler une condition ou une information importante se rapportant à une des entités ou un groupe.
- Si nécessaire, des **liens fonctionnels** peuvent être tracés directement sur le plateau, pour signifier la nécessité d'une connexion forte entre des unités ou des groupes distants.
- Les fonctions support internes « ACCUEIL » et « SECRETARIAT » sont enfin ajoutées, si nécessaire, directement sur le plateau, aux endroits choisis.
- Toutes les cartes sont ensuite collées.

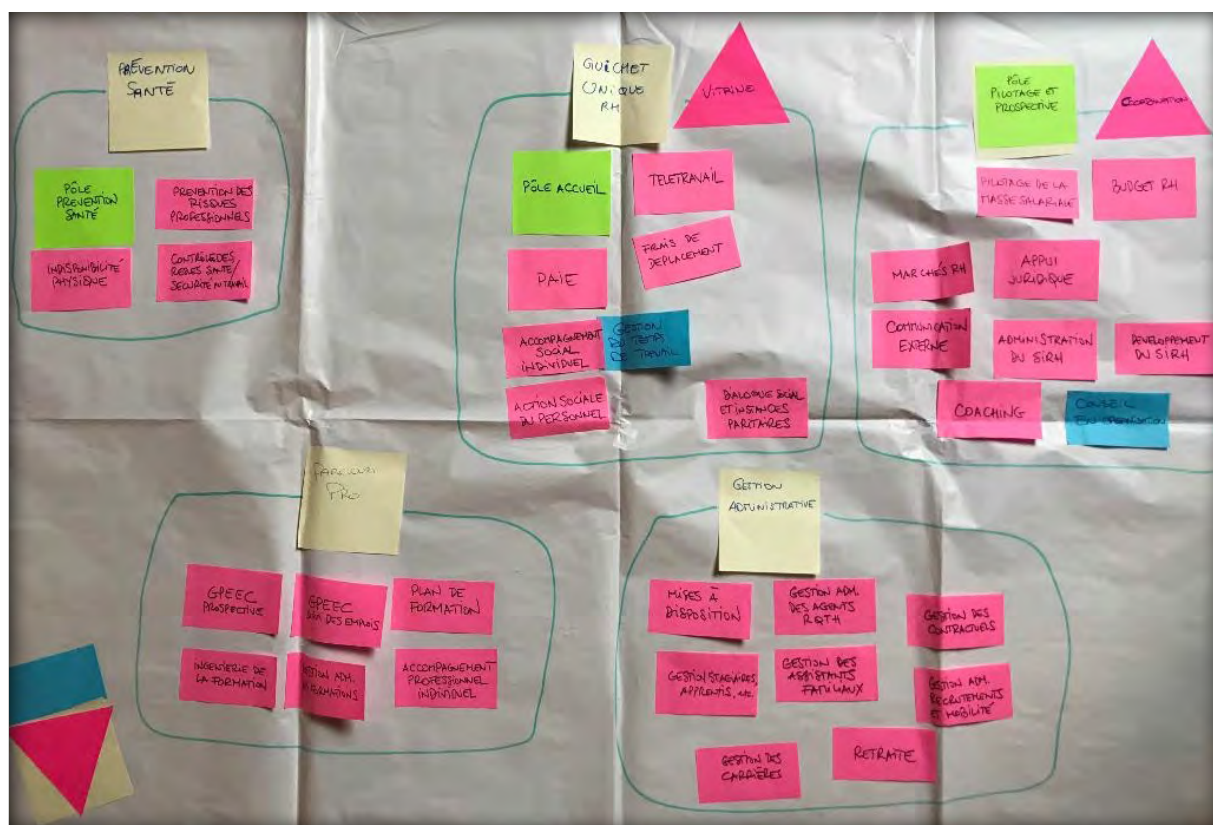


4. Résultat du travail

Schéma global du projet d'organigramme résultant de ce travail



5. Test du jeu lors de ces rencontres



Quelques enseignements après l'expérience avec des conseillers en organisation lors des RENCO2018 :

- ➔ De l'avis des participants, oui, le jeu est parfaitement transposable, y compris pour d'autres types de services
- ➔ À condition que les joueurs aient une bonne connaissance du contexte et de l'activité du service concerné
- ➔ Les règles peuvent être simplifiées, en maintenant le principe de temps individuels sans débat, puis de temps collectifs avec échanges

G. Atelier « Flowgame »

Animation : Nadine JOUANEN, Marc LEVITTE et Karine ZUFFEREY de Percolab

1. Objectif du jeu

- Gagner en clarté en mettant une question au travail grâce au jeu.
- Réflexion stratégique en mode collectif.
- Avancer dans la clarification d'une problématique commune.



