Changer le management plutôt que manager le changement !

Collectivité territoriale - Département des Alpes-Maritimes - 2017

Les défis de notre temps nous invitent à repenser le management, ses postures, ses pratiques et, à travers ces différents aspects, à repenser nos organisations.
Comment faire évoluer le management public à travers l'expérimentation de projets valorisant la créativité des agents, leur participation et leur responsabilisation ? Le laboratoire 06 nous présente sa méthode.

Management
Provence-Alpes-Côte d'Azur
Fonction publique territoriale

Description du projet

Ouvert aux agents qui souhaitent contribuer au programme de modernisation numérique, aux futurs utilisateurs des services en ligne, plus généralement aux acteurs du numérique et de l'innovation, le LAB06 contribue ainsi à créer les porosités utiles entre l'univers de l'administration et celui des start-up, des universités et plus largement de la société civile.
Concrètement, au sein d'un espace de 60 m2 doté de mobiliers technologiques (tableau numérique, table multimédia) et collaboratifs (murs écritoires, fauteuils, poufs, tables et chaises hautes modulables…), le LAB06 propose des séances de travail permettant de valoriser la créativité et l'innovation et de connecter le département à un réseau local et national d'innovation publique.

> Notre laboratoire est résolument tourné vers l'amélioration de la performance interne. Il ne s'agit pas simplement d'un espace mais d'une véritable expertise en intelligence collective.
> Lorsqu'on vient au LAB06, on utilise l'espace et l'animation

Le LAB06 est en lien avec des acteurs locaux et nationaux contribuant au développement de l'innovation numérique. Parmi eux, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), INRIA, Télécom Valley ou l'école d'ingénieur Polytech avec qui le Département a signé des conventions de partenariat numérique.

Le LAB06 propose de nouvelles méthodologies, un accompagnement de la réingénierie des processus, une veille sur l'innovation et des actions de sensibilisation sur les enjeux du numérique notamment.

Cliquer ici pour regarder la vidéo



Un bilan reconnu
Trois ans après sa naissance, le bilan du LABO6 en matière d'innovation managériale est loin d'être anecdotique avec l'obtention de plusieurs prix (Gazette-GMF en 2016, Territoria en 2017 et 2018).

Exemples de réalisations du LAB06 : des réingénieries de processus, des réorganisations participatives, des actions de sensibilisation aux enjeux du numérique, des événements (Keynotes BarCamps, journées d'actualité numérique), la coproduction d'une salle de pause « préfiguratrice » avec les agents et la coécriture du nouveau portail int

La learning expédition autour de l'agilité et du collaboratif :

L’encadrement rencontre des responsables confrontés à des problématiques similaires à celles du Département et impliqués dans des démarches managériales différentes (y compris dans le privé).
Deux visites ont été organisées : Amadeus (solutions informatiques à l'industrie mondiale du tourisme basé sur Sophia Antipolis et Villeneuve-Loubet) qui a présenté son open space et le développement de la gestion agile de projet au sein de ses équipe
Thales (site de Cannes) qui a réalisé un retour d’expérience sur la mise en œuvre d’une démarche Lean.
Les visites des sites par un groupe de 15 cadres, incluant le DGS; juin 2017, expérimentation d’un OBEYA, espace dédié au management visuel et favorisant la collaboration d’équipes au sein de la direction des services numériques.

L'expérimentation

Le LAB06 a rassemblé en janvier 2017 un groupe d’agents volontaires, représentatif de tous niveaux hiérarchiques et de nombreux métiers internes. Une expérimentation de volontariat sur la mobilité. Une vidéo-métier, réalisée par des agents en mai 2017, valorise un métier sur lequel on peine à recruter Cette vidéo modernise la communication interne, première d’une série sur la mobilité et d’autres sujets.

Le challenge innovations

Lancé en avril, ce challenge a pour objectif de donner la parole aux agents sur des idées de simplification au service des démarches des usagers ou du travail interne. Pas de validation hiérarchique intermédiaire: c’est une ligne directe entre les agents et le jury. Le règlement prévoit que les idées primées soient expérimentées . Le jury, composé en interne (un élu, le DGS, des agents de tous niveaux hiérarchiques et de différents secteurs d’intervention du Département mais également en externe : DITP, SICTIAM et l’association Telecom Valley) souhaitant faire évoluer leur organisation.



