

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX

EXPÉRIENCE USAGER :
ESPÉRANCE DÉMOCRATIQUE ?

LE RÉCIT
DE L'ÉDITION 2018

UN RENDEZ-VOUS
DE L'INNOVATION
PUBLIQUE TERRITORIALE


INET

COMPRENDRE LA NOTION D'EXPÉRIENCE USAGER ET SES ENJEUX

PAGE 6

DE L'EXPÉRIENCE USAGER À L'EXPÉRIENCE CITOYENNE ?

PAGE 10

QUAND EXPÉRIENCE USAGER RIME AVEC SOBRIÉTÉ

PAGE 14

PAROLES DE DG: VERS UNE CULTURE DE L'USAGER ?

CHANGER DE POSTURE MANAGÉRIALE ET CITOYENNE

PAGE 20

AVONS-NOUS LE TEMPS DE RALENTIR ?

PAGE 24

DESIGN THINKING : EXPÉRIMENTEZ L'IMPACT DU COLLECTIF

PAGE 28

MIXITÉ DES GÉNÉRATIONS, TOUT LE MONDE Y GAGNE

PAGE 30

EXPOSITION SONORE « PAROLES D'USAGERS »

INTERROGER L'EXPÉRIENCE USAGER ET SES LIMITES

PAGE 34

« NON-USAGERS » MAIS CITOYENS !

PAGE 38

EXPÉRIENCE USAGER : CADRE SOUS TENSION

PAGE 42

DATA DES USAGERS : FAITES BOUGER LE DÉBAT !

PAGE 46

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN OUTIL D'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE USAGER ?

S'INSPIRER D'AUTRES COLLECTIVITÉS, D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ, D'AUTRES SCHÉMAS DE PENSÉES

PAGE 52 USAGER, AGENT, COLLECTIVITÉ : REGARDS CROISÉS

PAGE 56 MOUVEMENT DES COMMUNS : QUELLE PLACE POUR L'ACTION PUBLIQUE LOCALE ?

PAGE 60 LES EXPERTS SUR LES TRACES DE L'USAGER

PAGE 64 LE SENS DE L'ACTION PUBLIQUE, ENJEU DE SOCIÉTÉ ET DE FORMATION

PAGE 66 PROJECTION DU FILM « DÉMOCRATIE »

PAGE 68 EXPOSITION « LES VOIES DE LA DÉMOCRATIE »

S'OUTILLER POUR METTRE L'USAGER AU CŒUR DE SES POLITIQUES PUBLIQUES

PAGE 72 PARCOURS USAGER POUR SAUT D'OBSTACLES

PAGE 76 COMMENT MANAGER L'EXPÉRIENCE USAGER EN S'APPUYANT SUR LES AGENTS ?

PAGE 80 NÉGOCIER AVEC LES USAGERS, OUI MAIS COMMENT ?

PAGE 84 LE TEMPS D'UN LIVRE

S'INFORMER SUR L'ACTUALITÉ THÉMATIQUE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

PAGE 88 CONFÉRENCE TV DES ETS : RESSOURCES HUMAINES

PAGE 89 CONFÉRENCE TV DES ETS : RECHERCHE

PAGE 90 CONFÉRENCE TV DES ETS : NUMÉRIQUE

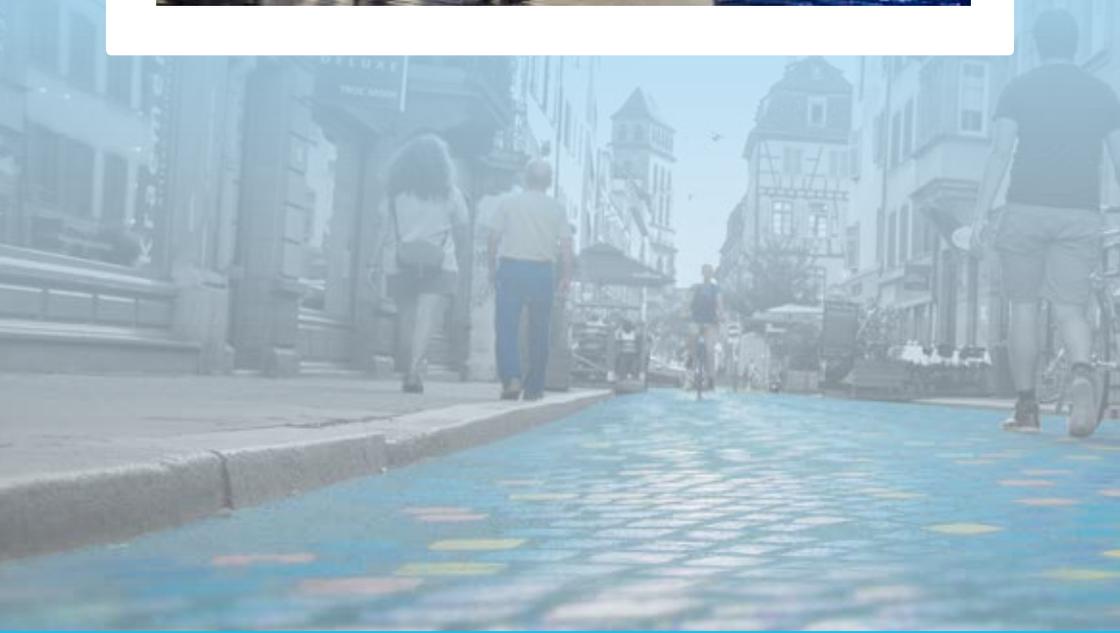
PAGE 91 CONFÉRENCE TV DES ETS : JURIDIQUE

PAGE 92 CONFÉRENCE TV DES ETS : MAÎTRISE D'OUVRAGE

PAGE 93 CONFÉRENCE TV DES ETS : FINANCES

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE
01

COMPRENDRE LA NOTION
D'EXPÉRIENCE USAGER
ET SES ENJEUX



DE L'EXPÉRIENCE USAGER À L'EXPÉRIENCE CITOYENNE ?

PLÉNIÈRE



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE

LES INTERVENANTS

Camila Masetti, Experte en contenus digitaux, fondatrice de [Wolfox.co](https://www.wolfox.co).

Jo Spiegel, Maire de Kingersheim, auteur du livre *Et si on prenait – enfin ! – les électeurs au sérieux*.

Francis Ginsbourger, Économiste, écrivain.

Animatrice : Julie Merckling.

« Expérience usager: espérance démocratique? », plus que jamais le lien entre ces deux notions saute aux yeux et s'invite dans l'actualité. De l'individualisme à l'intérêt général, de la démagogie à la démocratie, de l'usager-consommateur au citoyen-usager: la crise démocratique actuelle nous pousse à emprunter tous ensemble ces chemins. Attention, parcours semé d'embûches!

DU « JE » AU « NOUS »

Tranquillement mais sûrement, la société a glissé pour faire de « nous » une addition de « je » qui essaient de dormir dans le même lit en voulant garder toute la couverture. L'individualisme nous rend étrangers à nous-mêmes et aux autres, l'individu est l'horizon de tout et se replie sur lui-même pour mieux se protéger des autres. Dans ce modèle, l'espace public devient marchand, la relation services publics-habitants devient une relation fournisseur-client ou pire magicien-spectateur. Dès lors, le citoyen s'efface.

C'est un fossé qui se creuse entre le représentant et le représenté, la relation se distend, plus personne ne se comprend. La relation entre l'usager et les agents territoriaux n'échappe pas à la règle: « *Quand l'usager est mis en extériorité, il se comporte en consommateur et met l'agent en position de servilité. Les agents passent d'une position de "vouloir rendre service à" à une position de "être mis au service de"* » explique l'économiste Francis Ginsbourger.

Ce début d'article est anxiogène? Patience, l'espérance démocratique arrive!

DÉMOCRATIE DEMANDÉE DE TOUTE URGENCE!

Tout l'enjeu de la démocratie est de partir de ce « je » pour co-construire ensemble le « nous » c'est-à-dire l'intérêt général: « *C'est une priorité absolue!* » s'exclame Jo Spiegel, Maire de Kingersheim et auteur du livre *Et si on prenait – enfin! – les électeurs au sérieux*. Il a mis en place dans sa commune ce qu'il appelle la « démocratie construction », celle qui réfléchit et co-construit en équipe: habitants, agents territoriaux, citoyens engagés, élus. « *Je constate la grande difficulté des habitants à passer de leur problème particulier à une dimension universelle de la citoyenneté* » raconte Jo Spiegel.

Il faut dire que ce n'est pas si simple de sortir soudainement du « dormez tranquille braves gens » ou du « vote et tais-toi » que nous, citoyens endormis, avons pris l'habitude d'entendre. Voilà qu'il faut maintenant prendre des décisions, exprimer son avis, faire des choix et en devenir co-responsables. C'est pourtant nécessaire car nous arrivons au bout de ce modèle à prescription unique venant du haut: « *il faut une prescription multiple et pour cela encourager les citoyens à se poser en prescripteurs* » explique Francis Ginsbourger.

On parle ici d'une transformation en profondeur et elle ne se fera pas sans l'engagement de tous: les pouvoirs politiques, les organisations (pouvoirs intermédiaires) et les citoyens. Et oui, c'est une démarche lente et complexe et il faut l'assumer! « *Je revendique la slow démocratie; ceux qui disent que tout est simple et promettent de changer le monde d'un coup de baguette magique sont des populistes sauvages. La démocratie doit être exigeante, édifiante, interactive et lente* » affirme Jo Spiegel.



USAGERS, JE VOUS AI COMPRIS !

Construire ensemble d'accord, mais comment faire remonter l'expression des attentes ? Et comment l'écouter sans la déformer ? Camila Masetti, experte en contenus digitaux, tente une expérience et interroge les participants : « *Quelle est votre meilleure qualité professionnelle ?* » puis « *Si j'interroge votre collègue sur votre meilleure qualité professionnelle, que répondrait-il ?* ». La démonstration est faite : la majorité a obtenu une réponse différente entre les deux questions. Moralité ? La manière de poser la question influe sur la réponse. « *Il y a de la vérité dans les deux réponses* » nous rassure Camila Masetti « *un UX designer – un designer de l'expérience usager – doit faire abstraction de ce qu'il veut entendre pour être vraiment à l'écoute du public et façonner une solution adaptée* ».

Là encore, pas de précipitation car la première formule d'expression d'un besoin est rarement la bonne. Il faut creuser jusqu'à l'origine du ressenti, c'est une véritable investigation pour comprendre réellement le besoin.

Selon Francis Ginsbourger, ce travail d'investigation nécessite trois compétences clés :

- L'exploration, partant d'un *a priori* : les besoins ne sont pas connus une fois pour toutes ;
- La traduction pour comprendre les différents langages (techniques, profane, budgétaire, intérêt général, etc.) ;
- L'institution au sens premier de l'instituteur : autorité qui fait passer de l'espace privé à l'espace public.

Alors soyons citoyens : explorons, exprimons et agissons. Vivre en communauté, c'est de l'échange, c'est mettre en commun nos forces pour en tirer davantage, c'est donner pour recevoir. « *Si vous avez l'impression de donner moins que ce que vous recevez, vous ne faites pas votre travail de citoyen* » prévient Camila Masetti. Et Faisons-le avec humilité, abandonnons nos certitudes et doutons, car il est complexe de vivre ensemble, mais c'est le défi du service public. « *Partez d'ici avec la conviction que ce que vous faites est infiniment plus important que ce que vous imaginez* » conclut Jo Spiegel avec bienveillance envers les managers territoriaux qui le lui rendent bien.

LE CADRE D'UN DÉBAT DÉMOCRATIQUE : LE CONSEIL PARTICIPATIF selon Jo Spiegel

- **Un principe** : chaque projet donne lieu à une séquence démocratique (la démocratie n'a donc pas lieu que tous les 5 ans lors des élections) réalisée par un outil : le conseil participatif.
- **Composition** : des habitants volontaires ou tirés au sort (40 %) pour les grands projets + des élus majoritaires et minoritaires + des collaborateurs + des personnalités qualifiées.
- **Rôle** : le conseil participatif a un rôle décisif alors que le conseil municipal est décisionnaire.
- **Philosophie** : comment fertiliser des points de vue différents ? Comment construire une intelligence collective ? Comment accepter les désaccords et construire les accords ?
- **Prérequis** : la formation pour avoir le même niveau de compréhension (2 ou 3 séances) et l'animation confiée à une équipe projet composée d'un porteur politique, un technicien et quelques habitants formés à l'animation.
- **Conditions d'élévation du débat** : une commande politique qui donne du sens et joint le local au global (« notre commune est un coin de la planète ») et un périmètre démocratique (ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas).

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES DU CNFPT



Fiches pratiques, vidéos, formations : les ressources du CNFPT sur la démocratie participative



La formation « Le design de service public : vers de nouvelles démarches participatives »

LES OUVRAGES



Jo Spiegel : *Et si on prenait - enfin ! - les électeurs au sérieux*



Publication de Francis Ginsbourger : « Réinventer la relation de service public »

QUAND EXPÉRIENCE USAGER RIME AVEC SOBRIÉTÉ

ATELIER



ORGANISÉ PAR L'ENTENTE DES TERRITORIAUX

COORDONNÉ PAR L'ADT INET ET L'ANDASS

LES INTERVENANTS

Patrick Jaubert, DGA « Aménagement », Métropole Toulon Provence Méditerranée.

Cécile Dupré Latour, Start up de territoire Alsace, responsable du laboratoire des partenariats d'Alsace active.

Animatrice : Marie-Automne Thepot, Chargée de mission Innovation sociale et organisation, Ville de Paris.

Comment construire durablement des politiques publiques pertinentes et ajustées tout en étant économe de la ressource? L'équation à résoudre est bien connue des collectivités. L'inconnue à trouver est peut-être la sobriété, le retour à l'essentiel, la simplicité. Entre déconnexion du discours avec la réalité et co-construction avec les citoyens, il n'est pas forcément si simple de faire simple!

DISCOURS ET RÉALITÉ SONT DÉCONNECTÉS

« Pour moi, il n'y a pas de débat : faire la ville sans les citoyens, ce n'est pas faire la ville » : le ton est donné par Patrick Jaubert, urbaniste à la Communauté d'agglomération de Toulon Provence Méditerranée. Pour lui, trois éléments entrent en jeu dans les projets urbains : le temps, l'espace et l'homme. Or, ces trois éléments illustrent à quel point, en s'éloignant de la sobriété, on a déconnecté le discours de la réalité.

L'homme sait marcher sur la lune mais ne voit pas quand il marche sur la tête

Les mots et les règles des hommes. 20 ans de règles et tout un vocabulaire qui en découle pour inciter à faire participer les citoyens. « Avons-nous besoin de réglementer ce qui doit être la norme : la ville est construite pour les citoyens, avec les citoyens ? Pour moi, cette notion était innée... » s'exaspère Patrick Jaubert.

L'espace. Un projet d'aménagement urbain transforme l'espace... de manière parfois bien cavalière ! Car cet espace est vivant, il a

un vécu, une histoire, et un urbaniste ne peut se l'approprier sans le connaître. C'est par la mémoire du lieu qu'il pourra créer un avenir. À l'inverse, un projet urbain qui ignorerait cette mémoire causerait sa perte.

Le temps. Plusieurs années se passent entre la préparation d'un projet urbain et sa sortie de terre. Par la complexité des démarches et des projets, là où environ 6 années étaient nécessaires autrefois, ce sont aujourd'hui 10 à 15 ans qu'il faut compter... presque une génération ! Alors qu'un projet urbain est pensé pour répondre à un mode de vie, en 15 ans ce mode de vie évolue. Il faut donc anticiper cette évolution avec les citoyens.

Quelle ville voulons-nous pour demain ?

Aujourd'hui, sans s'en rendre compte, c'est à partir de la voiture que l'on crée la ville de demain : les drives (c'est la marchandise qui circule, pas les hommes), les rings comme remparts, et les carrefours comme lieux de discussion. Mais est-ce bien de cette ville-là que nous rêvons ? Pas Jacky, 10 ans en 2008, habitant en ZUP et imaginant sa ville du futur : « une petite bourgade avec des transports en commun pour emmener les gens dans les grandes villes où il y a des hôpitaux. Plein de commerces de proximité pour que les gens restent sur place, une salle des fêtes pour avoir des bals et des lotos. Des espaces pour que les ados ne s'ennuient pas ; des cinémas, un théâtre, des cafés et des restaurants pour se distraire. Des fermes pour que les enfants découvrent les animaux, des poules pour ramasser les œufs, des agriculteurs pour qu'on puisse ramasser des fruits et des légumes qui auront enfin bon goût ».