2. Descriptif

Un groupe de 6 joueurs se forme autour du plateau de jeu, une question centrale va faire l'objet de la réflexion collective et est posée au centre.

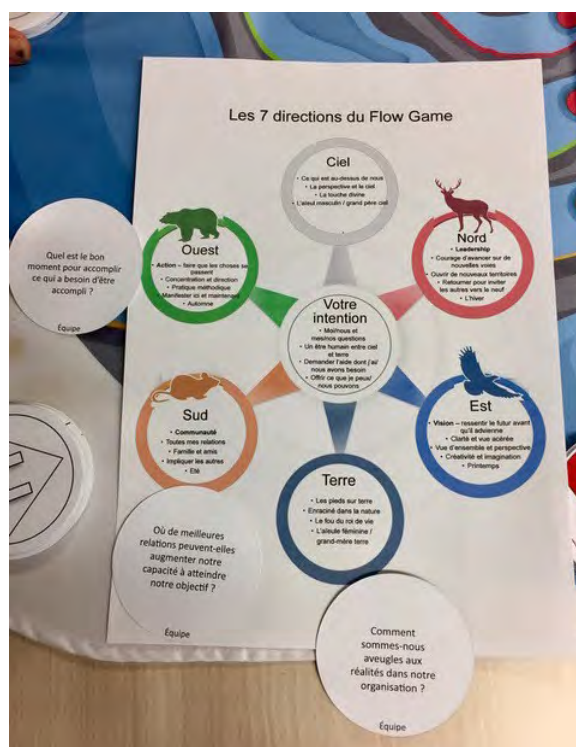
Chacun son tour, les joueurs vont tirer le dé qui indiquera une couleur – chaque couleur correspond à une direction (« leadership » ; « action » ; « communauté » ; « vision » ; le ciel et la terre). Chaque direction possède une pile de cartes qui contiennent des questions ou des images.

Le principe du jeu est d'explorer ensemble la question centrale, déposée par le groupe, à travers un parcours de 4 fleuves de réflexion. Le parcours dépend du hasard (le dé) et fait appel à l'intelligence collective du groupe réuni autour du plateau, appelé alors à fonctionner comme un « conseil de sages ».

Condition de participation : avoir envie d'explorer une question qui compte

3. Exemples d'utilisation du jeu dans la pratique de conseiller en organisation

- Réflexion stratégique en mode collectif.
- Avancer dans la clarification d'une problématique commune.
- et probablement d'autres à découvrir ensemble...



4. Déroulement de l'atelier

Table 1: 5 participantes et 1 participant / 5 cartes tirées au dé.

Carte 1 : vision

« Comment pouvons-nous nous préparer au mieux pour agir avec sagesse ? »

Échanges :

Anticiper ; on a tendance à aller tout de suite sur l'opérationnel ; prendre le temps du bilan, ne pas se presser pour se nourrir de ce qui vient d'être fait. Qui va se servir de l'évaluation et faire quoi de ce qui va en sortir ? Nous sommes tous coresponsables, il faut définir avant qui produit ou coproduit la prestation ; mettre à plat les différents rôles et responsabilités des diverses parties prenantes. On évalue quoi ? Y réfléchir avant ; et comment ? Avec qui ? Se rendre disponible, être attentif aux impacts, à ce qui se passe. Capter, mettre un peu d'intuition et d'écoute sans chercher du précis, mais des signaux faibles. Être plus ouvert aux effets et seulement à ce qui a été produit.

Carte 3 : communauté

« Comment nourrissons-nous l'étincelle de vision et de clarté en chacun-e ? »

Échanges :

Ne pas laisser retomber l'étincelle que notre accompagnement a pu faire surgir. On peut imaginer un sondage après et au-delà, maintenir la créativité dans l'évaluation elle-même. Clarté et originalité ; réveiller ! Par une question décalée... Il faut donner de la matière : prestation et évaluation sur la prestation ça pourrait être une question d'évaluation... C'est un collectif qui doit évaluer ; pas un expert tout seul. Il faut en parler ensemble. L'étincelle s'accroche à un projet, et donc en transversalité, ce qui permet de sortir de carcan hiérarchique. Production : ne pas oublier de documenter tout le processus pour nourrir les autres, la communauté des CIO ; aspect transmission

Carte 2 : terre

Image de deux chimpanzés côte à côte, sans doute dans un parc de zoo.

