

Ville d'Annemasse :

Entreprise libérée,
Collectivité libérante
?



EIT 2019 CHAIRE OPTIMA
Chaire de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour
Chaire de l'Institut de Recherche en Management de Toulouse

Jeudi 16 mai Pavillon république
1 bd de la Marquette
TOULOUSE

Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?

En partenariat avec
SiCoval
HG

Management de la connaissance
Design thinking
Management de l'innovation
Management libéré

Suivez-nous : <https://optima.univ-pau.fr>

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
CHAIRE OPTIMA
IAE UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

Au début, en 2016 ...



D'où vient la démarche ?

- Elle s'inscrit dans le cadre des Laboratoires de l'Innovation Managériale. Initiée par l'AATF, cette démarche vise à expérimenter de nouveaux modes managériaux et constituer une base de ressources.
- Le choix annemassien se porte sur l'entreprise libérée, « nouveauté » managériale source d'engouements et de critiques



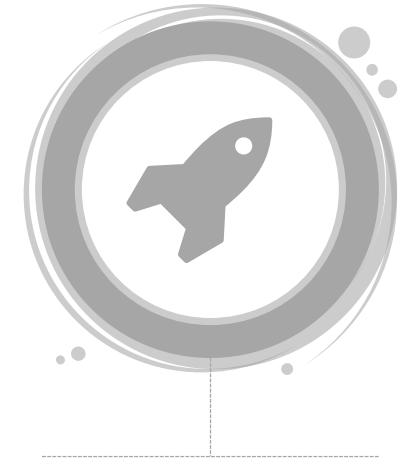
Qui est impliqué ?

- Le DGS Ville/Agglo, un DGA Agglo, une DGA Ville, pour piloter la démarche
- 15 agents (Agglo et Ville) de tous niveaux hiérarchiques, pour construire et suivre la démarche
- Potentiellement tous les agents, pour s'engager dans la démarche



C'est quoi le projet ?

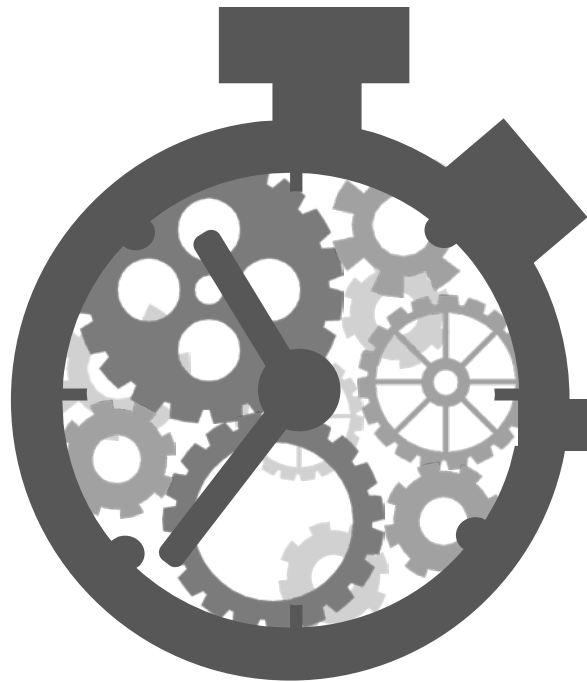
- S'inspirer (et non reproduire) des expériences d'entreprises libérées,
- Positionner les cadres en soutien de leurs agents de terrain, qui deviennent ainsi responsabilisés sur la recherche de solutions, sans lourdeur de procédures



Ce que l'on veut faire

- Libérer l'initiative des agents de terrain
- Repositionner le rôle des encadrants
- Faire travailler ensemble agents de la Ville et de l'Agglo
- Gagner en efficacité collective
- Rendre l'administration plus "agile" et donc plus adaptée à son environnement changeant et aux attentes des usagers
- Favoriser un climat de bien-être au travail, source de productivité des agents et d'attractivité au recrutement

Les principales étapes



Préparation

Accompagnés par un consultant, les 3 pilotes préparent la démarche

**Février
2016**

- C'est quoi une entreprise libérée ?
- Aujourd'hui, comment je vois ma collectivité ?
- Comment ma collectivité pourrait devenir libérante ?

**Mai
2016**

Cadrage

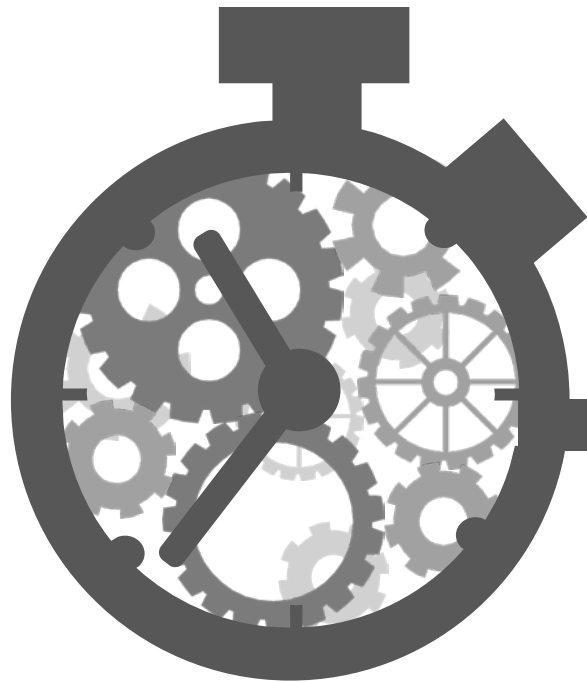
15 volontaires pressentis répondent à 3 questions

Référentiel

7 principes pour être une entreprise libérée / collectivité libérante

**Juin à
Sept
2016**

Les principales étapes



Préparation

Accompagnés par un consultant, les 3 pilotes préparent la démarche

**Février
2016**

- C'est quoi une entreprise libérée ?
- Aujourd'hui, comment je vois ma collectivité ?
- Comment ma collectivité pourrait devenir libérante ?