Mais voilà, il y a le rêve et il y a ce que nous sommes prêts à changer dans notre quotidien pour que ce rêve devienne notre réalité. On rêve d'un marché pour faire nos

courses et quand le marché est là, nous continuons à aller dans les grandes surfaces... et le marché meurt. Aujourd'hui, les attentes du citoyen ne concernent pas le « vivre ensemble », l'intérêt collectif lui est étranger. *« Le citoyen doit retrouver le désir d'habiter. La co-construction avec lui réside dans le fait de lui expliquer le sens de la ville et ce qu'il peut en attendre: quel bien commun souhaite-t-il? »* explique Patrick Jaubert. À force d'intérêts individuels, le citoyen ne se rend pas compte qu'un bar de village qui ferme tue le village, qu'une maternité qui ferme tue la ville. *« Mais je suis optimiste, la ville d'hier était belle, celle de demain le redeviendra »* conclut l'urbaniste.

ALLER CHERCHER LES CITOYENS

Dans leurs indignations

Start-up de territoires est une dynamique citoyenne et entrepreneuriale pour développer les projets dont chacun rêve sur son

territoire. Son pari? Faire des rôleurs, les constructeurs! Autrement dit, partir des indignations quotidiennes des citoyens, des sujets qui les animent vraiment pour créer et développer des projets. Après tout, l'homme n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il s'investit dans ce qui l'anime.

En économisant de l'énergie

Start-up de territoires crée un collectif d'acteurs autour des projets voulus par les citoyens; le privé initie, le public facilite, c'est le collectif qui est co-entrepreneur. *« Notre travail est la mise en relation: nous avons une pépite, nous faisons en sorte que le collectif ne s'épuise pas à chercher les acteurs qui pourront la développer »* explique Cécile Dupré Latour, de Start-up de territoires Alsace. Mettre l'énergie au bon endroit sans l'épuiser ailleurs, n'est-ce pas la vraie sobriété?

Même constat dans l'action sociale où la sobriété irrigue la manière de travailler en collectif: *« il ne s'agit pas d'agir à l'économie mais d'agir avec économie »*, précise Mireille



Pillais, Directrice sociale du Territoire Nord Parisien et représentante de l'ANDASS (Association nationale des directeurs d'action sociale et de santé). « *Chacun doit prendre sa place, assumer ses responsabilités et utiliser la ressource collective intelligemment* » ajoute-t-elle.

Dans leur quotidien

La démarche « Agir ensemble pour les enfants » conduite à Paris sur quatre territoires repérés autour de quatre écoles est très représentative de cette approche de l'action avec et pour les habitants. Fany Piesseau, coordinatrice sociale de territoire, a pu témoigner de l'action qu'elle a conduite autour d'une école du 19^e arrondissement de Paris où les enfants vivent des difficultés sociales majeures. Plutôt que de ne penser l'action qu'au regard de l'expert – le travailleur social – le choix a été fait de demander à tous les acteurs et donc aux familles ce qu'ils estimaient utile à l'amélioration de leur quotidien et ce qu'ils aimeraient faire pour y contribuer. Mais pour établir le lien, il ne suffit

pas d'inviter les habitants à des réunions pour qu'ils participent. Fany Piesseau en a fait l'expérience: « *C'est à nous d'aller à leur rencontre dans leurs espaces de vie, ce n'est qu'à partir de là que nous pourrons commencer à bien travailler avec eux* ».

Humilité et simplicité sont donc les clés de la vraie rencontre et de la co-construction avec l'usager-habitant-citoyen.



POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES NUMÉRIQUES



Site Internet de Start Up de territoires



Site Internet de l'ADT Inet

LES FORMATIONS DU CNFPT



L'offre de formation de l'INSET de Dunkerque sur l'aménagement et l'urbanisme.

PAROLES DE DG : VERS UNE CULTURE DE L'USAGER ?

CONFÉRENCE



 [VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE](#)

LES INTERVENANTS

Guy Kauffman, DGS, Département du Val d'Oise.

Mélanie Lamant, DGS, Plaine Commune.

Guillaume Placé, DGS, Ville de Trappes.

La nécessité de changer de culture au sein de l'administration publique n'échappe plus à grand monde, mais le passage à l'action n'en est pas moins ardu. Passer des silos au transversal, du top-down au collaboratif ne se fait pas en un claquement de doigts isolé mais demande une implication à tous les niveaux. Trois DGS racontent comment ils tentent chaque jour de placer l'utilisateur au cœur de leur action.

À MON TOP, CHANGEZ DE CULTURE !

Été 2011, le Département du Val d'Oise est en situation de crise avec sa Maison départementale des personnes handicapées (MDPH), ce qui provoque le mécontentement des usagers. L'inconfort provoquant le changement, Guy Kauffman – DGS du Val d'Oise – et ses équipes testent alors de nouvelles méthodes, ils veulent changer leurs façons de faire pour faire face à la difficulté. À l'époque, la transformation de la MDPH sera l'événement fondateur du changement de culture au sein du

Département. Par le biais de rencontres humaines (comme c'est souvent le cas), le Département se fait accompagner par un prestataire en design thinking pour mieux comprendre les attentes et les pratiques de l'utilisateur. Sociologues et designers sont recrutés pour la transformation de la MDPH, qui a ainsi gagné 30 % de temps sur ses délais d'instruction et un meilleur accueil des usagers, une véritable maison.

Les clés du changement

Très vite, les équipes de Guy Kauffman ont pris conscience que le changement relevait d'une question de culture. Or, la culture ne se change pas comme une mécanique, elle se change avec les outils de la culture : « nous avons raconté des histoires, changées notre vocabulaire, formé, introduit de nouveaux métiers au sein de notre communauté, suscité la fierté de ceux qui pratiquent ces nouvelles approches de design thinking » explique le DGS du Val d'Oise.

Le changement est aussi progressif :

1. l'impulsion est donnée par des sites pilotes qui génèrent des pionniers de la nouvelle culture.
2. La formation permet d'entraîner dans la

LES CLÉS DU CHANGEMENT selon Guy Kauffman

- **Être exemplaire** : ceux qui sont à l'origine des transformations doivent les appliquer eux-mêmes.
- **Partager et valoriser** : raconter ses actions de progrès en faveur de la compréhension des attentes des usagers et en être valorisé.
- **Former** : sur la pensée design, la logistique, la mesure d'impact.
- **Changer de vocabulaire** : le nouveau lexique contient des mots comme immersion, idéation, expérimentation, mesure d'impact, amélioration continue, etc. et des citations célèbres comme « Ce que vous faites pour moi sans moi, vous le faites contre moi – Gandhi » ou « On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui les ont créés – Albert Einstein ».

démarche toutes les personnes concernées.
3. Peu à peu, l'ancienne façon de faire devient obsolète et c'est la nouvelle qui fait référence.

D'HORIZONTAL À TRANSVERSAL

À Plaine Commune, l'expérience a été moins conceptualisée mais tout aussi instructive. Pour travailler sur ses compétences exercées sur l'espace public, Plaine Commune a engagé un projet de redéfinition des politiques publiques rassemblant trois directions : espaces verts, propreté et voirie. Les élus ont souhaité attaquer ce travail par l'angle de l'usager comme levier pour redéfinir les politiques publiques et pour instaurer une nouvelle dynamique managériale en interne. En effet, le territoire de Plaine Commune – très urbain et multiculturel – compte des élus à forte prise de conscience, qui savent que c'est sur l'espace public que les rencontres se créent et qu'une culture commune s'installe, et qui veulent sortir de la logique de l'usager passif attendant que la collectivité fasse tout pour lui.

Parallèlement, le Président de Plaine Commune a été fortement interpellé en 2017 par ses agents démotivés par le manque de sens dans leur travail et le manque de valorisation et d'efficacité de leurs actions.

Une demande des élus, une pression politique et une interpellation forte en interne : les graines du changement étaient largement semées !

De l'espace public au cadre de vie

Appuyée par un cabinet de design de politiques publiques et par des sociologues, Plaine Commune a profité de ses Assises

biennales pour impliquer l'usager dans la réflexion sur la thématique du « cadre de vie ». Mais qui dit « cadre de vie », dit bien plus que « espaces verts, propreté et voirie » : esthétique, architecture dans la ville, convivialité, bienveillance, etc. C'est à ces enjeux globaux qu'ont abouti les jeux et mises en situation proposés aux usagers lors des Assises. « *On est passé d'une vision métier avec trois directions à une appréhension plus globale de l'usager. Cette vision beaucoup plus transversale qu'on ne l'imaginait a demandé une articulation étroite avec les services des villes, des fêtes, des commerces, etc.* » raconte Mélanie Lamant, DGS de Plaine Commune.

RESTER « À PORTÉE DE BAFFES » DE L'USAGER

À l'échelle de la Ville de Trappes, les agents ont l'habitude de dire qu'ils sont « à portée de baffes des usagers ». Pourtant, Guillaume Placé, DGS de Trappes trouve qu'il n'en reçoit pas assez. Comment interpréter ce signal ?

Dans une ville plus aisée, les usagers ont la ressource pour imposer à la collectivité une véritable culture de l'usager. Mais à Trappes,

ALERTE VIGILANCE

- **Empathie n'est pas assistantat :** l'empathie peut parfois mener à déposséder l'usager de sa qualité d'usager en pensant et en agissant à sa place.
- **Gare aux stéréotypes :** il faut réinterroger les représentations de l'usager issues du terrain en travaillant avec le milieu de la recherche (sociologie du territoire).



où la situation sociale est défavorisée et où la majorité des habitants dépend de l'administration (pour son logement, ses revenus, sa vie sociale...), la population n'est pas en position de revendiquer quoi que ce soit et s'est résignée à une inégalité dans la relation entre l'administration et l'utilisateur. « *Cette résignation rend plus difficile la défense de la culture de l'utilisateur qui est une forme de rééquilibrage de la relation de l'utilisateur à son administration* » déplore Guillaume Placé.

Alors comment rééquilibrer cette relation administration-utilisateurs ?

- En donnant la parole aux utilisateurs bien sûr, mais la limite est qu'on ne rencontre jamais « les utilisateurs » mais « certains utilisateurs » et

qu'on ignore ainsi ceux qui ne s'expriment pas. Cette solution ne suffit donc pas.

- En cherchant à connaître et à comprendre les utilisateurs. Pour cela, il faut descendre au niveau des agents de terrain, dont 40 % sont eux-mêmes Trappistes et sont bien plus représentatifs des utilisateurs que le top 30 de l'administration.

Recours à l'empathie donc, le socle de la culture de l'utilisateur. « *L'empathie fait partie des qualités humaines de nos agents, faisons-leur confiance ! En tant que manager, notre rôle n'est pas de l'étouffer ou de l'étreindre avec des démarches top-down, mais de l'encourager, la reconnaître et la stimuler* » conclut le DGS de Trappes.

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



L'innovation publique au Département du Val d'Osè

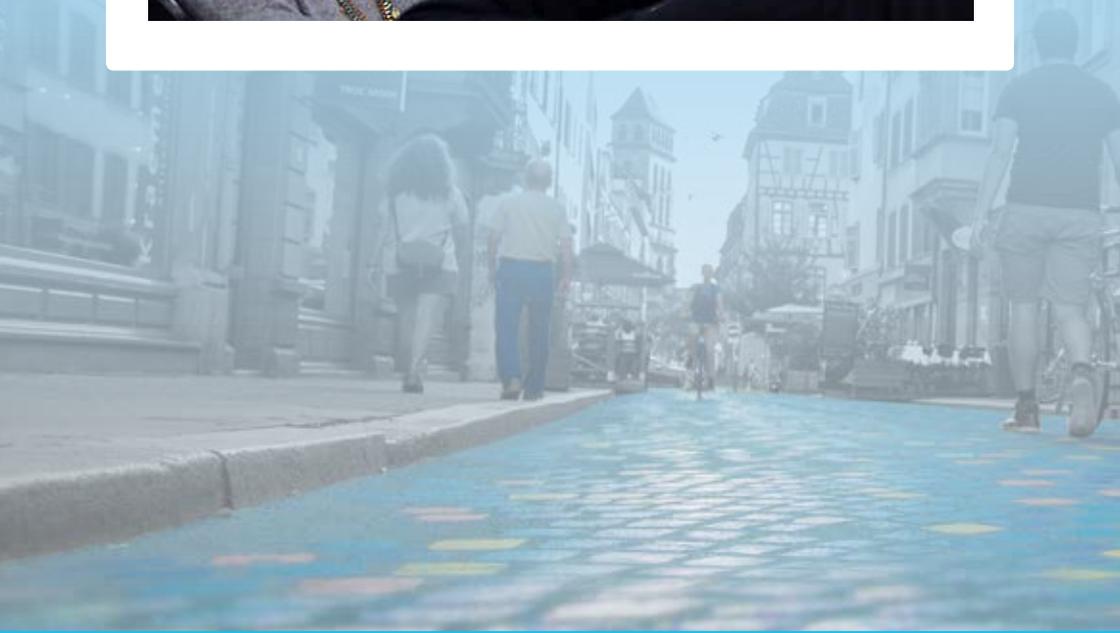
LES FORMATIONS DU CNFPT



Les universités européennes de l'innovation publique territoriale qui permettent d'innover par de nouvelles approches et méthodes d'intelligence collective associant les citoyens, les agents, les partenaires.

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE

02

CHANGER DE POSTURE MANAGÉRIALE ET CITOYENNE



AVONS-NOUS LE TEMPS DE RALENTIR ?

ATELIER



LES INTERVENANTS

Loïck Roche, Directeur Général de Grenoble École Management, auteur du livre *Le slow management, éloge du bien-être au travail*.

Jacqueline Girardat, Intervenante en Thérapie Sociale TST, sociologue de formation.

Anthony Claverie, Directeur adjoint Innovation organisationnelle, Ville d'Antibes.

Animateur : Benoît Cathala, Responsable du pôle de compétences Europe, Inet.

Changer son rapport au temps pour être performant plus durablement (en décélérant plutôt qu'en accélérant): c'est la promesse du « management dans la durée » ou « slow management ». Commençons par prendre le temps de réfléchir à la notion de temps: que nous inspirent les philosophes, écrivains et sociologues? Et après, que peuvent mettre en place les managers dans leur collectivité pour « manager dans la durée »?

POURQUOI RALENTIR ?

Le titre de cet atelier semble avoir causé des nœuds dans le cerveau d'Anthony Claverie, Directeur adjoint Innovation organisationnelle de la Ville d'Antibes. « *Qu'est-ce que le temps?* », « *pouvons-nous l'avoir?* », « *qu'est-ce que ralentir?* »... la réflexion est lancée!

Mais après tout, pourquoi devrions-nous ralentir? Dans certains domaines, comme le sport, la musique, les sciences, l'accélération a du bon. Alors que dans d'autres, elle provoque la distraction plutôt qu'une attention ciblée à ce que nous sommes en train de faire. Comme souvent, la solution est au milieu: « *L'homme pourrait choisir une voie médiane, alternant accélérations et pauses* » comme le propose l'écrivain et voyageur Sylvain Tesson.

Un « Temps mort » bien vivant pour la Ville d'Antibes

C'est en réfléchissant à la question « comment travailler plus ensemble? » dans le cadre d'un dispositif d'innovation organisationnelle, que la Ville en est venue à réflé-

QUELQUES ASTUCES POUR RALENTIR

- Ne pas consacrer plus de la moitié de la journée aux réunions.
- Ne traiter que les mails de la veille car on sait combien il y en a.
- Alternner les temps de travail intellectuel et les pauses.
- S'asseoir et méditer.
- Ne pas répondre trop vite aux demandes.
- Apprendre à dire non.
- Commencer par les tâches les plus difficiles.
- Quitter le bureau tôt.

chir sur le temps. Elle a identifié 12 leviers favorables à l'innovation: bienveillance, bien être, détermination, curiosité,... et le temps! Des outils pour intégrer concrètement ces leviers dans le quotidien des services de la Ville ont été pensés pour chacun d'eux. Pour le temps, c'est l'outil du « temps mort » qui est utilisé lors des réunions pour – comme dans un match de handball – faire une pause pour réfléchir, pour souffler, pour se recentrer.