Échanges :

Se poser, s'écouter
Accueillir la parole de l'autre et l'imprévu peut-être, d'avoir à intégrer un avis dérangeant. Concertation externe : ne pas perdre à l'esprit les usagers ; ça me rappelle l'évaluation « à chaud », sous l'émotion mais ne pas rater l'évaluation à froid. La carte me dit que nous ne sommes sur le même monde que nos usagers, ils ont une culture, un fonctionnement qui n'est pas le nôtre, donc on peut se tromper malgré nos efforts.

Carte 4 : ciel

Image d'une tête de Bouddha sortant d'un sol enneigé

Échanges :

Je vois l'aspect déontologique, qui est très présent dans notre travail ; mettre de l'authenticité et du respect. Faire vivre ; que nos prestations soient congruentes avec ce qu'on veut évaluer
Comme par exemple évaluer la bienveillance sans fabriquer une bombe à retardement en tapant sur les managers ?
Ne pas perdre de vue les valeurs ; quand on approche du pouvoir ce n'est pas facile de ne pas s'éloigner trop. Attention à garder le cap des valeurs ; ne pas se laisser happer.

Carte 5 : ciel

« Si nous avions une baguette magique, nous pourrions... »

Échanges :

Je passerais du temps avec chacun de mes usagers ; des rencontres et du temps ; une évaluation humaine et incarnée

Synthèse des participants :

- Sur le jeu lui-même : a permis de prendre du recul sur la question posée et de libérer la parole des joueurs.
- Sur la question : capitalisation ; partage ; collectif ; bienveillance ; écoute
- Responsabilité collective ; mobiliser l'intelligence collective ; congruence avec des valeurs partagées et s'appuyant sur des livrables.
- Je retiens des idées pour un atelier type Méta-plan sur le thème « comment mieux évaluer nos prestations d'accompagnement ».
- Et je vois des questions à se poser en groupe de CIO sur ce sujet et ses différentes dimensions, notamment par rapport à :

- la coproduction de la prestation avec le commanditaire et « les forces en présence » (portage politique, décideurs au global) ; clarifier les responsabilités de chacun dans la réussite ou pas de la prestation, ses impacts et effets.
- l'évaluation, par qui, pourquoi, pour quoi faire... (exemple pour les C.O : pour s'améliorer ; pour les N+1 : justifier la pertinence de l'accompagnement ; pour les accompagnés (managers) ; pour les parties prenantes impactées par les effets de l'accompagnement (agents, équipes, usagers...)
- Le jeu donne un temps, le temps de se poser ; Mieux évaluer nos prestations : ce qui ressort c'est le caractère collectif de la réflexion, le respect de l'expression de chacun et l'importance de doubler l'évaluation à chaud et à froid.

Table 2 : 5 participantes et 1 participant 6 cartes tirées au dé + 1 pour la route

