



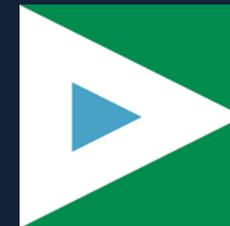
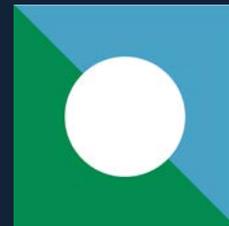
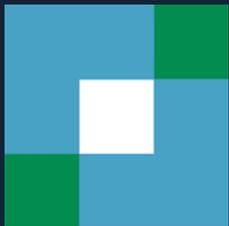
COBAN IBA

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
DU BASSIN D'ARCACHON NORD

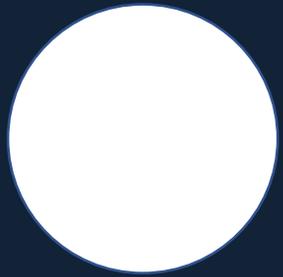
Un « Lean management » qui ne dit pas son nom

Pierrick Raude,
DGS Agglomération du Bassin d'Arcachon

Entretiens de l'Institut Nord Territoriale
Toulouse le 16 mai 2019



01.



Un mode projet qui connaît des limites



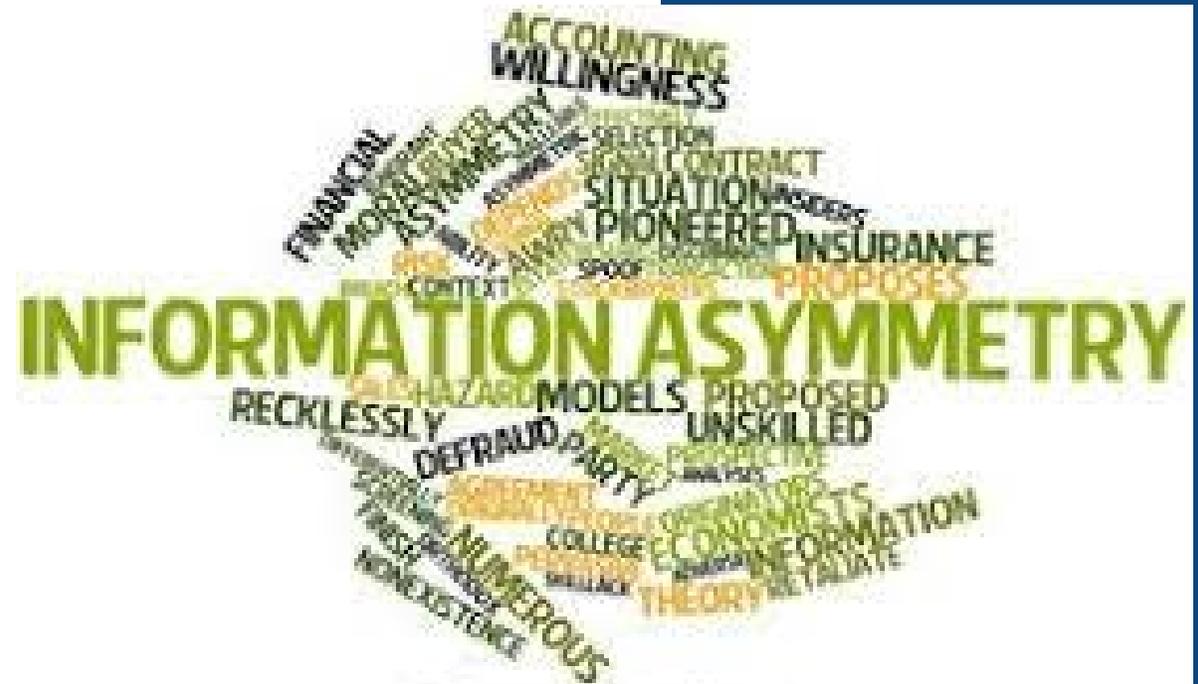
Les limites de la communication de projet

- Des organisations plus complexes qu'une entreprise :
 - 200 métiers
 - Une double hiérarchie politique et administrative
- ⇒ Des objectifs multiples, pas toujours connus de tous ni partagés
- Un nombre d'intervention considérable sur un même dossier (9 niveaux de validation dans certaines collectivités, mais avec des retours parfois contradictoires)