D'autres nombreuses astuces permettent de ralentir la cadence: « *Parfois pour ralentir, il suffit de changer de bureau* » rappelle Anthony Claverie.

THÉRAPIE SOCIALE EN DIRECT

La thérapie sociale permet d'apprendre à prendre soin du lien entre les gens: « *Je m'intéresse aux tensions, aux non-dits, à la défiance, aux rancœurs... qui mènent à la cassure du lien entre les personnes* », explique Jacques-

line Girardat, intervenante en thérapie sociale TST. Ce lien cassé fait qu'on se contraint, on n'avance plus dans la même dynamique que l'autre, on ne partage plus les infos. De fil en aiguille, on arrive vite à la perte de sens dans le travail et au tiraillement entre la tête et les tripes: « *Quand on n'avance qu'avec la tête, on se prend les pieds dans le tapis des tripes* » témoigne la sociologue. Alors prenons le temps d'écouter nos tripes...

Réfléchir, exprimer, partager

Jacqueline Girardat invite les participants à former des groupes de trois personnes et pose des questions auxquelles chacun réfléchit, exprime et partage aux autres membres du groupe. Le but? Prise de conscience, écoute de ses ressentis et création de liens.

Question 1 : remémorez-vous une idée qui vous a plu dans les exposés de ce matin.

En quoi cette idée vous enthousiasme-t-elle? Imaginez ensuite le retour au bureau demain matin: que ressentez-vous à l'idée de vous projeter à nouveau dans votre travail quotidien?

Question 2 : de retour au bureau, il vous tient à cœur de mettre en place cette idée géniale dans vos services. Quel pourrait être le retour de vos équipes? Qu'est-ce qui pourrait être inconfortable dans leur réaction?

Focus sur les besoins des groupes (Source: la Thérapie Sociale)

Pour se sentir bien au sein d'un groupe et pour bien travailler ensemble, chacun doit satisfaire des besoins individuels. Si ces besoins ne sont pas satisfaits, ils entraînent des peurs qui si elles ne sont pas apaisées mèneront à toutes sortes de violences.

Question 3 : en tant que manager, quels



LE SLOW MANAGEMENT VU PAR LES INTELLECTUELS

et raconté par Loïck Roche

- **Roland Barthes, philosophe** : l'idiorythmie. Le secret est la capacité pour chaque individu dans l'ensemble des rythmes de pouvoir préserver un petit peu de son propre rythme.
- **Henri Bergson, philosophe** : le temps vs la durée. La durée est le présent encore chargé de ce qui précède et déjà dans un devenir. Le temps du management est un temps séquencé ; le temps du manager en tant qu'humain est la durée.
- **Gaston Bachelard, philosophe** : le ressenti. Le « je suis » (ce que j'éprouve) est plus fort que le « je pense ».
- **John Sadowsky, co-auteur de Éloge du bien-être au travail** : le slow management : la relation physique à l'autre. Le management est d'abord un corps à corps avant d'être une tête qui parle à une autre tête.
- **Albert Camus, écrivain** : le mythe de Sisyphe. On peut imaginer Sisyphe heureux si, malgré sa condition, on peut lui donner trois choses essentielles : le sens, la reconnaissance et l'espoir.

sont vos besoins ? Que reconnaissez-vous vivre avec vos équipes ?

Expression du ressenti des participants

Comment se sentent les participants après ce temps d'intervention en thérapie sociale en groupe ? Apaisés, détendus, motivés, ils ont apprécié le retour à l'essentiel, c'est-à-dire l'humain et le sens, l'authenticité et la simplicité dans la relation à l'autre.

La prise de conscience semble avoir opéré : « *c'est à nous d'impulser la décélération* », « *la machine continue de tourner sans nous pendant ces deux jours, elle tournait avant*

nous, elle tournera après nous ». Une participante évoque sa théorie des tunnels : « *On croit toujours qu'à la fin du tunnel on pourra souffler, mais après un tunnel, il y en a un autre. À nous de prendre le temps de sortir de ces tunnels* ». Être actif plutôt que passif, agir plutôt que subir, c'était également le conseil de Loïck Roche, Docteur en psychologie et en philosophie.

Reste à le mettre en place lors du redouté retour au bureau. Un participant semble bien déterminé : « *La première chose que je vais faire, c'est poser ma demande de congés et signer celles de mes collègues* ».

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



La thérapie sociale par Jacqueline Girardat



Les actions mises en place par la Ville d'Antibes pour repenser son rapport au temps

LES PUBLICATIONS



Synthèse des échanges entre les participants de l'atelier



Le slow management par Loïck Roche

DESIGN THINKING : EXPÉRIMENTEZ L'IMPACT DU COLLECTIF

K'PRATIK



COORDONNÉ PAR EDENRED

LES INTERVENANTS

Sidonie Cot-Quilici, Edenred.

Annabelle Thermet, Agence NiceToMeetYou.

Olivier Coulon, Agence NiceToMeetYou.

Diana Jimenez, Weji Conseil.

Pour créer des services adaptés aux usagers, on peut travailler à l'amélioration des mécanismes de conception de ces services, en plaçant l'utilisateur au centre de la réflexion. Les méthodes et les outils du design thinking peuvent remplir cette fonction.

DESIGN THINKING : UNE DÉMARCHE PERMETTANT D'ASSOCIER L'USAGER

Malgré les apparences, le design thinking n'est pas un effet de mode. Il apparaît dès les années 70 avec l'un de ses pionniers David Kelley qui le définit comme « *une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et les méthodes* ». Les méthodes et outils du design thinking sont nombreux, les exemples d'utilisation aussi. Qui n'a jamais sorti ses post-it ou ses Lego pour animer une réunion et impliquer ses équipes ?

Quelles que soient les nombreuses définitions qui lui sont dédiées, le design thinking rassemble toujours les notions de processus, de réflexion, de sensibilité, et d'équipe pluridisciplinaire. La définition retenue ici sera « *une approche qui permet de penser des objets et des services innovants en associant l'utilisateur à leur co-conception* ».

S'il est tellement utilisé, c'est qu'il a fait ses preuves et que ses bénéfices sont connus : il favorise un travail collaboratif, il élimine les cycles de travail longs, il permet une prise de conscience rapide et de comprendre l'utilisateur en amont, et il aboutit à un prototype qui peut être facilement et rapidement soumis aux utilisateurs afin d'être amélioré en boucles itératives jusqu'à aboutir à une solution déployée à grande échelle.

DES ÉTAPES, DES MÉTHODES ET DES OUTILS

La méthode de design thinking se déroule en cinq étapes : l'immersion, l'idéation, la décision, le prototype et le test. Pour tirer le meilleur parti de chacune des étapes, de multiples outils existent, de préférence très simples car c'est l'un des intérêts de la méthode : être facile à mettre en place, rapidement et pas cher.

Les participants de ce K'pratik vont vivre les trois premières étapes en accéléré avec un objectif modeste : imaginer la mairie de demain !

Étape 1 : l'immersion

Cette première étape vise à s'approprier et à créer les profils types d'utilisateurs puis à identifier leurs frustrations et leurs motivations. Pour cela, deux outils sont utilisés :

- **Les persona** : un persona est attribué par table ; il détaille les caractéristiques de l'utilisateur-type utilisé pour la réflexion : nom, âge, situation familiale, lieu de vie, personnalités, centres d'intérêt, etc.

Chloé, 32 ans, célibataire, impliquée dans de nombreuses activités et vivant à Paris déménage et souhaite réserver rapidement et simplement une place de parking pour son déménagement sans gêner ses futurs voisins.

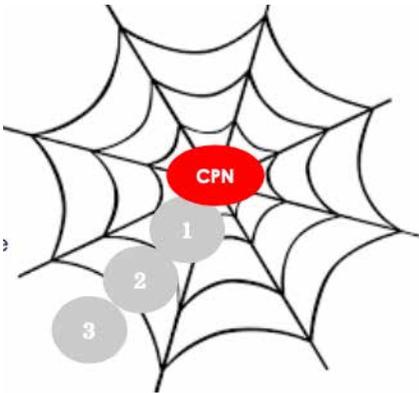
- « **How Might We** » ou « **Comment Pourrions-Nous ? – CPN** » : cet outil permet de choisir une des frustrations identifiées dans le persona et de la reformuler en problématique à traiter.

Comment pourrions-nous aider Chloé à faire une réservation de parking à distance ?

Étape 2 : l'idéation

C'est l'étape de divergence absolue. Elle vise à trouver une solution à la problématique formulée précédemment. Attention, pour cette étape, il est nécessaire d'avoir des idées farfelues !

L'outil utilisé est le **Spider Web**. La problématique est placée au centre de la toile. Dans le 1^{er} cercle, les participants notent sur des post-it les idées qui leur viennent à l'esprit. Dans le 2^e cercle, une contrainte est ajoutée pour aller encore plus loin dans la divergence (« *je ne peux pas me déplacer en mairie* ») et les participants notent leurs nouvelles idées tenant compte de cette contrainte. Dans le 3^e cercle, une seconde contrainte est ajoutée (« *nous sommes en 2050* »).



Étape 3 : la décision

C'est l'étape de convergence pour trancher parmi la trentaine d'idées issues de l'étape d'idéation. L'outil ne peut être plus simple : des gommettes. Chaque participant ne retient qu'une seule idée, il colle une gommette sur l'idée qu'il retient dans le 1^{er}, 2^e ou 3^e cercle.

Les idées recueillant le plus de votes sont isolées pour réfléchir à la solution.

Étape 4 : le prototype

L'objectif dans cette étape est de matérialiser l'idée et de gérer le processus de construction de la solution. Le prototype est ensuite testé auprès des utilisateurs (feedback).

Étape 5 : le test

Dans cette étape de test du prototype auprès des utilisateurs, on observe les comportements de ces derniers lorsqu'ils interagissent avec lui. Ces observations viendront enrichir les prochaines itérations et le prototype.

POINTS DE VIGILANCE

Il ne s'agit de faire du design thinking pour le plaisir d'en faire : « *c'est un formidable outil de team building, mais la production ne suit pas toujours ; attention au gadget !* » prévient Pierre Houssais, Directeur Prospective et Dialogue public au Grand Lyon, venu apporter son témoignage sur l'utilisation du design thinking pour le remix d'une maison des étudiants.

Par ailleurs, clarifier la situation et définir les défis en amont permet de bien mesurer l'aventure dans laquelle vous embarquez. Car même si vous ne dépensez pas votre trésor de guerre dans les outils du design thinking, vous pourrez très vite y dépenser du temps et de l'énergie.

Enfin, un travail collaboratif de design thinking fonctionne sur un management horizontal. De retour au bureau le lendemain, il ne s'agit pas de revenir au management vertical en demandant à vos équipes de remplir leur tableau d'objectifs !

EXTRAIT DES RÉSULTATS à l'issue des 3 premières étapes

- **Céline**, 30 ans, comptable, fiancée sans enfant, vit avec son fiancé et son chat dans la banlieue parisienne. Elle souhaite préparer son mariage civil et la cérémonie laïque.
 - > **Question** : comment pourrions-nous aider Céline à organiser son mariage civil sans avoir à se déplacer plusieurs fois en mairie ?
 - > **Solution** : la mairie a créé un kit du mariage civil dématérialisé qui intègre l'option de visite à domicile d'un agent de l'état civil pour finaliser et valider le dossier.
- **Hélène**, 35 ans, aide-soignante, célibataire vit avec ses deux enfants dans la banlieue lilloise.
 - > **Question** : comment pourrions-nous aider Hélène à trouver une assistante maternelle avec des horaires décalés ?
 - > **Solution** : création d'une application et site web recensant l'offre disponible, un moteur de recherche multicritère, une évaluation de parents, une messagerie interne.
- **Bernard**, retraité de 70 ans, vit avec sa femme dans la campagne de Toulouse. Il a besoin d'aide à domicile et est amateur de pétanque.
 - > **Question** : comment pourrions-nous accompagner Bernard dans cette démarche sans qu'il se sente assisté ?
 - > **Solution** : un processus en plusieurs étapes : visite à domicile en visioconférence ou hologramme ; rendez-vous avec le travailleur social ; offre de services sur mesure (livraison de repas par drone, hologramme qui l'aide à penser à ce qu'il doit faire sans le faire à sa place ; système d'évaluation de la satisfaction de Bernard avec l'hologramme ou en visioconférence).

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES FORMATIONS DU CNFPT



Management de la coopération et intelligence collective

LES RESSOURCES



Livret *Design thinking* : expérimentez l'impact du collectif



Site Internet d'Edenred

MIXITÉ DES GÉNÉRATIONS, TOUT LE MONDE Y GAGNE

ATELIER

Dans la vie publique comme dans nos administrations, plusieurs générations cohabitent. La nouvelle, biberonnée aux nouvelles technologies, recherche l'agilité, la flexibilité, le participatif. La plus ancienne, sait prendre le recul nécessaire et apporte sa vision à long terme. Comment ces deux générations peuvent être chacune un levier pour l'autre, comment créer de la valeur en tissant des liens collectifs. Comment faire de cette cohabitation une collaboration gagnant-gagnant dans laquelle personne n'est le sachant, mais chacun apprend de l'autre ? Si on change son regard, l'autre nous apparaît comme une personne-ressource avec qui on œuvre pour un objectif commun.

COORDONNÉ PAR LES ÉLÈVES DE L'INET

LES INTERVENANTS

Anne-Marie Bock, Directrice de la bibliothèque départementale du Bas-Rhin.

Lucil-Autumma Modebelu, Vice-Présidente de FP21.

Sigrid Berger, Fondatrice, gérante de Profil public.

Coordonné par :

Élèves administrateurs : Clémentine Leterrier, Rodrigue Murzeau, Marie-Anaïs Renault Roux, Marianne Demaison.

Élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques : Marion Joly, Jean-Philippe Bard, Jean-Baptiste Corbier.

Élèves conservateurs du patrimoine : Maud Marron-Wojewodzki, Coralie De Souza Vernay.



EXPOSITION SONORE « PAROLES D'USAGERS »

Parlons concret : mes besoins et mes attentes vis-à-vis du service public. Comment les outils numériques peuvent-ils renforcer la participation citoyenne dans le service public et améliorer l'expérience des usagers et des employés des collectivités ?

Sous quelles conditions peut-on « s'y retrouver » ? Des usagers ont planché sur la question ; Gaëtan Gromer, Directeur artistique des Ensembles 2.2, restitue leurs paroles.

Cette exposition faisait partie intégrante d'un tiers lieu créé au sein du Palais des congrès qui regroupait : des espaces de co-working, une librairie, un café littéraire, un espace de réseau, des expositions.

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES NUMÉRIQUES



Le site Internet des Ensembles 2.2

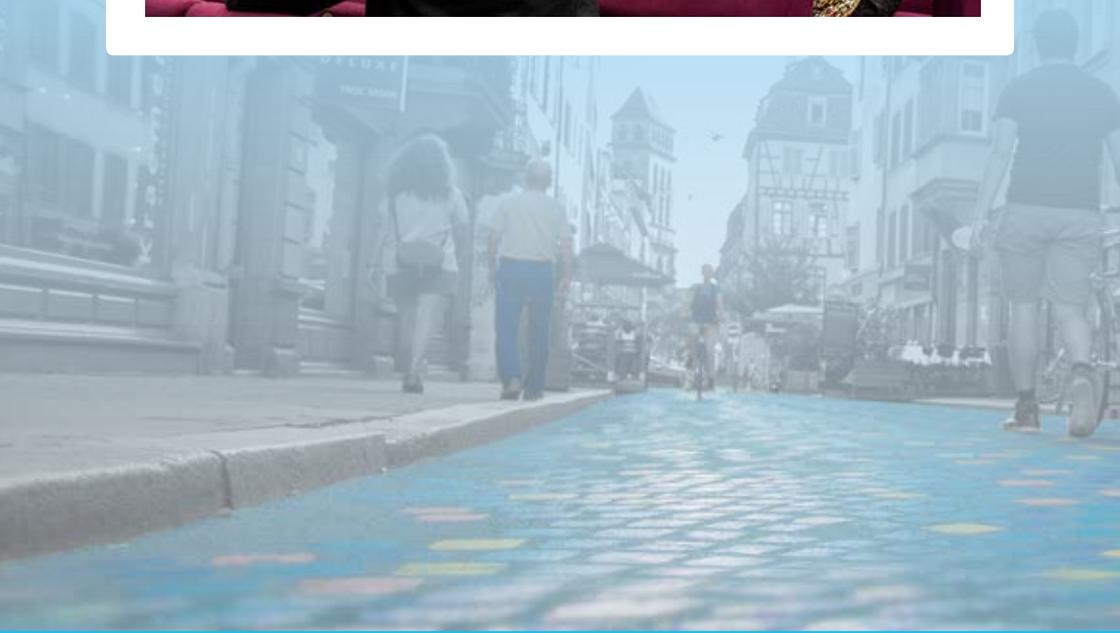


Écouter l'oeuvre sonore



ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE
03

INTERROGER L'EXPÉRIENCE USAGER ET SES LIMITES



« NON-USAGERS », MAIS CITOYENS! ATELIER



COORDONNÉ PAR DÉMOCRATIE OUVERTE

LES INTERVENANTS

Boris Chevrot, Chercheur Cifre, Coordinateur de la Maison des Services au Public, Communauté de Communes du Clunisois.