<p>Carte 1 : communauté « Qu'est-ce qui me/nous rend le plus heureux dans notre travail ? »</p> <p>Éléments de réponse : Se remettre en question et progresser. Se sentir utile, apporter une plus-value. Découvrir l'Autre. La satisfaction du commanditaire, plus largement : le résultat aligné à l'attente.</p>	<p>Carte 2 : communauté Image de 2 statues assises de part et d'autre d'une table fendue au milieu, dans un parc.</p> <p>Échanges : Évaluation à chaud. ET évaluation à froid avec un temps de réflexion, plus serein, peut mettre en lumière la (grande) réussite, valorisation. Être clair sur l'objet de l'évaluation.</p>
<p>Carte 3 : terre « Qu'est-ce qui manquerait dans le monde si nous n'existions pas ? »</p> <p>Éléments de réponse : Il faudrait nous inventer ! Le retour réflexif sur la réalisation des services publics. Des organisations organisées. Aller chercher à travers l'évaluation : le confort, le bien-être, l'organisation, la relation, l'interaction. L'évaluation en termes de qualité, de valeur ajoutée, d'humanité.</p>	<p>Carte 4 : leadership « Quels jeunes oiseaux doivent être poussés hors du nid ? »</p> <p>Éléments de réponses : Nos méthodes de travail – les réinterroger sans cesse, les faire avancer grâce à l'évaluation. Faire grandir et rendre autonomes nos organisations et nos managers – le constater est une évaluation en soi ! La bienveillance est un des critères de l'évaluation. Référentiel à co-construire avec le commanditaire. Aller vers un référentiel COMMUN !</p>
<p>Carte 5 : vision « Quelles décisions conscientes devenons prendre pour nous permettre d'aller vers des décisions plus sages ensemble ? »</p> <p>Éléments de réponse : Nos prestations doivent être évaluées, pour mieux avancer. Intégrer et trouver comment évaluer le partage, le travail collaboratif/participatif, l'écoute.</p> <p>Solliciter nos pairs dans le processus d'évaluation. Aller vers une culture du droit à l'erreur. Évaluation sur nos prestations et pas sur la personne.</p>	<p>Carte 6 : ciel « Qu'est-ce que le ciel attend que nous manifestions ? »</p> <p>Éléments de réponse : Du cœur, du courage, de l'humilité : accepter l'évaluation, y compris les retours critiques, négatifs, pour aller vers de nouvelles voies, du dépassement de soi et ne pas tomber dans le « pouvoir POUR ».</p> <p>Carte pour la route : Vision « Où avons-nous besoin d'un conseil de sages pour nous permettre de prendre de la hauteur ? »</p>

Synthèse des participants :

- Nécessaire d'être et accepter d'être évalué.

- Se dépasser grâce à l'évaluation.
- Se décaler permet d'être dans la réflexivité et d'avancer.
- Critères et méthodes d'évaluation ne sont peut-être pas le plus important, le faire quoiqu'il arrive !
- Engagement et authenticité essentiels.
- Faire preuve d'humilité.
- Touche à la question de la responsabilité, de la valeur mise dans la prestation.

Table 3 : 5 participantes / 3 cartes ont été tirées au dé

Carte 1 - Communauté
 « Où de meilleures relations peuvent-elles augmenter notre capacité à atteindre notre objectif ? »

Quelques éléments de réponse partagés :
 Nos commanditaires et le système client = tous ceux qui participent à la démarche. Réseau externe.
 Auto-évaluation interne en binôme.

Carte 2 – Action
 « Quel est le bon moment pour accomplir ce qui a besoin d'être accompli ? »

Évaluation à chaud et à froid.
 Avant (au moment de la commande) – pendant le projet – après. Avoir une position méta.
 Évaluation et ajustement en continu.
 Le bon moment pour moi mais aussi pour eux.

Carte 3 – Terre
 « Comment sommes-nous aveugles aux réalités de notre organisation ? »

Quels biais interviennent dans notre évaluation ? Ne pas voir nos erreurs, faire des raccourcis.
 S'arrêter aux attentes du commanditaire sans voir ses besoins réels.
 Il faut prendre du recul pour entendre les besoins au-delà des attentes. Rapport d'étonnement, regarder différemment.
 On se « rouille » : on ne voit plus bien. Garder un regard neuf. Sortir de ma zone de confort.
 Aller chercher la vision de l'utilisateur. Sans évaluation nous sommes aveugles. S'interroger sur notre posture.

Synthèse des participantes :

- Savoir s'interroger et se remettre en question. Sortir de sa zone de confort.
- Soigner le cadrage de l'étude pour mieux identifier le besoin et la faisabilité avec le commanditaire.
- Définir clairement les objectifs dès le départ.
- Associer au travail avec un regard méta.
- 2 dynamiques : interne et externe.
- Évaluation au fil de l'eau permet d'ajuster... évaluer l'évaluation.
- Développer l'évaluation en continu pour ajuster et partager avec tous les acteurs. Impliquer les parties prenantes au bon moment pour nous et pour eux.