Les limites de la communication de projet

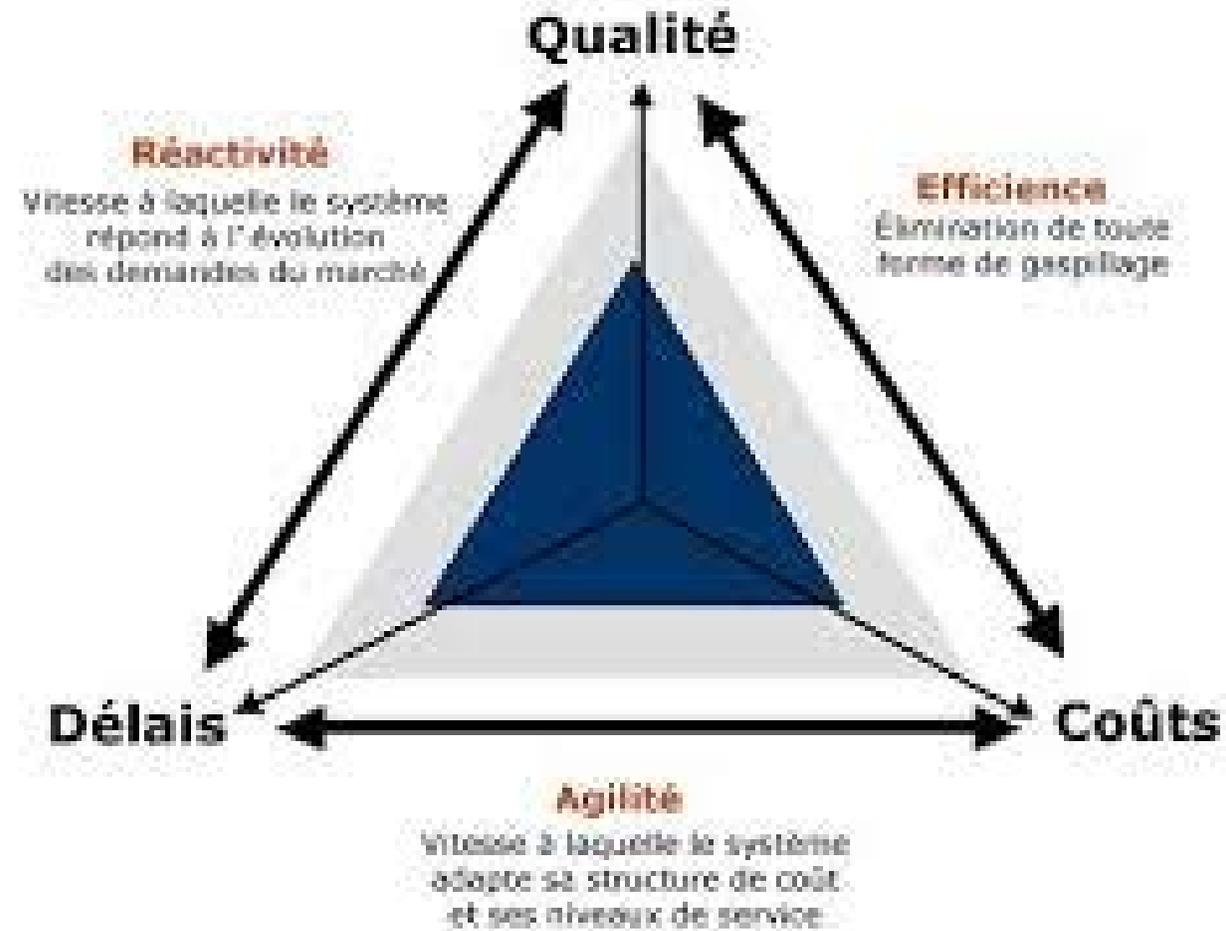
- Au niveau d'un projet : Une dissymétrie d'information : il est impossible d'informer tout le monde en même temps (élus, DG, fonctions techniques et support, partenaires, partenaires sociaux,...)
- Au niveau d'un portefeuille de projets : Il est impossible de communiquer sur tous les projets en même temps et de rendre compte à toutes les cibles de manière concomitante
- Une application informatique apporte la capacité à gérer cette complexité et cette masse d'information, mais n'assure pas la dimension managériale nécessaire au traitement de



© Can Stock Photo

Les limites de la communication de projet

- Y compris dans la gestion d'un projet, chacun avance avec son prisme du projet. De manière caricaturale :
 - Le financier avec son budget
 - Le technicien avec ses plans
 - Le juriste avec ses normes
 - L'élus avec son calendrier
- => On risque doubler l'objectif commun et la nécessité de réussite collective sur le projet, en poursuivant des objectifs propres qui dégagent notre responsabilité en se disant que l'on a bien fait notre travail



Les effets

Des agents qui ont le sentiment de ne pas être associés, qui ne connaissent pas les projets de la collectivité