Ari Brodach, Responsable de la mission budget participatif, Ville de Paris.

Quentin Derache, Directeur Solidarité Insertion, Département de Loire-Atlantique.

Animatrice : Enora Conan, Démocratie Ouverte.

Une partie de la population, souvent la plus fragile, n'utilise pas les services publics. Fragiles, démunis, hors de portée des réseaux de communication habituels, désabusés... les raisons sont multiples. Pourtant, s'y intéresser et chercher à les inclure est un enjeu démocratique pour notre pays. Trois territoriaux de secteurs très différents (une grande ville, un territoire rural et un département) nous expliquent comment ils arrivent à toucher les personnes qu'ils ont identifiées comme « non-usagers ».

QUI ÊTES-VOUS ?

Qu'entendez-vous par « non-usager » ? L'état des lieux lui-même pose problème car tout comme l'utilisateur, le non-usager est multiple. Et comme il est invisible, il est encore plus complexe à cerner. Il est pourtant un citoyen à part entière. Pour certains, ne pas être usager serait comme faire partie d'une famille sans avoir accès à la salle de bain ou à la cuisine. Pour d'autres, c'est un « non-impliqué » dans la vie locale et dans la relation avec la collectivité. Pour d'autres encore, c'est celui qui ne recourt pas aux prestations sociales.

Parallèlement, l'administration publique a mis en place des services, des outils et des moyens pour accompagner les plus fragiles de notre société. Mais si elle n'arrive pas à les atteindre, elle échoue dans sa mission et son travail n'a plus de sens. Le non-usager met donc l'administration publique face à un paradoxe.

COMMENT ATTEINDRE LES NON-USAGERS ?

Cela ressemble à une grande partie de cache-cache où tout le monde serait présent sur le même territoire mais personne ne se verrait. Il n'y a pas d'outils ou de méthodologie miracle pour rencontrer l'autre, mais des clés communes ressortent des expériences.

Témoignage de Boris Chevrot, médiateur social en milieu rural

Boris Chevrot est entré en 2012 dans un service de médiation de proximité du Clunisien avec pour mission de renouer le contact avec les habitants les plus isolés. Le premier problème qui lui saute aux yeux : la très faible fréquentation de son service. Retour au paradoxe : un service public a été créé pour des personnes qui n'accèdent pas au service public.

1^{ère} clé : aller vers l'autre. L'idée est de sortir de son espace pour aller vers celui des personnes qu'on veut toucher. Boris tient donc une permanence aux Restos du Cœur. Un jour, une bénévoles lui amène un homme qui avait une demande étrange : il avait besoin d'aide pour réparer son appareil numérique.

2^e clé : l'adaptabilité. Certes, la réparation d'appareil numérique ne fait pas partie de la posture d'un intervenant social. Mais Boris a besoin d'améliorer ses chiffres de fréquentation, donc il accepte. Et plus tard, cet homme fera à nouveau appel à Boris, pour une demande non moins hors de ses prérogatives : trouver un archéologue pour analyser les ossements trouvés dans sa piscine. Boris suit ce lien établi et se rend chez lui, où il découvre une situation d'extrême précarité.

L'histoire se termine bien puisque Boris a pu orienter cet homme vers des services qui l'ont accompagné. Il analyse cette expérience avec recul : « *J'ai compris le rôle de médiation et de traduction qui était le mien. Aussi étrange soit la demande de départ, nous les intervenants sociaux sommes en capacité de la traduire et de la raccrocher dans la courroie de transmission que sont les services publics entre un citoyen et sa communauté* ».

Témoignage d'Ari Brodach, responsable de la mission budget participatif de la Ville de Paris

Le budget participatif est un bon outil de démocratie participative pour partager le pouvoir sur un territoire avec les citoyens, à condition que les élus et les institutions s'en donnent les moyens. Mais la démocratie participative peut vite tomber dans le piège des TLM pour « Toujours Les Mêmes » (qui participent, qui s'expriment, qui s'impliquent, etc.). Ari Brodach et ses collègues ont veillé à éviter cet écueil avec une mise en œuvre progressive du budget participatif :



1. Définir une géographie prioritaire, dédiée aux quartiers populaires, pour concentrer les moyens dans les secteurs où se trouvent les personnes réputées les plus éloignées de la vie locale.

2. Travailler sur le langage pour se faire comprendre de tous. « Budget participatif » est un terme difficile à s'approprier ; un travail avec les habitants des centres sociaux et des maisons de quartier a abouti au slogan « c'est vous qui proposez, c'est vous qui décidez ».

3. Les moyens alloués : 100 millions d'euros.

Ils ont là aussi cherché à « **aller vers l'autre** » [clé n°1], en investissant l'espace public, en faisant sortir les urnes des mairies et en les rendant mobiles pour que ces urnes aillent vers la population (sortie des lycées, marchés, etc.).

Clé n°3 : simplifier la démarche pour déposer un dossier pour le budget participatif. « *Nous avons décidé de prendre la complexité à notre charge. Toute la complexité de l'analyse technique du projet pèse sur les services de la Ville* » explique Ari Brodach. Et ça marche puisque 75 à 80 % des dossiers sont déposés par des individus et non par des instances de démocratie locale.

Clé n°4 : prouver et attirer par l'exemple. Les moyens alloués permettent à la Ville de construire les projets proposés par les habitants, comme des preuves d'un engagement politique tenu. C'est une clé fondamentale pour sortir du TLM et toucher les non-usagers. Ainsi, les Halles alimentaires en circuit court fonctionnant qu'avec des personnes en insertion implantées dans un quartier populaire ou le Square marin, chantier participatif à partir de matériaux recyclés, sont autant de preuves qui nourrissent l'attractivité de la démarche.

Témoignage de Quentin Derache, Directeur solidarité insertion au Dé- partement de Loire-Atlantique

Pourquoi ne pas avoir recours aux prestations sociales auxquelles on a droit ? Le service de Quentin Derache a creusé la question pour chercher à apporter une solution, soutenu par une volonté politique forte. Pour les élus de Loire Atlantique, l'accès aux droits est une question de citoyenneté : la République garantit des droits fondamentaux, et l'exercice de ces droits est une condition essentielle de la citoyenneté.

Pourtant, la réalité est là : en cas de problème, les personnes se tournent d'abord vers l'entourage, puis vers la mairie (et pas le CCAS) et enfin vers les travailleurs sociaux des centres médico-sociaux du Département. Par conséquent, ces travailleurs sociaux en viennent à traiter majoritairement des demandes administratives d'accès aux droits. Autre réalité : les besoins des usagers et les réponses apportées par les institutions sont dans des temporalités différentes. Quand il faut plusieurs mois pour que la Couverture maladie universelle (CMU) examine un dossier alors que j'ai besoin d'un dentiste tout de suite... il y a de quoi se décourager !

Le service social de Quentin Derache a donc évolué en « espaces départementaux des solidarités » afin de repositionner les travailleurs sociaux sur le cœur de métier et de trouver des solutions aux questions d'accès aux droits. En effet, « aller vers » [clé n°1], c'est aussi partir des préoccupations des gens. Si la question d'accès aux droits est la préoccupation quotidienne des citoyens, c'est par cette entrée qu'il faut traiter le problème.

Clé n°5 : l'humilité. Chercher à comprendre l'autre, se mettre à sa place, partir de son quotidien plutôt que d'essayer de l'ame-ner dans le nôtre... Ces trois témoignages montrent que la posture d'humilité est essentielle pour changer de paradigme.

Ce ne sont peut-être pas les non-usagers qui sont invisibles, mais nous qui sommes aveugles et qui ne les voyons pas...

EXPÉRIENCE USAGER : CADRE SOUS TENSION !

FORUM DES SYNDICATS



COORDONNÉ PAR LA CFDT

LES INTERVENANTS

Dominique HEN, Directeur de l'Aract Grand Est.

Guy DELÉON, DGS de Lamballe Terre & Mer.

Esther DE CLIMMER, Directrice de la médiathèque de Roubaix.

Paglia EL DJOUAR, formatrice et accompagnatrice de cadres.

Animateurs : Marie Menella et Fabrice Casareggio, CFDT.

Pris en étau entre les demandes des élus, des agents et des usagers, le cadre territorial est plus que jamais sous tension. Dans ce contexte, comment peut-il composer pour maintenir la qualité de vie au travail de ses agents tout en répondant aux attentes des usagers, et des élus ?

DES USAGERS, DES ÉLUS ET DES CADRES

« Il n'y a pas que les cadres qui sont sous tension, c'est toute la société qui l'est ! » : Guy Deléon, DGS de la Communauté de communes Lamballe Terre et Mer, plante le décor et dresse le portrait des protagonistes. C'est la somme des attentes des différentes parties prenantes qui fait peser la tension sur les cadres territoriaux.

La relation avec les usagers citoyens

Le premier pas pour déterminer l'origine des tensions est de mieux comprendre nos usagers et leurs attentes. Selon Guy Deléon, ils sont de plus en plus usagers et de moins en moins citoyens. Ils sont plus formés, plus informés mais aussi plus déformés par les nombreux canaux d'information. Ils sont plus exigeants, plus versatiles, plus soupçonneux, plus impatients et plus critiques de la réponse donnée.

Pour un cadre, les usagers sont aussi les usagers internes et l'on retrouve les mêmes comportements entre collègues ou entre services. Qui ne s'est jamais impatienté parce que le service informatique n'intervenait pas assez vite ?

La relation avec les élus

Les élus sont aussi des citoyens mais plus engagés et normalement plus avertis. Ils sont tiraillés entre des demandes contradictoires : l'intérêt général ou la somme des intérêts particuliers ? Ils sont politiques mais doivent devenir gestionnaires et employeurs. Ils sont aussi souvent candidats au renouvellement de leur mandat.

La relation avec les cadres

Les cadres sont pris en tenaille entre les usagers, les agents et les élus. Ils doivent en permanence redonner du sens à l'action, diriger, arbitrer, organiser, rassurer et de plus en plus, ils doivent faire tout cela à distance, sans jamais oublier les fondamentaux de la qualité du service public.

IMPLIQUER TOUTES LES PARTIES PRENANTES DÈS LA CONCEPTION D'UN PROJET

C'est l'approche de la médiathèque de Roubaix et de sa conservatrice Esther De Climers, située en plein centre-ville, et unique médiathèque de cette ville cosmopolite de 95 000 habitants. Pour pouvoir bénéficier de subventions qui lui permettraient d'entreprendre des travaux de rénovation, la médiathèque devait devenir bibliothèque numérique de référence et élargir ses horaires d'ouverture. Ce projet a été réalisé en impliquant l'ensemble des acteurs : élus, usagers, agents (et syndicats) dès la conception du projet.

1^{ère} étape : sonder les usagers

Si la médiathèque doit passer de 41 heures d'ouverture par semaine à 50 heures, quels

jours et quels horaires seraient susceptibles d'intéresser le public? Les enquêtes ont révélé que ce n'est pas une ouverture le dimanche qui l'intéresse, mais des horaires plus larges en semaine: 9h-19h au lieu de 10h-17h.

2^e étape : obtenir le soutien des élus

L'équipe municipale a changé de couleur politique entre le moment d'obtention du label bibliothèque numérique de référence et le début des travaux. Le montant de la subvention d'1,5 million d'euros a largement contribué à convaincre la nouvelle équipe.

3^e étape : la mise en œuvre en interne

Les équipes de la médiathèque ont été rencontrées en face-à-face afin de dresser le bilan de l'organisation actuelle. Un groupe projet représentatif de l'ensemble du personnel a ensuite été constitué pour réaliser une étude de marché sur l'organisation des autres bibliothèques et proposer des scénarios pour un nouveau fonctionnement avec des horaires élargis. À chaque étape de la réflexion, le groupe restituait à l'ensemble du personnel. Un projet a été retenu et validé par toutes les équipes.

4^e étape : présentation aux organisations syndicales

Dans le triptyque agents, élus, usagers, les syndicats jouent un rôle essentiel, car ils représentent l'ensemble des agents. Ils ont bien évidemment été consultés. Deux syndicats sur trois ont jugé le projet intelligent et agile pour les usagers comme pour le personnel. En effet, une compensation était prévue dans le scénario : chaque agent préserve ses 38 heures de travail par semaine, avec une fermeture à 19h, une autre à 18h



et deux permanences entre midi et deux obligatoires; une sortie par semaine à 15h ainsi qu'une prime de 40 euros.

Ainsi, tout le projet a été mené avec l'ensemble du personnel et construit par un groupe dont la légitimité était reconnue. Tous les scénarios ont été envisagés, même les plus irréalistes ne serait-ce que pour démontrer qu'ils l'étaient. Aujourd'hui, la nouvelle organisation fonctionne, ni les usagers, ni les élus ne voudraient revenir en arrière. La fréquentation est passée de 900 à 1300 personnes par jour.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ENCADREMENT

Définition de la qualité de vie au travail

Dans cette société en mouvement, la qualité de vie au travail est un véhicule de transition. Or, ce que révèlent les enquêtes sur les conditions de travail interpelle: intensification du travail et de la pression

temporelle, diminution de l'engagement au travail, population vieillissante, changement de l'équilibre vie professionnelle et personnelle, accroissement des familles monoparentales, etc.

C'est à partir de ces constats que les partenaires sociaux ont élaboré sur une définition de la qualité de vie au travail : « *elle rassemble les actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus que leurs organisations se transforment* ». Ainsi, la qualité de vie au travail est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où

les enjeux de l'emploi pourraient le faire oublier, selon Dominique HEN, directeur de L'ARACT Grand Est.

Et les cadres dans tout ça ?

Pour faire face aux évolutions de la société, il faut repenser le travail et les agents ne peuvent pas le faire seuls, ils ont besoin des cadres. Il faut inventer de nouveaux espaces de discussion dans lesquels les managers animent la controverse sur le travail et établissent le compromis. Pour les managers, ce sont deux nouveaux défis de taille qui ne figuraient pas jusqu'alors sur leur fiche de poste et auxquels ils devront être formés.



DATA DES USAGERS : FAITES BOUGER LE DÉBAT !

DÉBAT MOUVANT



LES INTERVENANTS

Maryse Carmes, Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication au Conservatoire National des Arts & Métiers.

Oumar N'Diaye, Responsable du Pôle National de Compétences des Systèmes d'Information et TIC, CNFPT.

Sandrine Muller Guin, Directrice adjointe de la communication, CNFPT.

On n'implique pas l'utilisateur dans la conception d'un projet territorial sans prendre en compte le débat et les tensions. L'ouverture des données numériques est sujette à de nombreux débats pour les collectivités territoriales. On prend tout le monde, on se pose les bonnes questions et on argumente !

VIVE LA CONTROVERSE !

« Toute démarche de conception d'un projet territorial rappelle l'importance de la prise en compte des tensions et des débats » : avec cette introduction de Maryse Carmes, Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication au Conservatoire National des Arts & Métiers, on comprend que le sujet central ici sera le débat en lui-même.

L'exploration par les controverses est en quelque sorte l'art de débattre. Une controverse est une discussion argumentée, une contestation sur une opinion, un problème, un fait. Bref, c'est l'ensemble des éléments divergents ou convergents d'un débat qui offre une analyse de ce qui se passe, ce qui est dit, des coalitions, des alliances, etc. Peu importe l'éternelle polarité « pour », « contre », ou « neutre », dans la controverse, ce sont les dynamiques qui comptent.