H. Atelier « Comment faire- le jeu », quand l'innovation publique devient un jeu d'enfant

Animation : Anne-Sophie FRANCOURT, coach certifiée et formatrice, ASF pour réussir

1. Objectif

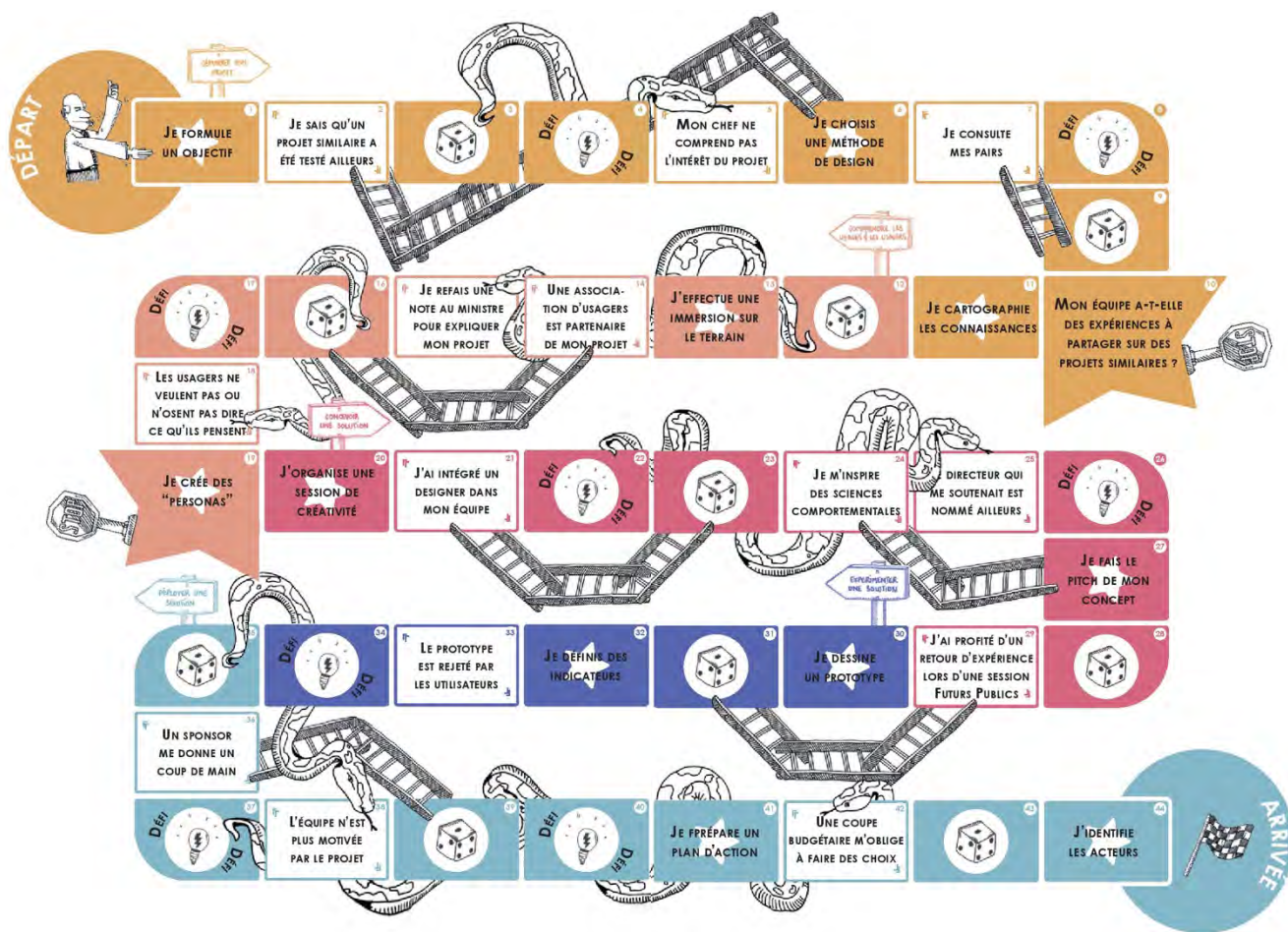
Ce jeu permet d'enrichir un projet selon la méthode Design et l'utilisation des ressources proposées dans la boîte à outils de l'innovation publique développée par la DITP (Direction interministérielle de la transformation publique).

2. Descriptif

Conduire un projet innovant dans une collectivité ressemble souvent à un parcours semé d'embûches : baisse du budget, départ d'un directeur qui soutenait la démarche, ... Mais ce parcours peut aussi connaître de petits miracles : un nouveau soutien inattendu, une rencontre avec un nouveau partenaire, ... Pour aider les agents publics à conduire leurs projets innovants, tout en s'amusant, l'équipe Futurs publics de la DITP a imaginé un jeu de société.