Eco-Buro

SOPHIE - DGA DSH

Acheter ses fournitures de bureau en ligne en visualisant que ce que l'on commande (c'est plus pratique !), ou récupérer du matériel non utilisé pour réduire les dépenses : c'est le principe d'éco-buro.Un entrepôt virtuel alimenté par à la fois par les prestataires de l'économat mais aussi par les agents eux-mêmes pour recycler du mobilier ou des fournitures qui ne sont plus utilisés.Y'a plus qu'à le mettre dans le « panier »...

Photo Partage

GUILLAUME - ARCHIVES

Créer une plateforme mutualisée sur laquelle les différentes photothèques et bases iconographiques de l'ensemble des services de la collectivité pourraient être visualisées. Un outil qui permettrait de trouver plus facilement des images pour les publications et communications. Et quand on dit plus facilement, ce n'est pas une plaisanterie !

E-zyburo 06, mon bureau ici et ailleurs



ROBERTO – DGA DSH

Développer à l'échelle du département des bureaux partagés pour permettre le travail proche du domicile ou des lieux de réunion afin de réduire les trajets inutiles et consommateurs de temps et d'énergie. En plus cela favorise la rencontre entre services.

Le CADAM et chaque site extérieur pourrait avoir un ou plusieurs bureaux équipés (poste informatique, téléphone) en libre service.

Vous avez dit : nouvelles organisations de travail ?

Comment faire entrer le collaboratif dans les administrations perçues comme des modèles pyramidaux et cloisonnés ? Est-il possible d'imaginer un management participatif, voire une « libération » des unités de travail dans le secteur public ?
Convaincus des impacts positifs sur l'organisation de l'engagement de chaque salarié ou agent public (en termes de motivation, d'efficacité et d'innovation), Voici notre hypothèse : pour faciliter le travail collaboratif, il faut réduire les strates hiérarchiques, donner plus de responsabilités aux agents publics, sans considération de grade, et libérer la parole. Car le collaboratif, ce n'est pas l'utilisation de plateformes techno... c'est un état d'esprit.
Certes, il y aura de la résistance sur notre route : réduire les strates hiérarchiques c'est commencer par bousculer la pyramide car il faut s'interroger sur la valeur ajoutée de chaque strate..., il faut faire face à la « peur du changement », imaginer de nouveaux modes de recrutement des managers (différent de l'avancement de carrière...)
Mais l'enjeu est conséquent, car c'est au fond la question du sens du travail des agents publics qui est concerné (il peut arriver parfois que le service public se perde dans les procédures...) : remettre au centre du sujet le Pourquoi et non plus le Comment. C'est se réinterroger chaque jour sur la valeur de ce que l'on produit. Et pour cela il faut valoriser les compétences et la recherche du résultat, l'initiative, l'implication d'une équipe. Ainsi, le manager (et non plus le chef) doit trouver un autre positionnement. Et il faut l'aider à le trouver !

Comment agir ?

#Voici quelques pistes :

Pour connaître les compétences et développer l'engagement :

- Libérons la parole des agents
- N'ayons pas peur de nous ouvrir à la sphère privée ;
- Développons la mobilité vers plusieurs métiers (la polyvalence est une compétence recherchée !) ;
- Favorisons le partage des connaissances et la transversalité dès que l'occasion se présente (même sur des petits sujets) ;
- Sensibilisons et formons (sur les rôles comme sur les outils au service de la participation et la collaboration).

#Quelques conseils pour réussir :

Trouver une organisation pour faire un « pilote », dans laquelle il existe un haut sponsor sur cette ambition, être très transparent sur les changements à venir en communiquant sur leur valeur ajoutée, former, accompagner et rassurer (bref être dans une relation participative et bienveillante : but et moyen de ce projet finalement !), soutenir la transformation sur la totalité de son cycle, conserver un feed-back permanent pour réajuster.

Objectifs et finalités

Faire évoluer la vision du management, développer l'agilité managériale et l'engagement des agents, créer les conditions pour des expérimentations qui permettent le passage à l'échelle.

.