L'innovation provoque la controverse

Le moment d'instabilité qu'entraîne inévitablement toute innovation provoque aussi inévitablement des controverses. Par conséquent, si le but est d'innover dans la construction des politiques publiques, il va falloir se saisir pleinement des controverses. Pour cela, il faut savoir qu'une

controverse est toujours « sociotechnique », c'est-à-dire qu'elle est caractérisée par une diversité d'intérêts, de valeurs ou de croyances qui se confrontent, qu'elle est propre à la production de savoirs scientifiques, qu'elle est techniquement équipée (de supports d'information, de rapports, de documents d'expertise, etc.), et qu'elle concerne des actants hétérogènes.

La formation des publics dans une controverse

Attention, le public de controverse, celui qui s'exprime déjà dans le débat, n'est pas la société civile. En effet, il existe dans la société civile, une majorité silencieuse anonyme que l'écrivain américain Walter Lippmann appelle « le public fantôme ». Pour lui, le monde est devenu trop complexe pour que le public puisse s'en emparer, le discuter, se faire une opinion... pour que naisse le citoyen éclairé.

Mais quand un problème ressurgit dans l'actualité, on voit sortir de cette majorité



silencieuse des contestataires. Parmi eux, il y aura « les consultés » qui sont experts du sujet, « les embarqués » qui sont directement concernés qu'ils le veuillent ou non par le sujet, et « les organisés » qui sont déjà regroupés et en veille sur le sujet (les associations, les lobbys, etc.).

Modéliser pour mieux visualiser la complexité du débat

Face à la controverse, l'objectif sera de modéliser pour s'y retrouver, c'est-à-dire de se représenter ce qui se passe au niveau des débats. C'est une démarche démocratique qui cherche à donner les moyens de compréhension élargie à toute la société civile (plutôt qu'aux seuls experts). Ainsi, la modélisation de controverse est un enjeu fort dans la préparation et le suivi d'un projet.

Avec la modélisation, on cherche à analyser et représenter les acteurs, les interactions, les argumentations, les lieux de

débats, l'évolution temporelle, les rapports de force, etc.

SCÈNES DE DATA-FRICTIONS

Règles du jeu

C'est parti pour la mise en pratique : débat, controverse et modélisation de cinq thèmes autour des datas. Cinq groupes se forment (un par sujet) et se mettent à l'œuvre pour :

1. Discuter du thème et bien s'en saisir, quitte à en reformuler l'intitulé.
2. Lister 4 ou 5 grandes questions que suscite le thème.
3. Dresser pour chaque grande question les arguments et valeurs pour aboutir à un « arbre des débats ».
4. Restituer à l'ensemble du groupe en endossant le rôle d'un persona : citoyen, élu, DGA, start-up, juriste, État, etc.



Restitution

La restitution l'illustre parfaitement : la diversité des acteurs crée le débat, à chaque point de vue sa préoccupation. Par exemple, à la question du groupe 2 « *L'open data sert-il vraiment aux citoyens ?* » :

- **Le cadre de l'action sociale** répond « *oui, mais* » : oui c'est un levier d'autonomie pour les citoyens, mais qui nécessite d'être appréhendé (avoir accès à l'outil numérique, maîtriser l'outil, un médiateur est parfois nécessaire, etc.).
- **Le DGA ou DSI** se pose des questions : pour quels citoyens ? Pour quels coûts ? Comment sécuriser les données ? Quelles données ouvrir ? Quelles ressources allouer ?...
- **L'élu** a une obligation réglementaire, doit s'y mettre puisque la collectivité voisine s'y est mise, y voit un levier politique mais

s'interroge encore sur plusieurs points (transparence totale ? Quelles données ? Quel coût ? Quel risque à ne pas faire ?...)

- **Le citoyen** est multiple : inclu, exclu, utilisateur, expert, etc.

Les débats qui se sont tenus dans les différents groupes ont été synthétisés dans une carte heuristique que vous pouvez retrouver intégralement en ligne : <https://debategraph.org/Stream.aspx?nid=627028&vt=ngraph&dc=focus>

LES CINQ THÉMATIQUES

- **Groupe 1** : action publique et algorithmes : les algorithmes sont-ils les nouveaux décideurs ?
- **Groupe 2** : open data public et territorial : l'open data sert-il vraiment aux citoyens ?
- **Groupe 3** : self data sécurisé : la redistribution des données personnelles aux usagers est-elle un choix politique et organisationnel réaliste ?
- **Groupe 4** : développement des compétences numériques / data des usagers : une mission pour les territoires ?
- **Groupe 5** : territoire-plateforme / « smart » : s'associer avec les grandes plateformes et les industries du numérique pour construire est-il un mariage de raison ?

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



Présentation générale de l'atelier



Synthèse des débats sous forme de carte heuristique



Glossaire « Open Data et Big Data Territoriaux » de Maryse Carmes

LES FORMATIONS DU CNFPT



Les formations liées au numérique et à l'Open Data du CNFPT

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN OUTIL D'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE USAGER ?

CONFÉRENCE



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE

EXPIRATION TRANSVERSALE

LES INTERVENANTS

Isabelle Decoopman, Professeure Associée à Skema Business School, Experte APM et membre du Laboratoire MERCUR.

Thierry Picon, Directeur des Systèmes d'Information, CNFPT.

Commandant Fabrice Baret, Chef du service Conception et Organisation opérationnelle, SDIS 91.

Animatrice : Julie Merckling.

Les experts le prédisent: l'intelligence artificielle (IA) va bientôt déferler dans la société comme un raz-de-marée. Et la montée des eaux a déjà commencé! Entre fantasme et réalité, un point s'impose pour comprendre ce qu'est l'IA, ce qu'elle peut apporter aux collectivités territoriales et en quoi elle peut être un outil d'amélioration de la prise en compte de l'expérience usager.

CE QU'EST L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Tentative de définition

La machine serait-elle capable de simuler l'intelligence humaine? Pas tout à fait en réalité et il s'agit justement de bien faire la différence. C'est une discipline scientifique, un sous-domaine de l'informatique qui lui est complémentaire et qui date des années 50. Ce sont des techniques algorithmiques particulières dont la finalité est de simuler le raisonnement humain.

« Algorithmes », le mot est lâché et renvoie immédiatement aux fameuses données sur lesquelles ils s'appliquent. Ces données massives sont effectivement l'or noir de l'IA. C'est donc ça le secret de l'IA: au travers d'algorithmes de type « réseaux de neurones artificiels », elle avale un grand, un énorme nombre de données et arrive à les digérer et à les utiliser pour des usages particuliers.

La discipline a passé un cap en 2012-2013 quand elle a pour la première fois été capable d'utiliser des données non structurées telles que des sons, des textes ou des images.

PREVISECOURS : L'OUTIL DE PRÉDICTION DES OPÉRATIONS DE SECOURS

En valorisant ses données et en les recoupant avec 200 facteurs extérieurs d'influence, le SDIS (Service départemental d'incendie et de secours) 91 a créé un outil capable de prédire les opérations de secours selon une maille temporelle (jour, semaine, mois, trimestre, an), géographique (département, commune) et selon les types d'interventions courantes des sapeurs pompiers.

Grâce à cet outil, le SDIS sera capable d'adapter sa réponse par rapport au risque craint sur le territoire et d'ajuster les ressources humaines nécessaires (notamment pour la gestion des pompiers volontaires).

« Les prédictions obtenues par l'IA permettent d'objectiver un ressenti ou des statistiques sur lesquelles nous nous basions jusqu'alors. Ces prédictions plus précises et solides nous permettent de revoir notre modèle de pensée et d'améliorer le service aux usagers » témoigne le Commandant Fabrice Baret, Chef du service conception et organisation opérationnelle du SDIS 91.

<https://previseours.fr/>

<https://viz.previseours.fr/#/>

L'IA, pour quels usages ?

Comment l'homme peut utiliser cette autre forme d'intelligence ? Tous les secteurs d'activité, publics ou privés, et même les citoyens peuvent en tirer parti. Parmi les grands usages de l'IA, on trouve le traitement automatique du langage, la vision artificielle très utilisée dans le monde médical, le « chatbot » ou agent conversationnel (celui qui répond à vos questions en ligne n'est en fait qu'une machine), la reconnaissance de formes, etc.

Comme l'IA permet de mieux lire la réalité, les collectivités ont une grosse carte à jouer, notamment pour la compréhension de l'usager et la co-construction de politiques publiques efficaces. « *L'IA va proposer des gammes de solutions plus importantes aux collectivités pour inscrire une problématique dans le calendrier territorial, pour aider à la décision, et pour tester en temps réel un service public* » explique Isabelle Decoopman, experte en transformation digitale.

Les possibilités d'usages pour les collectivités sont infinies : les véhicules autonomes représentent un enjeu de mobilité pour les territoires ; le traitement des déchets pourrait se voir transformé par des capteurs alertant quand les poubelles de ville sont pleines ; les « smart cities » voient le jour pour proposer un service personnalisé aux usagers tout au long de son parcours dans la ville, etc.

Ainsi, la « fabrique numérique territoriale » du CNFPT travaille actuellement sur un moteur de suggestion de formations pour les agents territoriaux, à la manière de Netflix ou Youtube.

CE QUE N'EST PAS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Stop aux fantasmes !

L'IA inspire depuis des décennies le cinéma ; la réalité est-elle en train de rattraper la fiction et même la science-fiction ? Pas exactement. Car il y a une nette différence entre l'intelligence humaine et artificielle : « *l'individu dispose d'une intelligence contextuelle, émotionnelle, un sens commun que la machine ne peut reproduire* » rassure Isabelle Decoopman. Même son de cloche pour Thierry Picon, Directeur des systèmes d'information du CNFPT : « *l'IA résout des problèmes précis et non généraux, elle en est très loin* ».

Aujourd'hui, on ne parle encore que d'IA « faible » avec laquelle les possibilités sont déjà très larges. Une IA forte rattraperait et même dépasserait l'intelligence humaine. Que l'on se rassure donc pour l'instant, l'IA reste complémentaire du cerveau humain.

POUR RÉUSSIR UN PROJET S'APPUYANT SUR L'IA

- Définir l'objectif pour détecter la plus value à utiliser l'IA.
- Être capable de détecter les données accessibles.
- Accompagner la démarche pour qu'elle soit acceptée.
- Choisir des sujets circonscrits.
- Faire des prototypes et tester avant d'industrialiser.



Salut ou bête noire des managers ?

Comment les managers doivent-ils composer avec ce deuxième cerveau artificiel ? L'implémentation de l'IA dans les projets des collectivités n'est pas une problématique technique mais organisationnelle et stratégique. Les managers comme leurs équipes doivent bien comprendre que l'IA ne remplace pas des métiers mais des tâches. **Elle ne doit donc jamais être considérée comme autre chose qu'un outil d'aide à la décision.**

Et comme l'IA interroge nos modèles de pensée et donc nos manières de travailler, les managers doivent accompagner la conduite du changement au sein de leurs équipes :

« On n'impose pas de nouvelles façons de travailler sans co-construire avec les équipes, ce serait très anxiogène pour elles » prévient Isabelle Decoopman. Le manager doit donc réfléchir avec ses collaborateurs, les intégrer dans les réflexions et aller au plus près des problématiques métiers : si l'acculturation est réussie, le projet sera avéré !

À la vitesse à laquelle progresse l'IA, elle risque de poser des questions juridiques et éthiques qui ne pourront pas être tranchées aussi rapidement. Pour l'instant, l'homme garde le contrôle sur la décision, mais si un jour il est tenté de laisser plus d'autonomie à la machine, qui assumera la responsabilité de ses décisions ?

POUR ALLER
PLUS LOIN

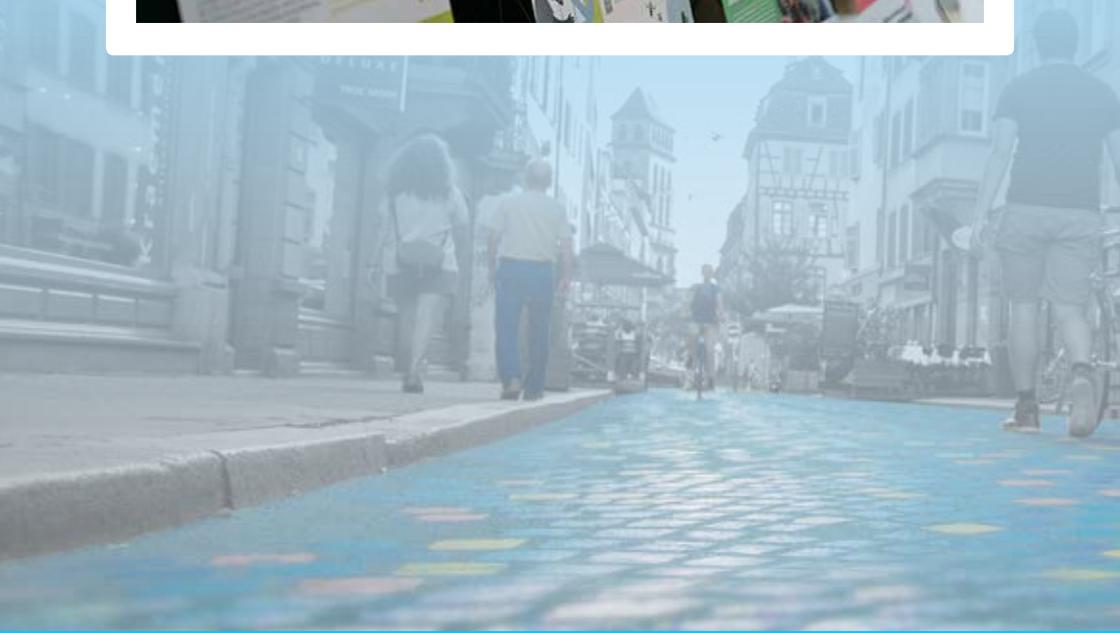
LES RESSOURCES



Le site Internet du projet Prévisecours, outil du SDIS de l'Essonne utilisant l'Intelligence Artificielle.

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE

04

**S'INSPIRER
D'AUTRES COLLECTIVITÉS,
D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ,
D'AUTRES SCHÉMAS DE PENSÉES**



USAGER, AGENT, COLLECTIVITÉ : REGARDS CROISÉS

K'PRATIK



COORDONNÉ PAR SOFAXIS

LES INTERVENANTS

Vincent Lelong, Directeur général - Sofaxis

Philippe Charton, Directeur du Développement - Sofaxis

Florie Debat, Consultante en organisation et santé au travail - Ergonome - Sofaxis

Cécile Saccoman, Directrice adjointe - Marché Santé Social - Sofaxis

Tenir compte de l'expérience usager sonne maintenant comme une évidence tellement les bénéfices sont avérés et surtout partagés. Usagers, agents et collectivités: tous ont à gagner à placer l'expérience usager au cœur de la transformation des organisations et des services publics.

CONCILIER LES POINTS DE VUE

Le bonheur des usagers fera celui des agents et de la collectivité. C'est un cercle vertueux qui s'auto-alimente, trois points de vue doivent être conciliés: les besoins des usagers (la qualité **du** et **de** service), les attentes des agents (l'amélioration de la qualité de vie au travail) et les contraintes de la collectivité (la maîtrise des dépenses publiques).

Pour les agents, si les besoins des usagers sont pris en compte, c'est le sens de leur travail qui est redoré; leurs actions sont ainsi plus concordantes avec leurs valeurs et la vision qu'ils ont d'un service public de qualité.

CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE : EN PRATIQUE !

Des démarches collaboratives permettent de co-construire entre ces trois parties prenantes : usagers, agents et collectivité.

1. Les personas. Les participants sont répartis par groupe; des cartes « usager », « agent », « manager » et « élu » sont étalées sur la table: chaque participant choisit une carte, c'est le rôle qu'il va endosser pour répondre aux questions qui lui sont posées.

2. Les bénéfices et les besoins. Deux premières questions guident la réflexion: « *Quels bénéfices d'une démarche d'expérience usager pour moi?* » et « *De quoi ai-je besoin pour vivre moi-même une belle expérience?* ». Après un premier temps de réflexion individuelle, les participants se regroupent par rôle et inscrivent leurs idées clés: sur des post-it roses pour les bénéfices et jaunes pour les besoins.