Ce jeu est un jeu de plateau (inspiré des "Échelles et serpents") où l'équipe doit réaliser les grandes étapes de son projet : cadrer le projet, comprendre les usagers, concevoir une solution, l'expérimenter puis la déployer. Pour avancer, l'équipe s'appuie sur les outils de "Comment faire" afin de s'approprier les principaux outils du design public (immersion sur le terrain, personas, créativité, ...) et conduire réellement son projet.

a) Plateau de jeu



a) Exemples de défis



3. Règle du jeu

Pour préparer la session du jeu, il faut avoir identifié le projet à mettre sur la table. ce projet va profiter de la méthodologie design et du contenu comment faire.

Il faut que ce soit :

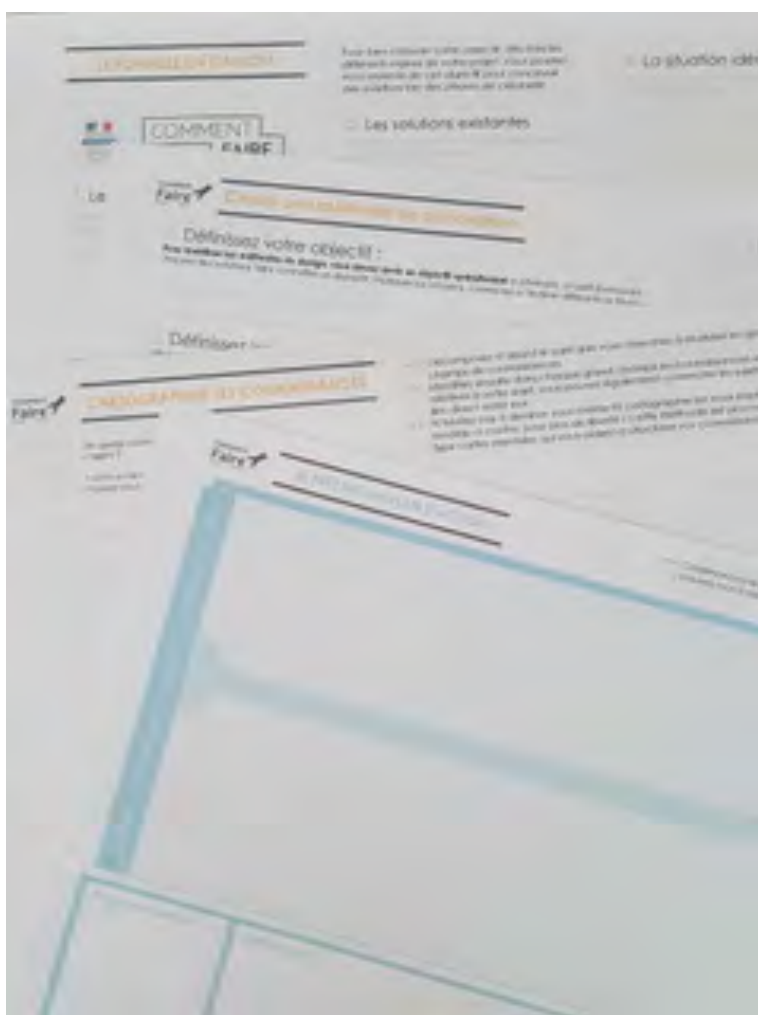
- un vrai projet.
- en train d'être étudié pour se réaliser prochainement.
- sur une thématique adaptée (une innovation, une transformation, un dispositif centré usager).

Contenu du jeu

- ➔ 1 plateau de jeu
- ➔ 1 dé
- ➔ 1 pion
- ➔ 1 montre
- ➔ 8 cartes défi
- ➔ 10 canevas

Fonctionnement

- ➔ **Équipe**
4 à 8 joueurs
- ➔ **Rôles à définir :**
 - 👤 1 maître du jeu
 - 👤 1 porteur
 - 👤 1 scribe
- ➔ **Durée d'une partie**
1h à 2h
- ➔ **Préparation**
 - ➔ Positionner le pion de l'équipe sur la case départ
 - ➔ Définir le projet à mettre sur la table
 - ➔ Répartir les rôles au sein de l'équipe
 - ➔ Présenter le projet à l'ensemble de l'équipe
 - ➔ Remplir le canevas "Je formule un objectif"



Jeu

- 🎲 Lancer le dé et avancer le pion du nombre de case.