Pour une agglomération, des Maires ou Vice-Président qui n'ont pas la dernière information sur un projet se déroulant sur son territoire (le chef de projet n'a pas toujours le réflexe territorial)

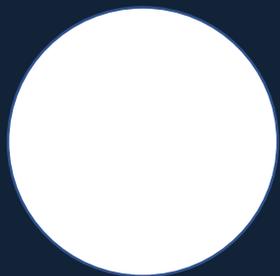
Des incompréhensions entre les services, des mails désagréables avec copie à 10 personnes en guise d'information,

Une remontée au DGS d'arbitrages non stratégiques qu'il est souvent peu à même de faire => de mauvais arbitrages

=> Des sources de tension, le sentiment d'être mal considéré à tous les niveaux

«- Ci-joint le CCTP, merci de votre retour pour demain car le marché doit partir
- Comme je l'ai déjà signalé à plusieurs reprises, le service marché n'a pas que votre demande à traiter »
- Je mets mon directeur et ma DGA en copie, comme tu sembles l'oublier le dossier est à rendre pour mardi et tu porteras la responsabilité du retard si tu ne m'apportes pas de réponse
- Le ton que vous adoptez est inadmissible, il est hors de question que je vous réponde dans ces conditions»

02.



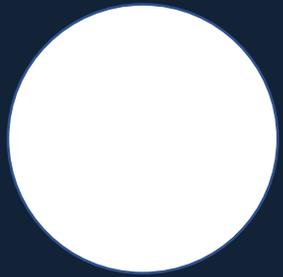
La visite du chantier CDK et le « lean management »

- L'importance du visuel
- Le rôle du manager : plus d'aide et moins de contrôle

Chaque agent est force de proposition pour améliorer le process dont il a la responsabilité



03.