3. Les actions à mettre en place. « *Quelles actions concrètes voyez-vous possibles qui répondent aux besoins des différents rôles?* » : la réflexion est commune et vise à trouver des actions gagnantes pour tout le monde.

EXTRAIT DES RÉPONSES

LES BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE EXPÉRIENCE USAGER

- **Pour les usagers :** bonne identification des besoins, service plus adapté, être considéré et entendu...
- **Pour les agents :** adapter le travail quotidien, meilleure considération des missions, fierté...
- **Pour les managers :** gains de productivité, baisse des conflits internes, motivation par le sens...
- **Pour les élus :** montrer aux électeurs que l'élu s'intéresse à eux, être en adéquation avec la population.



4. Consolidation dans un tableau. Tous les éléments de la réflexion sont réunis dans un même tableau.

En interne, ces démarches collaboratives ont aussi un intérêt dans la conduite de changement. Pour les agents, travailler sur le sens de leur travail revient à travailler sur le pourquoi du changement qui peut être inconfortable pour eux et permet de trouver le meilleur compromis, de mieux le comprendre et de l'accepter.

CE QUE VOULAIT DÉMONTRER CE K'PRATIK

C'est l'histoire d'une logique implacable dans laquelle tous les éléments sont imbriqués les uns dans les autres.

Des mutations de la société à la performance publique

D'abord, la société est en pleine mutation et le service public n'a d'autres choix que d'opérer lui aussi une transformation s'il veut continuer à tenir son rôle. Cette nécessité pointe du doigt la performance publique, c'est-à-dire sa capacité à atteindre ses objectifs: délivrer un service public d'intérêt général à destination des citoyens.

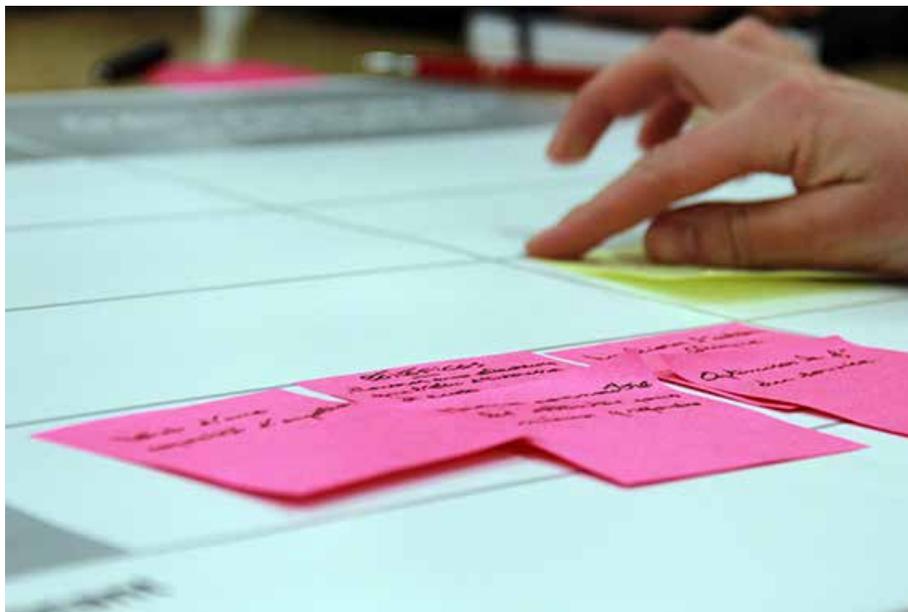
De la performance publique à l'expérience usager

C'est là qu'intervient l'expérience usager: elle peut être utilisée comme un moteur et un outil de transformation pour réfléchir sur la performance publique et les organisations publiques. Cette réflexion stratégique ne peut être conduite de manière aut centrée mais doit au contraire intégrer le point de vue de l'utilisateur pour ouvrir des pistes de réflexion et de développement.

POINTS D'AMÉLIORATION PRIORITAIRES POUR LES USAGERS

- Mieux informer les usagers ;
- Raccourcir les délais de délivrance ou de traitement d'un document ;
- Éviter les redondances ;
- Corriger un dysfonctionnement entre différentes unités administratives ;
- Simplifier une procédure ;
- Améliorer l'accès à l'information sur les documents justificatifs à prévoir.





De l'expérience usager à la qualité de service

L'utilisateur est finalement le seul à expérimenter l'ensemble du parcours d'une offre de service. Il aura une vue d'ensemble et pas seulement une vision des modes de fonctionnement internes de la collectivité. Cela fait de lui un expert de la démarche, le mieux placé pour identifier les points d'amélioration.

Au-delà de ces points d'amélioration, l'expérience usager sera d'autant plus améliorée que la qualité des relations vécues dans son parcours sera belle. Le but est donc de mettre en place des actions qui participeront au vécu positif de l'utilisateur qui expérimente des démarches au sein de la collectivité.

Pour résumer, il faut veiller autant à la qualité **du** service qu'à la qualité **de** service.

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES PUBLICATIONS



Présentation de la méthodologie utilisée durant l'atelier



Site Internet de Sofaxis, organisateur de l'atelier



Synthèse de l'atelier : les bénéfices d'une démarche d'expérience usager

MOUVEMENT DES COMMUNS, QUELLE PLACE POUR L'ACTION PUBLIQUE LOCALE ?

PLÉNIÈRE



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE

INSPIRATION TRANSVERSALE

LES INTERVENANTS

Benjamin Coriat, Économiste spécialisé en économie de l'innovation et de la propriété intellectuelle, membre des Économistes Atterrés, co-auteur de l'ouvrage collectif : *Vers une république des biens communs ?* et *Le retour des communs*.

Daniela Ciaffi, Professeur à l'école Polytechnique de Turin, et vice-présidente de Labsus, le Laboratoire pour la subsidiarité actif dans toute l'Italie.

Animatrice : Caroline Kellner.

Ressources naturelles, lieux publics, données, de plus en plus de biens sont gérés en « communs » par des groupes de citoyens qui s'organisent et se co-responsabilisent. Quel(s) rôle(s) peut jouer l'action publique dans l'accompagnement de ce mouvement démocratique? Comment nous projette-t-il dans l'action publique de demain?

COMME UN ESPOIR DÉMOCRATIQUE ?

Les « communs » appartiennent à tout le monde et à personne en même temps et les citoyens cherchent à les utiliser pour l'intérêt général: déboussolant pour un pays à tendance dirigiste qui a la culture de la propriété! Issus du foncier, cette notion connaît pourtant un regain depuis les années 80 avec les communs numériques.

Définition

Un commun en est un lorsqu'il rassemble trois notions:

1. Une ressource matérielle ou immatérielle en accès partagé;
2. Un ensemble de droits et d'obligations attribués à des personnes ou des groupes sur cette ressource (notion de « faisceau de droits » autour de la ressource);
3. Une structure de gouvernance veillant au respect du point n°2.

« *Le commun n'est pas le contraire de la propriété, il est celui de la propriété privative exclusive. Un commun, c'est de la propriété partagée* » explique l'économiste Benjamin

Coriat. Plus important encore, le commun est utilisé dans le but de préserver la ressource, et non pour l'épuiser. Il est donc à la croisée de deux dimensions très fortes au cœur des préoccupations actuelles des citoyens: **l'écologie et la démocratie**. « *Pour qu'un commun existe, il faut que l'ensemble des ayants droit s'y retrouve, avec des formes de décision qui touchent aux questions centrales de la démocratie* », précise l'économiste.

Et l'action publique ?

Jusqu'à présent en France, ces mouvements sont auto-construits et auto-organisés par les citoyens. Mais la porte n'est pas fermée et les autorités publiques locales ont une place à prendre à différents niveaux.

Comment ?

Elles peuvent devenir des producteurs de communs en mettant en libre accès certaines ressources comme les archives cartographiques, culturelles, routières, etc.

Elles peuvent aussi devenir des partenaires des communs en s'y associant. Enfin, les collectivités locales peuvent servir de fonds de ressources juridiques, financières ou matérielles en mettant à disposition des ressources, par exemple des locaux pour des activités collectives.

QUELLE FORME JURIDIQUE ?

Que l'action collective soit citoyenne ou partenariale (public/communs), pour qu'elle soit légale, elle doit s'appuyer sur un outil juridique.



Le mandataire et le mandant

En France, la forme juridique qui représenterait tous les groupes d'intérêts concernés reste à inventer. La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est ce qui serait le plus favorable au développement de partenariat entre le public et les communs, pouvant rassembler des citoyens, des professionnels et des collectivités. Mais pour que cela fonctionne, il faut se poser la question la plus fondamentale: **qui est le mandataire et qui est le mandant ?**

Dans notre modèle actuel, les autorités publiques locales sont propriétaires en plus d'être gestionnaires car ce sont elles qui dispensent le partage de la ressource. « *Dans les nouvelles formes juridiques à inventer, les autorités publiques locales ne doivent-elles pas redevenir de simples mandataires ?* » interroge Benjamin Coriat.

Dans la crise démocratique actuelle, il

ne serait d'ailleurs pas étonnant que des demandes de communs émergent des cahiers de doléances. C'est bien cette question du mandataire et du mandant qui est posée: qui est le patron? Peut-on décider d'agir par nous-mêmes? Ici, les citoyens revendiquent leur statut de mandants et veulent replacer les autorités publiques dans leur statut de simples mandataires.

La collaboration public/communs à l'italienne

L'Italie voit se développer en masse une administration partagée des biens communs, et ce en s'appuyant sur deux outils techniques et juridiques: **le principe de subsidiarité** inscrit dans sa Constitution depuis 2001 et **le Règlement pour l'administration partagée des biens communs**, créé en 2014. Ce dernier permet aux citoyens de s'impliquer dans la gestion et la préservation des biens communs. Mais les Italiens ne cherchent pas à se substituer

à une administration locale inefficace, ils veulent partager avec elle une coresponsabilité. Ainsi, des milliers de **pactes de collaboration** ont vu le jour pour gouverner d'une autre façon.

« *Je conçois que pour l'administration française qui pratique un certain dirigisme, ce modèle arrivant de l'Italie soit une énorme provocation* » s'amuse Daniela Ciaffi, vice-présidente de Labsus (Laboratoire pour la subsidiarité). « *Vos mairies devraient se poser la question : est-ce que je capitalise assez sur les savoirs faire et l'envie de faire de mes habitants ?* » ajoute-t-elle.

Plus qu'un processus participatif, ces pactes de collaboration sont des outils de **démocratie contributive** avec lesquels les citoyens co-administrent les biens communs avec les autorités publiques locales. Et cerise sur le gâteau, cette nouvelle façon de gouverner attire ceux qu'en France nous appelons les « non-usagers », qui ne sont traditionnellement pas habitués à parler avec des administrateurs et à négocier avec les acteurs publics.

QUELLE SOLUTION POUR LA FRANCE ?

Le modèle italien est séduisant mais le principe de subsidiarité n'est pas (encore) inscrit dans la Constitution française. Rappelons toutefois que ce principe n'a pas été inventé pour les communs mais que ce sont les communs qui ont trouvé un outil sur lequel s'appuyer. Rappelons aussi que les pactes de collaboration en Italie sont nés d'un besoin de légaliser certaines initiatives citoyennes.

Le rôle des acteurs publics dans le mouvement des communs est donc plus que légitime, il est nécessaire. Ils sont porteurs d'expériences précieuses et de ressources juridiques, financières, intellectuelles, etc. « *La révolution des communs pourra se faire avec les acteurs publics, mais cela suppose qu'ils changent d'attitude* » prévient Benjamin Coriat. Ils devront respecter l'éthique du commun, « le commoning » qui s'appuie sur le respect de l'autre, de ses intérêts, de sa parole, sur la confiance réciproque et l'écoute. La révolution des communs est déjà en route, aux acteurs publics de prendre le train en marche... ou de rester sur le quai de la gare !

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES OUVRAGES



Benjamin Coriat : *Le retour des communs*



Daniela Ciaffi : *L'administration partagée de biens communs*

LES EXPERTS SUR LES TRACES DE L'USAGER

K'PRATIK



LES INTERVENANTS

Strategic Design Scenarios

Benoît de Maillard, Technicien en Chef de Police Technique Scientifique.

Tels des enquêteurs, les agents territoriaux pourraient s'inspirer des méthodes de la police scientifique pour analyser les traces des usages. Ce K-Pratik a été co-construit avec un véritable technicien de police scientifique et une agence de politiques publiques.

LE COLONEL MOUTARDE, SOUS LA VÉRANDA, AVEC LE CHANDELIER

Trois scènes de crime (fictives!) : c'est la vision étonnante qu'ont eue les managers territoriaux en entrant dans la salle de ce K'pratik. Et ils n'étaient pas au bout de leurs surprises car voilà qu'on les affuble d'une combinaison blanche, d'un masque, de gants et qu'on leur demande de résoudre l'enquête en équipe. On voulait leur faire faire un pas de côté, sortir du cadre, les voilà servis!

Les rôles sont distribués : un participant

prend des photos, l'autre mesure toute la pièce, un collègue cherche et matérialise les indices avec des cavaliers, une autre révèle des traces digitales avec de la poudre dactyloscopique. Chaque équipe est conseillée par un véritable technicien de scène de crime de la police scientifique.

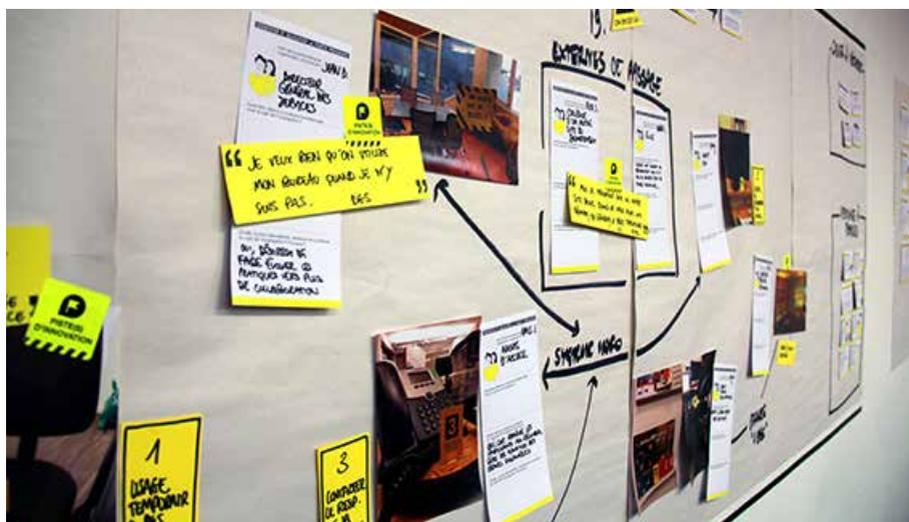
Grâce à ce travail collaboratif, élémentaire mon cher Watson, l'enquête est résolue! Et comme dans un bon polar, ce qui ressemblait de prime abord à un meurtre évident est un simple accident malheureux.

S'INSPIRER DES TECHNIQUES D'INVESTIGATION POUR ANALYSER LES USAGES

Points de convergence

En quoi l'investigation d'une scène de crime peut-elle inspirer l'investigation des usages?

- Elle permet d'avoir une image fiable du réel. Cette méthode pousse à ne pas s'arrê-



ter aux préjugés ou aux apparences, à comprendre au-delà de ce qui semble évident, à ne pas se contenter des déclaratifs.

- Elle demande d'envisager la situation à d'autres échelles que celle du premier regard que l'on a porté sur elle: en micro dans le détail puis en macro en prenant du recul pour voir ce qui se passe dans la vie de la personne au-delà du coup de projecteur donné sur une situation donnée.

Points de divergence

Toutefois, l'analyse des usages est plus globale et présente des différences notables avec l'investigation d'une scène de crime :

- Dans les usages, il n'y a pas une seule scène, tout ne peut pas s'expliquer sur un seul élément de lieu.
- Il n'y a pas une solution à découvrir, un coupable à désigner: les usages sont multicausaux et hétéroclites, pour les interpréter, on fera appel à de l'observation, à des interviews, à une analyse qualitative.
- L'approche des usages est plus organique: tout en investiguant les usages, on imagine déjà des solutions qu'on peut tester et ajuster.