Case étoile

- ➔ Remplir le canevas correspondant

- 🎲 Relancer le dé

Case défi

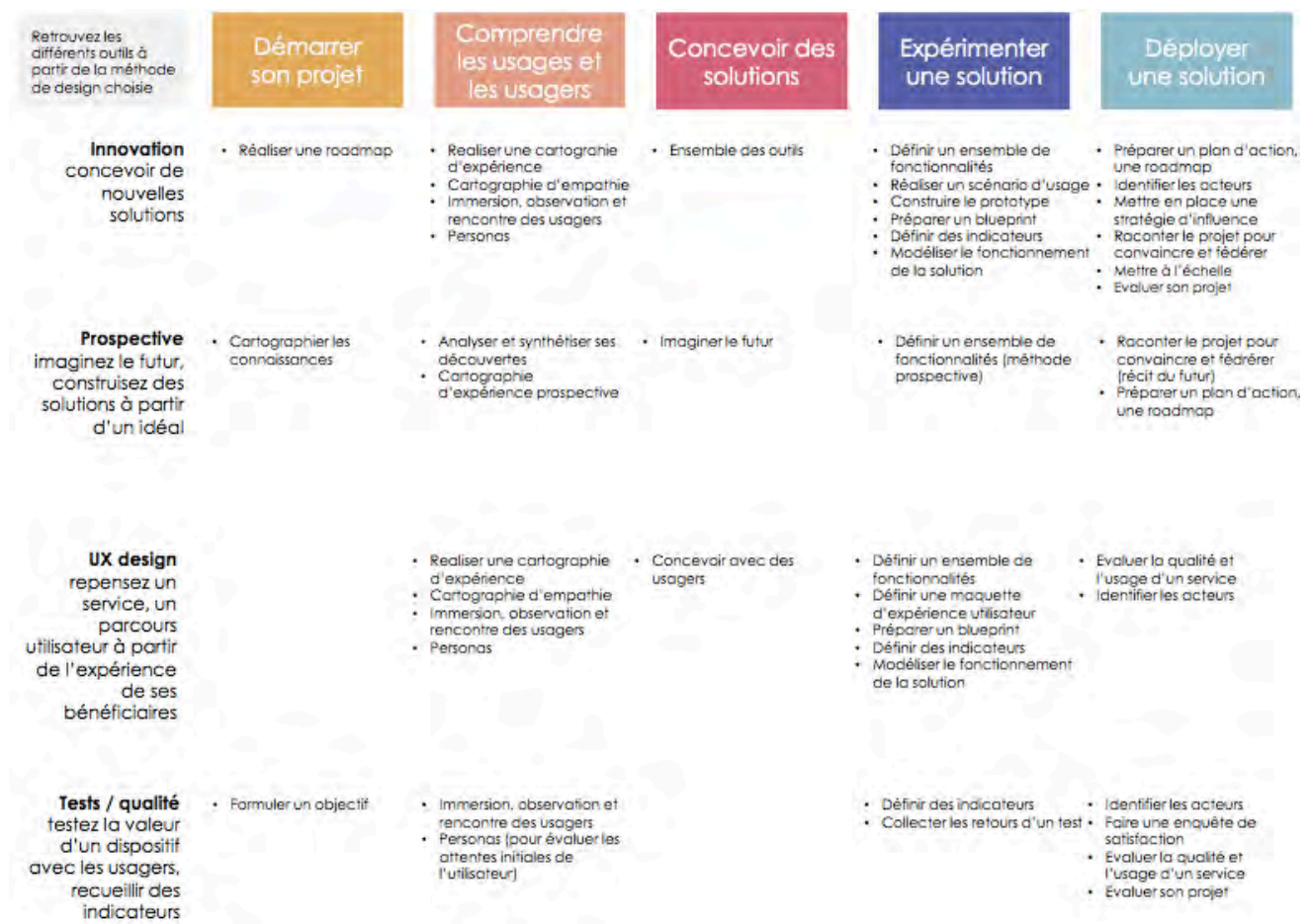
- ➔ Piocher une carte défi
- ➔ Répondre en moins d'une minute

Reculer d'une case en cas d'échec

CONSEILS AU MAÎTRE DU JEU :

- Connaissez les règles du jeu.
- Tolérance, écoute et respect entre les membres du groupe.
- Favorisez le fait que le projet devienne celui de toute la table.
- Gérez le temps du jeu ; au-delà de 2h les participants perdent leur énergie.
- Laissez libre cours à la discussion entre les membres de chaque équipe si la discussion est constructive plutôt de s'en tenir strictement aux canevas.
- Imprimez tous les canevas.
- Familiarisez-vous au moins un peu avec ces canevas pour savoir encadrer l'équipe.
- Sortez les canevas un par un pour ne pas perturber les membres du groupe.
- Imprimez, découpez, pliez et collez les cartes défi.
- Écrivez les 2 cartes défis laissées blanches.
- Prenez du plaisir à encadrer et à jouer.