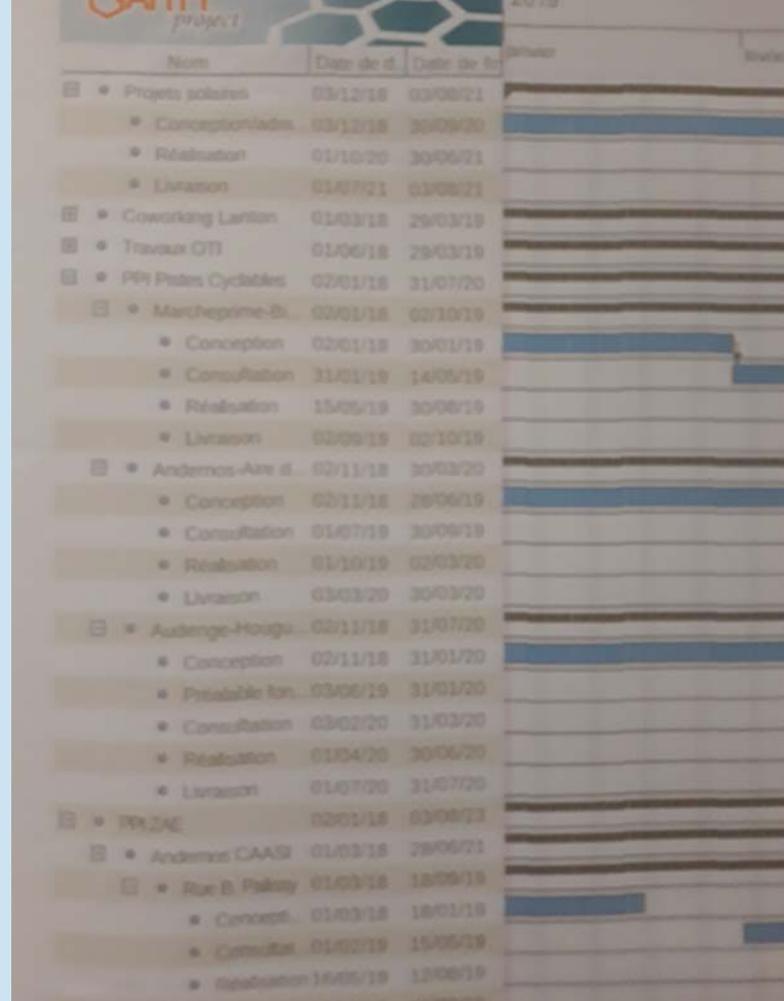


Les applications possibles en collectivité



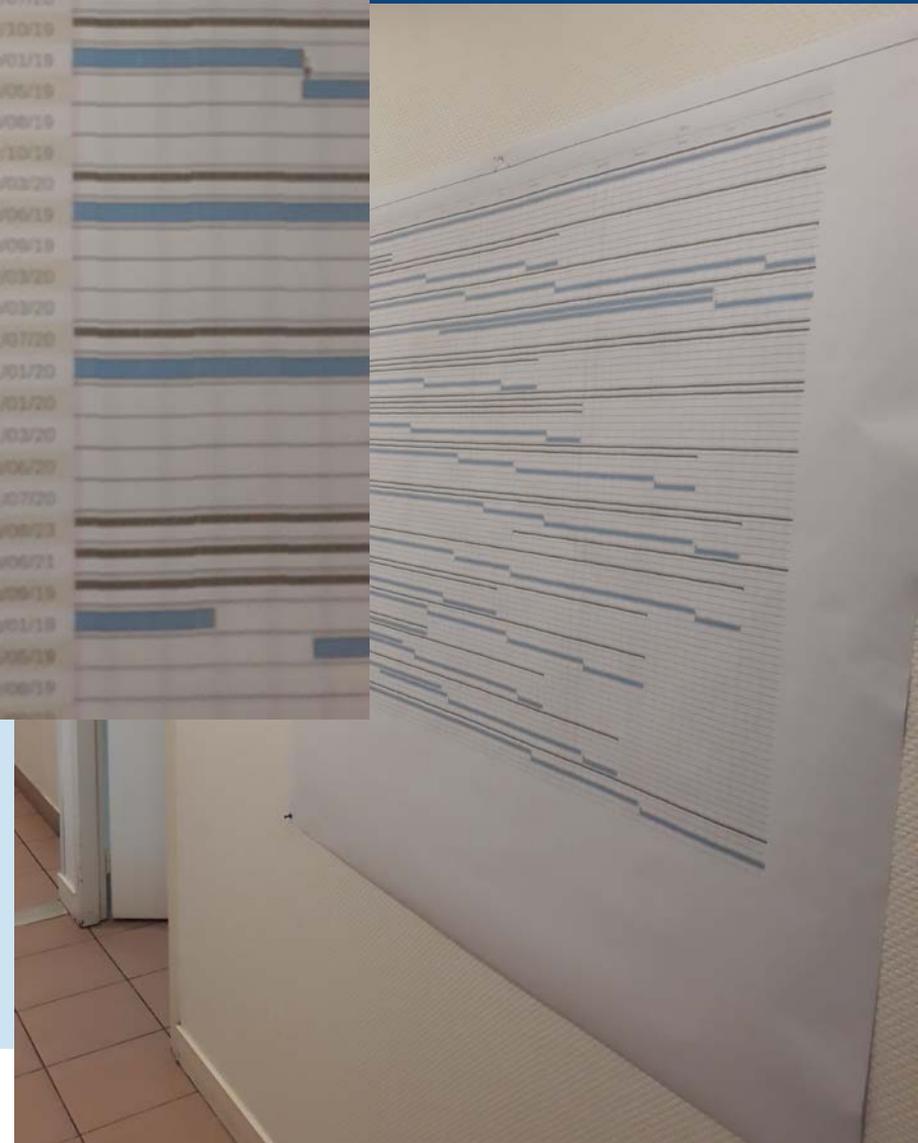
Sortir les tableaux de bord des tiroirs

- Sortir les tableaux de bord des tiroirs
- Partager collectivement autour d'un visuel
- Trouver des solutions collectives autour du visuel (comment un décalage calendrier travaux impacte le service finances (PPI), le service marché (plan de charge), la communication (date 1ère pierre)
- Amender le visuel



A close-up photograph of a Gantt chart printed on paper. The chart is organized into columns for 'Nom', 'Date de d', and 'Date de fin'. It lists several project tasks with their respective start and end dates. The tasks are grouped into categories, some of which are expanded to show sub-tasks.