Un design accessible

Les techniques inspirées de la police d'investigation se rapprochent, pour partie, des méthodes de design centrées sur l'utilisateur. Le métier du design se situe entre l'artiste et l'ingénieur: il fait à la fois confiance à son intuition, sa sensibilité, son inspiration mais s'appuie sur des techniques, des méthodes, des manières de faire rigoureuses et précises. À la fois sensible et pragmatique, le designer sait naviguer dans le flou, avancer progressivement sans préjuger par avance des réponses ou solutions. Celles-ci émergeront au fil de l'eau, au fur et à mesure de l'investigation et de



la compréhension plus fine de la situation. Mais utiliser les méthodes de la police est peut-être plus facile à appréhender pour les managers territoriaux, et plus facile à transposer dans un service administratif. Et puis, via les livres, les films et les séries télévisées, tout le monde visualise bien le travail d'un enquêteur... mais qui a déjà vu travailler un designer ?

LE KIT D'INVESTIGATION DES USAGES

Strategic Design Scenarios qui coordonne ce K'pratik a rassemblé les techniques dont l'investigation des usages pouvait s'inspirer dans un kit mis à la disposition des managers territoriaux, qu'ils pourront utiliser avec leurs équipes. Ce [Kit d'Investigation des Usages](#) vient en complément des méthodes de design centrées sur l'utilisateur.

LES CARTES POSTURES*

- Accorder des circonstances atténuantes ;
- Tout passer à la loupe ;
- Adopter la posture du naïf ;
- Enquêter en équipe ;
- Outiller l'interaction ;
- Appliquer la présomption d'innocence ;
- Agir au nom de l'intérêt général ;
- Le diable est dans le détail ;
- On n'est pas contre vous.

*Toutes ces postures sont détaillées dans le [Kit d'Investigation des Usages](#)

Les postures

Quelle bonne conduite doit adopter un enquêteur ? Pour que vos équipiers soient de bons enquêteurs, il est judicieux de leur rappeler les postures propices à une bonne enquête. Des « cartes postures » sont ainsi étalées sur la table ou affichées afin que chacun les garde en tête tout au long de l'enquête.

Les méthodes d'enquête

Comment enquêter sur les usages ? Selon la situation et les avancées de l'enquête,

différentes approches, toujours inspirées des enquêtes criminelles, sont envisagées : enquêter auprès du voisinage, repérer les lieux, prendre en filature (en informant la personne !), faire le tour des informateurs, être en planque, reconstituer les faits (parcours usager), infiltrer les terrains, faire un appel à témoin, vérifier les alibis, soupçonner des problèmes complexes (si c'est trop simple, c'est suspect !), flairer des pistes, diffuser des portraits-robots (profils types d'usagers, persona).

Le tableau d'investigation

On le connaît tous ce tableau sur lequel les enquêteurs viennent positionner les photos des victimes et des coupables en les reliant par des flèches et des points d'interrogation. Ce tableau est au centre de l'enquête, aux yeux de tous en permanence, et bien sûr, c'est en le regardant fixement que l'enquêteur résout soudainement son enquête !

Qu'est-ce que ce tableau finalement ? Il permet de visualiser quelque chose de complexe, comme le sont les usages, de résumer les éléments et les avancées de l'enquête (votre projet), de les partager avec l'ensemble de l'équipe et d'en faire un outil de co-création collective. Affichez-le dans un endroit où il va en permanence sauter aux yeux du plus grand nombre : le mur du couloir ou celui de la machine à café sont idéaux !

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES OUTILS



Le Kit d'Investigation des Usages

LE SENS DE L'ACTION PUBLIQUE : ENJEU DE SOCIÉTÉ ET DE FORMATION

CONFÉRENCE

Au service du bien commun, l'action publique contribue à relever les défis de notre société. Valeurs, déontologie et responsabilités sociétales permettent aux agents publics de donner un sens à leurs missions. Mais, ces repères sont-ils suffisamment présents dans le contexte actuel de mutations des collectivités territoriales, d'évolution des services publics et de nouveaux enjeux de société ?



 [VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE](#)

LES INTERVENANTS

Jean Louis Bianco, Président de l'Observatoire de la laïcité.

Pierre-Henri Vray, Administrateur Général, Directeur de l'Institut régional d'administration de Lyon.

Sept élèves de l'Institut régional d'administration de Lyon.

Animatrice : Gwenaëlle Juan, référente déontologue, CNFPT.



POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES DU CNFPT



Vidéos, MOOC, publications, événements :
tous les outils du CNFPT sur le sens de
l'action publique



La charte sur le sens de l'action
publique pour les agents de l'admini-
stration publique

PROJECTION DU FILM DÉMOCRATIE(S)

PROJECTION

UN FILM DE HENRI POULAIN, JULIEN GOETZ ET SYLVAIN LAPOIX

DEMOCRATIE(S)?

DTG

COORDONNÉ PAR LE COLLECTIF #DATA GUEULE



VOIR LE FILM

En 2017, une équipe de l'émission de télévision « DataGueule » a démarré un voyage en démocratie(s). Au fil des semaines puis des mois, au gré des rencontres, des échanges et des lectures, elle a questionné ce mot étrange : la démocratie. En France mais aussi en Grèce, en Islande, en Belgique ou encore en Espagne, elle a rencontré des citoyen-ne-s qui travaillent à insérer plus de démocratie dans leur quotidien. Voici en 90 minutes le résultat de cette aventure pour essayer de saisir ce que renferme ce mot.

DISTRIBUTION

Un film de Henri Poulain, Julien Goetz et Sylvain Lapoix
Réalisé par Henri Poulain



EXPOSITION

« LES VOIES DE LA DÉMOCRATIE »

EXPOSITION

COORDONNÉE PAR DÉMOCRATIE OUVERTE

Cette exposition vous invite à partir à la rencontre de 14 initiatives de démocratie locale dans 12 villes européennes. Afin de prendre en compte la diversité des dynamiques de démocratie locale à l'œuvre en Europe, elle raconte le parcours de collectivités, d'associations, d'universités, de collectifs et d'entreprises qui réinventent la démocratie participative.

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES NUMÉRIQUES

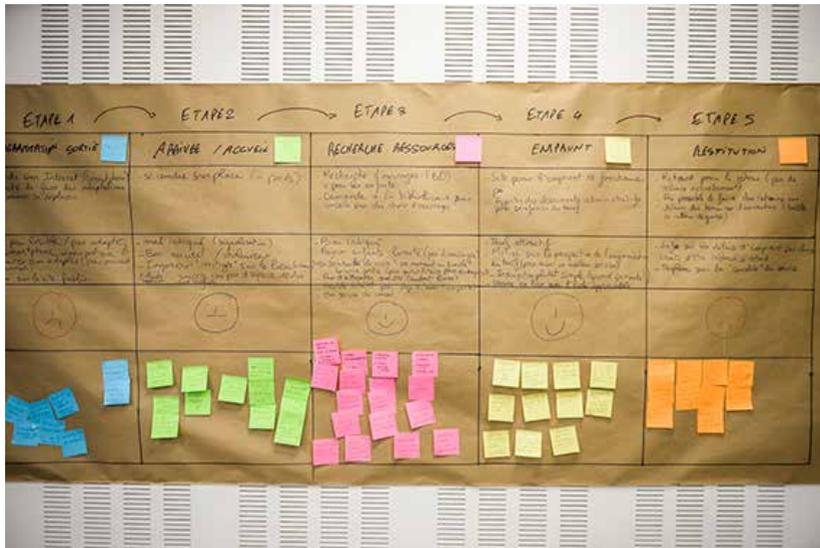


Le site Internet de l'exposition « Les voies de la démocratie » sur lequel l'exposition est téléchargeable



ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE
05

S'OUTILLER POUR METTRE L'USAGER AU COEUR DE SES POLITIQUES PUBLIQUES



PARCOURS USAGER POUR SAUT D'OBSTACLES

K'PRATIK



COORDONNÉ PAR LE CNFPT - INET

LES INTERVENANTS

Christophe Cousin, Animateur de la e-communauté management public, CNFPT.

Guillaume Bauchet, Responsable du service formation continue, Inet.

Co-construire les politiques publiques avec l'utilisateur demande de comprendre les étapes par lesquelles il passe quand il utilise un service public. Au cours de ces étapes, il agit, il pense, il ressent des émotions : comment décrypter ce parcours pour être en mesure de l'améliorer ?

Alors que 92 % des Français jugent utiles les services publics de proximité, seuls 62 % les considèrent efficaces. Pour mieux associer l'utilisateur à la co-construction des politiques publiques qui lui sont adressées, la carte de l'expérience usager peut être un bon outil... Mise en pratique immédiate à l'échelle des ETS !

DESSINER (SON PARCOURS) C'EST GAGNER

La carte du parcours usager (ou le *Customer Journey Map*) est un outil habituellement utilisé par le secteur privé et le numérique et facilement transposable à un service public.

Concrètement, c'est un tableau qui visite tous les points de rencontre (et parfois de friction) entre un usager et l'administration dans le cadre d'un service public existant qui lui est adressé. Ce qui le différencie des autres outils est qu'il suscite l'expression des ressentis. Pour chacune des étapes du parcours de l'utilisateur, la carte permet de mesurer le niveau de satisfaction et ensuite de proposer des axes d'amélioration.

Ici on analyse le parcours d'un usager... des ETS, témoignages à l'appui.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

1. Définir le persona

On définit l'utilisateur type du service, le persona, avec des informations sur son âge, son sexe, sa profession, ses intérêts, ses attentes, etc. Pour les ETS, les participants ont imaginé le profil type d'un usager : une femme de 45 ans, DG d'une agglomération ou d'une grande ville, originaire de Toulouse.

2. Identifier les grandes étapes du parcours de l'utilisateur

On commence par déterminer les grandes étapes qui jalonnent le parcours des utilisateurs. Pour les ETS, cinq étapes ont été identifiées : la programmation (amont), l'arrivée ou l'accueil, la participation aux ateliers et conférences, le off et l'après ETS (retour en collectivité).

Pour chaque étape, on identifie les interactions, les attentes et les émotions vécues par l'utilisateur. L'idéal est d'associer des usagers qui utilisent le service public interrogé, des agents qui assurent la mise en œuvre de ce service et des élus en capacité de porter la décision.

« C'est une version très épurée pour tenir dans le timing prévu, mais le concept peut être poussé beaucoup plus loin » explique Christophe Cousin, animateur du K'Pratik.

3. Lister les « actions » effectuées par les usagers

L'utilisateur liste de façon objective les interactions avec le service analysé. Par exemple, pour l'étape n°1 de programmation, l'utilisateur des ETS a dû se préinscrire et s'inscrire à l'événement sur le site Internet des ETS.

4. Analyser les « pensées des usagers »

On sort du factuel pour passer au ressenti. Quelle émotion a engendré l'action précédemment citée? Pour son inscription aux ETS, l'utilisateur s'est senti serein car la démarche était simple à réaliser, sans freins majeurs identifiés. Par contre il a été ennuyé car la date a été annoncée tardivement.

répondre à un ressenti négatif de la date annoncée tardivement, il propose d'annoncer la date de l'année N+1 dès la fin des ETS ou au plus tard à la fin du 1^{er} semestre.

5. Qualifier l'expérience

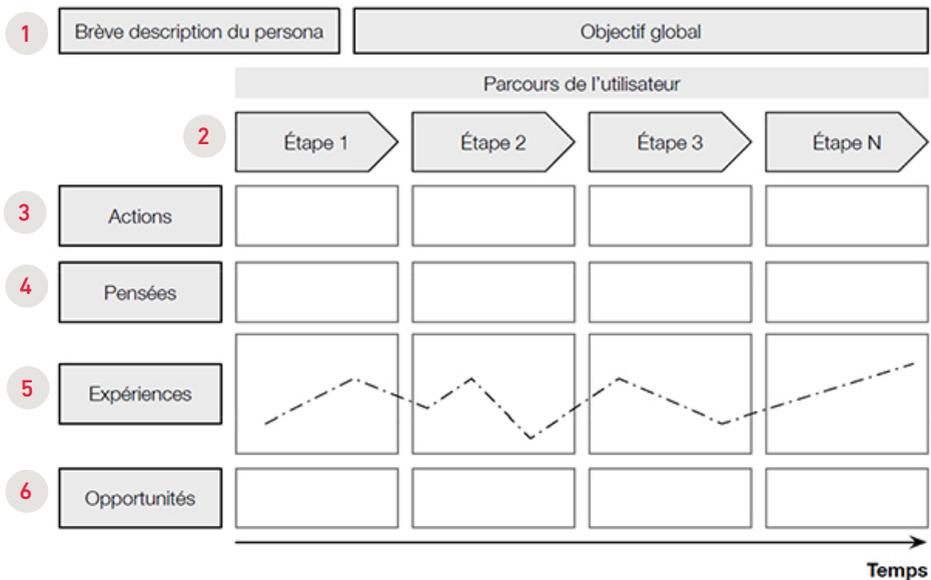
Il qualifie son expérience pour l'ensemble de chaque étape. L'étape n°1, la découverte de la programmation en amont est jugée globalement satisfaisante: un smiley souriant permet de qualifier cette expérience positive.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Quand on dit vouloir consulter pour co-construire, il faut poser des bases solides pour crédibiliser la démarche. La première base est de commencer par donner des perspectives: comment les propositions soumises par les usagers seront-elles exploitées? Des contraintes peuvent être posées pour que les solutions entrent dans le cadre de la faisabilité (délais, budget, etc.). Mais parfois, ce tableau est une « lettre au Père Noël »: pas de contrainte, tout est permis, surtout de rêver!

6. Saisir les opportunités

Cette étape va permettre de proposer des solutions permettant de répondre aux problèmes identifiés. Par exemple pour





POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



Les outils d'analyse de l'expérience usager du programme Belge « Ensemble simplifions »



La boîte à outils et les cahiers du SGMAP « Suivre pas à pas l'utilisateur pour améliorer le service public »



Présentation de la méthodologie de la carte de l'expérience usager

COMMENT MANAGER L'EXPÉRIENCE USAGER EN S'APPUYANT SUR LES AGENTS? K'PRATIK



COORDONNÉ PAR LA MNT ET L'AATF

LES INTERVENANTS

Nasiha ABOUBEKER, sociologue, formatrice au CNFPT, spécialisée dans les métiers d'accueil du public.

Grégoire ALIX-TABELING, co-fondateur de Vraiment Vraiment, designer d'intérêt général.

Rémy BERTHIER, membre du bureau de l'AATF.

Jean DUMONTEIL, directeur de La lettre du secteur public.

Philippe GAMBIER, président, Association nationale des conseillers en organisation (ANDCO), conseiller en management et organisation, Ville d'Ivry-sur-Seine.

Et les élèves administratrices territoriales promotion Gaston Monnerville :

Linda CORTEY, Stéphanie DELEBARRE, Claire LEMEUNIER, Camille GUENEAU.

Satisfaire les usagers, coller à la vision politique des élus, et valoriser le travail des agents territoriaux... pour le manager, ce triptyque prend souvent des allures de rubik's cube dans les collectivités tant il est difficile à résoudre.

« PLACER L'USAGER AU CENTRE »... MAIS ENCORE ?

« Placer l'utilisateur au centre »... si on développe, cela signifie : placer l'utilisateur au centre de la construction des politiques publiques pour que ces dernières soient plus adaptées, donc plus efficaces et par ricochet pour que les agents sentent qu'ils améliorent la vie des usagers et soient confortés dans le sens de leur travail. Voilà l'idée.

Pour le manager territorial, « placer l'utilisateur au centre », c'est :

- savoir qui est l'utilisateur, quels sont ses besoins et ses attentes ;
- déterminer comment récolter ces informations sur cet utilisateur, qui en fait est multiple et parfois même invisible ;
- confronter le tout avec l'intérêt général, les contraintes budgétaires et le calendrier politique.

METTRE À CONTRIBUTION LES USAGERS DU K'PRATIK

Ce K'pratik est un temps de travail collectif : les participants planchent en groupe sur quatre cas réels abordés sous forme de questionnement managérial. Le fruit de ce travail alimentera la future étude de l'Observatoire social territorial de la MNT et de l'AATF ainsi que l'étude des élèves administrateurs qui ont apporté ces cas réels.