Une palette d'outils :



4. exemples d'utilisation du jeu dans la pratique de conseiller en organisation

Le jeu peut être utilisé pour tous types de projet : amélioration, évolution, optimisation, réorganisation, transformation, etc.

Des guides existent comme :



Retrouvez Comment Faire, la boîte à outils de l'innovation publique sur :

<http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/usecases/comment-faire-le-jeu/>



VII Clôture institutionnelle

Sur le morceau d'Aretha Franklin : Think...

Les prochaines rencontres auront lieu les 21 & 22 novembre 2019

Nous tenons à remercier :

- L'ensemble des participants pour leur implication dans les ateliers, leur créativité dans les jeux, leur participation positive durant ces deux jours,



- Les intervenants et animateurs :

- Sandrine CORANTIN, consultante interne en organisation, Mairie de Baie-Mahaut
 - Christophe COUSIN, directeur du conseil et de la conduite du changement, département du Pas-de-Calais
 - Gwenola DAGALLIER, Conseillère interne en management et organisation, Mairie d'Ivry-sur-Seine
 - Antoine FOUCAULT, directeur de la coordination de l'innovation, Région Occitanie
 - Anne-Sophie FRANCOURT, coach certifiée et formatrice, ASF pour réussir Jérôme GROLEAU, Sociologue-consultant, auteurs de plusieurs études de l'OST
 - Philippe GAMBIER, Président *andCO*, Conseiller interne en management et organisation, Mairie d'Ivry Sur Seine
 - Michael GARNIER, chargé de la prospective et du conseil aux organisations, département de La Loire.
 - Patrick GIBEAUD, Responsable du pôle conseil en organisation, Conseil départemental des Landes, rédacteur de ces actes
 - Bernadette GUILLUY, Conseillère en animation managériale, Direction de l'Innovation, du Dialogue Social et de l'Animation Managériale, Grand Paris Sud Est Avenir
 - Nadine JOUANEN, Percolab
 - Damien LAJARGE, Conseiller en gestion et en organisation, Conseil Départemental du Gard
 - Marc LEVITTE, Percolab
 - Valérie MARY, conseillère en organisation et management interne, conseil départemental de l'Essonne ;
 - Marie MASSART, Conseillère en organisation, Conseil Départemental du Gard
 - Catherine MASSOUTRE-BERRY, consultante experte en organisation-méthode et management, centre interdépartemental de gestion de la petite couronne, région Ile de France
 - Claudine MELENNEC, Consultante interne, coach interne, Mairie de Grenoble
 - Nadia MOUSSA, chargée d'études organisation du travail, bien-être au travail et efficacité du service public, direction générale de l'administration et de la fonction publique
 - Catherine RANNOU, Architecte, artiste plasticienne
 - Olivier RAYNAL-BENOIT, coach superviseur formateur, Cabinet Stratège
 - Bénédicte RICHOUX, Conseillère interne en organisation, Conseil Départemental de l'Essonne
 - Carine SOULAS, chargée de projets Méthodes, Processus, Certification, Qualité, ville de Romans sur Isère
 - Tifaine VENTRE, Conseillère formation, INSET Montpellier
 - Yves VOGLAIRE, professeur associé en design, université de Nîmes, Designer chez Designenjeu
 - Clémence WEGSCHEIDER, conseillère en organisation du travail et conduite du changement RHDGAFP préfecture de région Occitanie
 - Daniel ZERVUDACKI, directeur adjoint du centre de gestion des Bouches du Rhône
 - Karine ZUFFEREY, Percolab
- Toutes les équipes administratives et techniques de l'INSET et du CNFPT qui ont contribué à la réussite de ces 8^{èmes} rencontres et en particulier :
 - Pierre CAMBON Agent chargé de la maintenance, Service technique et logistique - maintenance, CNFPT Montpellier
 - Jackye GUIRAO, Secrétaire formation, communication et ressources formatives, INSET Montpellier
 - Laurence FROMENTAL, Assistante du Service des Formations, INSET Montpellier