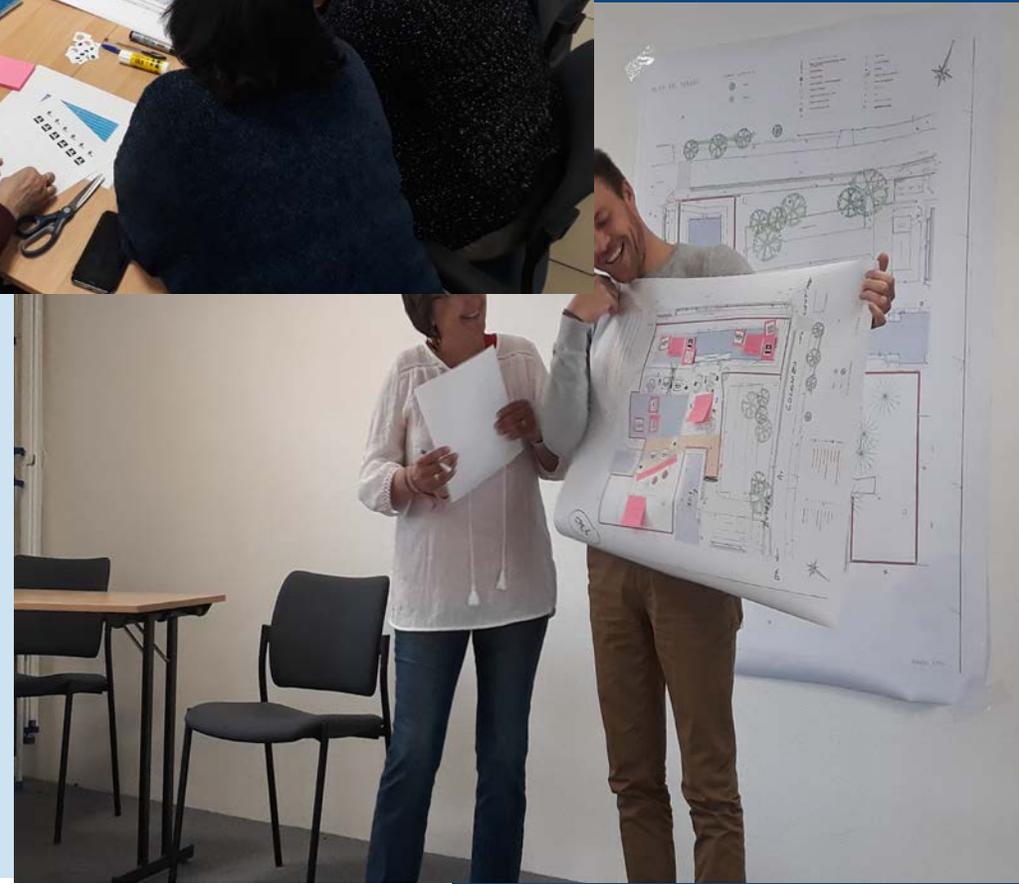
Nom	Date de d	Date de fin
• Projets solaires	03/12/18	03/08/21
• Conception/ads	03/12/18	30/09/20
• Réalisation	01/10/20	30/06/21
• Livraison	01/07/21	03/08/21
• Coworking Lartin	01/03/18	29/03/19
• Travaux OTI	01/06/18	29/03/19
• PPI Pdes Cyclables	02/01/18	31/07/20
• Marchepime-Bi	02/01/18	02/10/19
• Conception	02/01/18	30/01/19
• Consultation	31/01/19	14/05/19
• Réalisation	15/05/19	30/06/19
• Livraison	02/09/19	02/10/19
• Andemos-Are d	02/11/18	30/03/20
• Conception	02/11/18	29/06/19
• Consultation	01/07/19	30/09/19
• Réalisation	01/10/19	02/03/20
• Livraison	03/03/20	30/03/20
• Audenge-Houga	02/11/18	31/07/20
• Conception	02/11/18	31/01/20
• Possible Ion	03/06/19	31/01/20
• Consultation	03/02/20	31/03/20
• Réalisation	01/04/20	30/06/20
• Livraison	01/07/20	31/07/20
• PPI/DAE	02/01/18	03/08/21
• Andemos CAAS	01/03/18	29/06/21
• Rue B. Pélroy	01/03/18	18/09/19
• Concept	01/03/18	18/01/19
• Consult	01/02/19	15/05/19
• Réalisation	15/05/19	12/06/19



Les effets

- *Partage entre les équipes d'un objectif commun*
- *Partage avec les élus des projets sur l'ensemble du territoire (et non seulement sur chaque commune)*
- *Effets sur :*
 - *La connaissance des projets sur tout le territoire*
 - *Intégration des fonctions support dans l'évolution du projet*
 - *Gestion du portefeuille de projet*
 - *Maîtrise du respect des délais/coûts/objectifs*

Séminaire agents COBAN 2 Avril 2019



Le rôle du manager

- *Identifier les difficultés de tous les collaborateurs pour achever le projet dans les temps (un embouteillage au service marché tout autant qu'un retard de paiement ou un problème du fournisseur peuvent mettre en péril le projet). L'ensemble des risques doit être partagé et maîtrisé*
- *Régler les problèmes et faciliter les missions de ses collaborateurs plutôt que contrôler et mettre la pression*
- *La représentation graphique permet de partager la responsabilité autour de la réalisation d'objectifs communs*
- *Chacun peut apporter des solutions adaptées aux difficultés rencontrées*