LES QUATRE CAS D'ÉTUDE ET LEUR QUESTIONNEMENT MANAGÉRIAL

- **Le baromètre de satisfaction de la communauté d'agglomération du Pays Voironnais :** comment satisfaire les usagers, tout en collant à la vision des élus et en valorisant les agents ? Comment articuler les visions afin de construire un service efficace pour tous ?
- **L'équipe juridique mobile à Grenoble :** comment impliquer les agents pour résoudre la problématique du non-recours au service public (non-usagers) ?
- **Le programme Carte blanche à Cahors :** comment faire travailler les agents avec d'autres services et d'autres administrations pour mieux comprendre les besoins des usagers ?
- **La Transfo :** comment articuler les expertises des usagers et des agents autour d'un projet d'amélioration de services ?



Présentation des cas pratiques (Étude pour l'Observatoire social territorial de la MNT)

MÉTHODOLOGIE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les quatre groupes respectent un même déroulé :

- 1. Présentation des cas** : observations, avantages des démarches menées, freins rencontrés. (15 minutes)
- 2. Partage d'expérience** entre les participants (20 minutes)
- 3. Écriture des solutions** pratiques pour manager l'expérience usager en s'appuyant sur les agents : par groupe de 4 personnes, les participants imaginent des solutions aux freins soulevés. (7 minutes)
- 4. Synthèses subjectives** des échanges par des grands témoins.

NOTIONS À RETENIR DES TRAVAUX

Expérience n'est pas expertise

Un expert est capable de conceptualiser une information. Tout le monde n'est pas expert, mais tout le monde vit des expériences. En ce qui concerne les services publics, l'utilisateur vit des expériences d'usages qu'il est primordial de comprendre pour construire des politiques publiques adaptées. Et l'agent aussi ! En effet, « *autoriser l'agent à ne pas avoir d'expertise signifie que je légitime sa parole quelle qu'elle soit ; ce qu'il vit m'intéresse, ce dont il est témoin a une valeur intrinsèque* » explique Rémy Berthier, membre du bureau de l'AATF.

> Le manager doit être à l'écoute de l'expérience de ses agents comme il doit donner sa place à la parole de l'expert qui n'a pas forcément vécu l'expérience mais qui sera capable de la conceptualiser.

Partager un diagnostic d'abord

Pour travailler ensemble et faire fonctionner le triptyque élus-agents-utilisateurs, il faut se mettre d'accord sur un diagnostic de la situation. Or, chacun a sa propre vision. Par exemple, sur la thématique de l'eau de ville :

- l'utilisateur donnera la priorité au goût de l'eau qu'il boit ;
- les services de la collectivité s'intéresseront d'abord à la teneur en bactéries et ajouteront du chlore (ce qui va à l'encontre du goût) ;
- les élus aborderont cette thématique sous l'angle du mode de gestion de ce service public.

> Sans diagnostic partagé d'un problème, sa résolution restera hors d'atteinte et l'action collective sera bloquée.

L'intérêt général d'abord

Il est tentant quand on parle de « satisfaction de l'utilisateur » d'utiliser les mêmes réflexes que le secteur privé qui cherche à satisfaire son client. Attention, le service public vise l'intérêt général, et celui-ci n'est pas la somme des satisfactions individuelles mais le résultat de compromis. Comment pourrait-on imaginer pouvoir satisfaire tous les utilisateurs attendant un logement social ?



POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



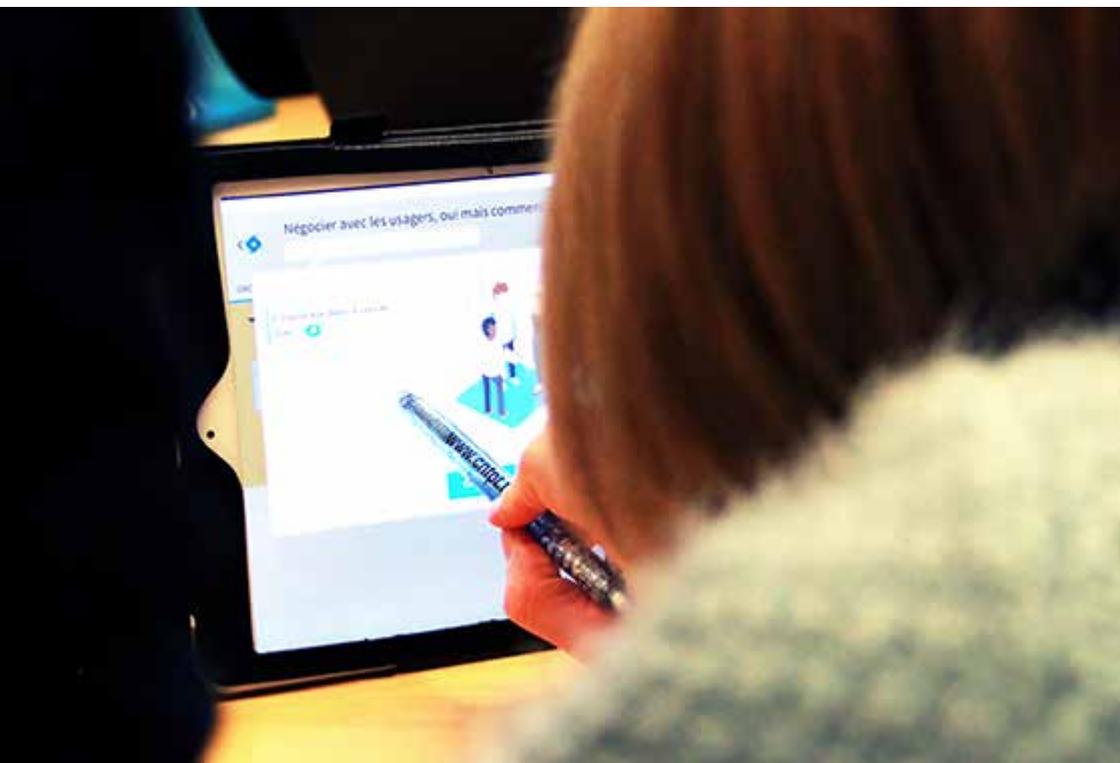
Présentation des cas pratiques (Étude pour l'Observatoire social territorial de la MNT)



Sites Internet des organisateur de l'atelier :
La MNT et l'AATF

NÉGOCIER AVEC LES USAGERS, OUI MAIS COMMENT ?

K'PRATIK



LES INTERVENANTS

Karl Stéphane Lucas, Consultant et formateur.

Roxane Paleczny, société Stormz

Passer par les instances de concertation ne suffit parfois plus : risque de TLM (Toujours Les Mêmes), crise de la représentativité, voies sans issue. Et si au lieu de « consulter » les usagers, on utilisait les techniques de la négociation alliées à celles de l'intelligence collective ? Et si au lieu de parler à des représentants, on utilisait l'outil digital pour s'adresser au plus grand nombre ?

C'EST QUOI LE PROBLÈME ?

On dresse le tableau

La réunion de concertation dans une salle presque vide, avec tout de même les valeureux TLM que l'on retrouve d'une réunion à l'autre. La table de négociation qui rassemble une poignée de représentants des usagers (associations de riverains, etc.) censés représenter les intérêts communs, mais est-ce toujours bien le cas ?

On veut placer l'utilisateur au centre de la réflexion, co-construire des solutions avec lui mais on ne sait pas quelle méthode employer pour que ce soit représentatif et efficace.

Négociateur n'est pas (toujours) manipuler

L'image manipulatrice que nous avons de la négociation vient d'un type de négociation distributive qui veut qu'à la fin, l'un gagne et l'autre perd. L'idée ici est d'alterner entre négociation distributive et négociation intégrative pour intégrer les solutions des autres et trouver un consensus.

La base d'une négociation, c'est :

- des acteurs identifiés comme parties prenantes à la décision ;
- un problème circonscrit ou une ambition partagée ;
- une méthode acceptée par tous de recherche de solution.

Le processus de négociation, c'est quatre étapes clés à respecter :

1. établir un diagnostic partagé ;
2. identifier les intérêts en présence ;
3. faire émerger des solutions ;
4. converger vers les solutions réalisables, durables et largement acceptées.

À partir de ces bases, d'autres pratiques que la classique « table des négociations » sont possibles, d'autant qu'il peut être compliqué de mettre en œuvre une négociation avec un groupe de 50 ou 100 personnes.

LE DIGITAL AU SERVICE DE L'HUMAIN

Pour organiser une négociation qui intégrerait les idées d'un plus grand nombre de personnes, en complément des instances représentatives, l'outil digital peut être un support facilitateur. L'idée est bien de n'utiliser le digital que comme un outil qui laisse toute sa place à la discussion et à l'expression.

L'application Stormz® est un de ces outils digitaux d'intelligence collective qui peut être utilisée pour servir une négociation.

Exemple 1 : l'atelier d'idéation

Les participants planchent sur la question « Comment optimiser l'utilisation de la salle municipale ? »

1. Mise en place. Les participants sont répartis par groupes de trois personnes avec une seule tablette par groupe. Cela les incite à discuter entre eux pour savoir quelles idées ils vont sélectionner plutôt que de s'isoler derrière l'outil.

2. Phase de divergence. Le sujet de débat est lancé, place à la discussion, on ouvre le « robinet à idées ».

3. Regroupement des idées. Les participants veillent à ne pas rentrer des idées déjà soumises par les autres groupes. L'animateur assure les arrières en regroupant les idées similaires. Cette phase est indispensable pour une issue représentative.

4. Phase de convergence. Un budget de 30 points est attribué à chaque groupe qui peut voter pour ses idées préférées avec un maximum de 3 points par idée. Attention, on ne vote pas pour ses propres idées !

5. Conclusion. Le résultat des votes est regroupé dans un histogramme.

[> Consulter la synthèse de cet atelier](#) (*attention atelier fictif à placer dans le contexte, les exemples sont parfois volontairement clivants*)

Exemple 2 : l'atelier d'évaluation des idées

Les participants plangent sur la problématique « *Concertation sur l'accueil des réfugiés dans notre ville* ».

Cinq idées (issues ou non du collaboratif) sont amenées et soumises à l'évaluation des usagers en fonction de critères. Ici, ces critères sont donnés (l'acceptabilité, le coût et l'humanisme), mais un atelier aurait pu être organisé pour définir ces critères. Cet atelier permet de créer un dialogue dans lequel la sensibilité politique de chacun peut s'exprimer. En effet, on dit qu'au-delà de trois personnes, ce sont les extrêmes qui prennent le lead d'une discussion. Le but est d'aboutir à des idées qui font consensus.



Les cinq idées sont donc soumises à une **notation individuelle de 0 à 10 en fonction de chaque critère**. L'enregistrement de cette notation dans l'outil digital permet d'obtenir rapidement les résultats sous forme d'histogramme et de visualiser les idées qui remportent un maximum d'adhésions.

> [Consulter la synthèse de cet atelier](#)
(attention atelier fictif à placer dans le contexte, les exemples sont parfois volontairement clivants)

LES LIMITES DE L'OUTIL

L'outil ne résout pas tout, il n'est d'ailleurs que facilitant puisqu'on pourrait organiser ces mêmes ateliers avec des post-it; toutefois, la mise en place et le traitement des informations seraient beaucoup plus lourds.

L'intelligence collective et la négociation ne s'opposent pas, l'un se met au service de l'autre puisque les ateliers d'intelligence collective viennent nourrir une négociation. Ainsi, on peut utiliser des ateliers d'intelligence collective à différentes étapes d'une même négociation. Par exemple, une phase d'état des lieux précède toute négociation pour aboutir à un diagnostic partagé: cette méthodologie d'intelligence collective via l'outil digital pourrait être utilisée pour cet état des lieux, ce qui permettrait d'entamer la négociation sur de meilleures bases.



Cependant, quand la négociation est complexe, l'outil ne résoudra pas tous les problèmes et il faudra parfois revenir à une négociation à l'ancienne avec des représentants autour d'une table. Mais parfois, il n'y a pas de représentants avec lesquels négocier!

Une chose est sûre: plus le nombre de personnes intervenant dans le débat est élevé, plus le nombre d'idées créatives qui en sortiront le sera également!

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES RESSOURCES



La méthodologie utilisée



Le bilan de l'atelier

S'INSPIRER DES LIVRES ET DE LEURS AUTEURS LE TEMPS D'UN LIVRE



À la traditionnelle librairie territoriale, les ETS inaugurerait cette année un temps dédié aux livres et leurs auteurs animé par les élèves conservateurs de bibliothèque de l'Inet. Il permettait de rencontrer des auteurs autour de mini-conférences et de rencontrer les auteurs autour de dédicaces.

CONFÉRENCES/RENCONTRES DÉDICACES

- Boris Petroff, co-auteur du livre *Citoyen ! « Plaidoyer pour une démocratie renouvelée »*.
- Jacques Marsaud, pour son livre *Passion commune*.
- Benjamin Coriat, pour *Vers une république des biens communs*.
- Jean-Louis Bianco pour dédicacer ses ouvrages :
 - > *L'après-Charlie, 20 questions pour en débattre sans tabou*
 - > *La France est-elle laïque ? Mes années avec Mitterrand*
- Benoît de Maillard pour dédicacer son livre *Police scientifique, les experts au cœur de la scène de crime*.



ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX



CHAPITRE

06

S'INFORMER SUR L'ACTUALITÉ THÉMATIQUE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



CONFÉRENCE TV DES ETS RESSOURCES HUMAINES



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE

Ressources Humaines : on fait le point sur les grandes problématiques des cadres de direction, un expert et un praticien territorial.

LES INTERVENANTS

Mathilde Icard, DGA chargée des ressources humaines, Ville de Lille.

Olivier Dupont, Consultant en ressources humaines.

CONFÉRENCE TV DES ETS QUAND LA RECHERCHE INSPIRE L'ACTION PUBLIQUE



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE



Prise de hauteur, changement de point de vue, analyse fine d'une problématique. Quand les chercheurs interrogent l'action publique, les territoriaux prennent une bonne dose d'oxygène! Des thésards primés nous présentent leur travail autour de l'action publique territoriale, et les collectivités qui les ont accueillis nous racontent ce que ce nouveau regard leur a apporté.

POUR ALLER
PLUS LOIN

LES THÈSES



La thèse de Sophie Lafon : L'Université dans la métropole : la Communauté Urbaine et l'Université de Bordeaux.



La thèse d'Antoine Brochet : Les résistances territorialisées aux réformes de modernisation des services d'eau : le cas de l'agglomération grenobloise.

LES RESSOURCES NUMÉRIQUES



Plateforme « 1 000 doctorants pour les territoires »

CONFÉRENCE TV DES ETS NUMÉRIQUE



VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE

Numérique : on fait le point sur les grandes problématiques des cadres de direction, un expert et un praticien territorial.

LES INTERVENANTS

Pierre-Marie Bonnaud, Conservateur territorial des bibliothèques, responsable des services internes et systèmes d'information, chef de projet BNR (Bibliothèque numérique de référence) pour le réseau des médiathèques du Mans.

Pierre-Louis ROLLE, chargé de mission au sein de la Mission Société Numérique.

CONFÉRENCE TV DES ETS JURIDIQUE



[VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE](#)



Juridique : on fait le point sur les grandes problématiques des cadres de direction, un expert et un praticien territorial.

LES INTERVENANTS

Didier Seban, Avocat Associé, cabinet Seban & Associé.

Marie-Annick Fournier, Directrice des affaires juridiques, de la commande publique et des assemblées à la Communauté Urbaine Grand Paris Seine & Oise.

CONFÉRENCE TV DES ETS MAÎTRISE D'OUVRAGE



[VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE](#)

Maîtrise d'ouvrage : on fait le point sur les grandes problématiques des cadres de direction, un expert et un praticien territorial.

LES INTERVENANTS

Florence Wiel, Directrice de l'Atip (Agence territoriale d'ingénierie publique), Bas-Rhin.

Alexandre Vigoureux, Responsable département action législative et réglementaire, Fédération des EPL.

CONFÉRENCE TV DES ETS FINANCES



[VOIR LA VIDÉO INTÉGRALE](#)



Finances : on fait le point sur les grandes problématiques des cadres de direction, un expert et un praticien territorial.

LES INTERVENANTS

Eric Julla, Directeur Sud de Ressources consultants finances
Pierre Couturier, Directeur général adjoint de la performance de la gestion publique
du département du Loiret

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX

POURSUIVEZ L'EXPÉRIENCE ETS EN VOUS FORMANT TOUT AU LONG DE L'ANNÉE À L'INET

Découvrez
notre offre de
formation continue