**Mai
2016**

Cadrage

15 volontaires pressentis répondent à 3 questions

Référentiel

7 principes pour être une entreprise libérée / collectivité libérante

**Juin à
Sept
2016**

Les principales étapes

Application

Choix de 2 situations
concrètes (« irritants »)
pour tester les 7
principes



**Sept.
2016**

**Janv.
2017**

- Comment permettre à l'accueil de renseigner efficacement l'utilisateur ?
- Comment accueillir et intégrer un agent pour qu'il comprenne le sens de son travail ?

Lancement

Mise en place de 2
groupes de travail

Un monde parfait pour les chefs ?



A quoi je sers ?

-F6-



Je m'appelle Robert et je suis chef à la Ville d'Annemasse ...

-F6-

Les principales étapes

Management

Lancement d'une formation pour 105 encadrants (4 jours)

Capitalisation à 105

Définition d'actions pour poursuivre la démarche



Application

Choix de 2 situations concrètes (« irritants ») pour tester les 7 principes

**Sept.
2016**

**Janv.
2017**

**Avril
2017**

**Janv.
2018**

**Janv.
2018**

Lancement

Mise en place de 2 groupes de travail

Premières réalisations

- Mise en ligne d'une FAQ usagers
- Les 10 clés d'un accueil réussi
- Kit d'accueil du nouvel agent

- Comment permettre à l'accueil de renseigner efficacement l'utilisateur ?
- Comment accueillir et intégrer un agent pour qu'il comprenne le sens de son travail ?



Les principales étapes

Management

Lancement d'une formation pour 105 encadrants (4 jours)

Capitalisation à 105

Définition d'actions pour poursuivre la démarche



Application
Choix de 2 situations concrètes (« irritants ») pour tester les 7 principes



**Sept.
2016**

- Comment permettre à l'accueil de renseigner efficacement l'utilisateur ?
- Comment accueillir et intégrer un agent pour qu'il comprenne le sens de son travail ?



Lancement

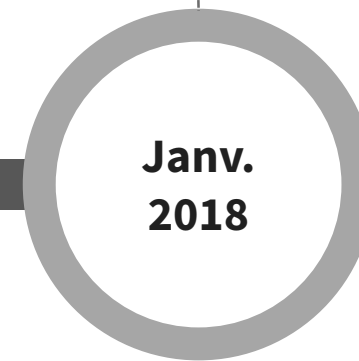
Mise en place de 2 groupes de travail



**Janv.
2017**



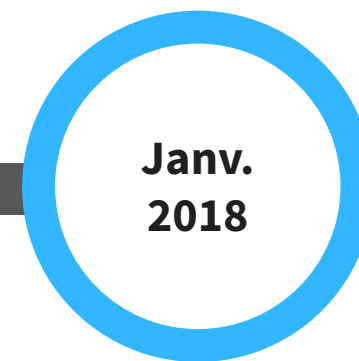
**Avril
2017**



**Janv.
2018**

Premières réalisations

- Mise en ligne d'une FAQ usagers
- Les 10 clés d'un accueil réussi
- Kit d'accueil du nouvel agent

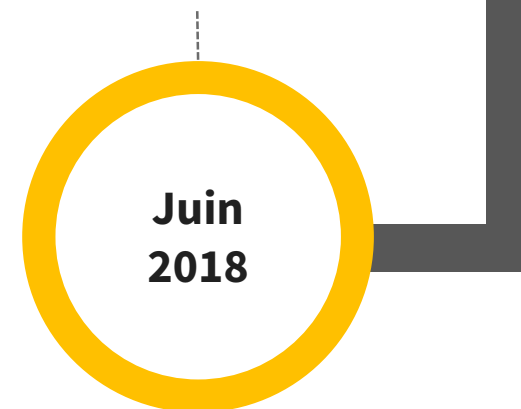


**Janv.
2018**

Les principales étapes

Visibilité

- ½ journée d'accueil Escape Game
- Processus d'accueil nouvel agent
- Formation pour les agents d'accueil



Les principales étapes

Et tout le reste ...

+ des initiatives non répertoriées, illustrant une prise de responsabilités pour organiser l'intérim d'un responsable d'équipements, pour proposer de nouvelles fonctions, pour repenser une organisation de service, ...

Nouvel élan

- Résultats de l'enquête usagers
- Lancement de 5 nouveaux groupes de travail

Visibilité

- ½ journée d'accueil Escape Game
- Processus d'accueil nouvel agent
- Formation pour les agents d'accueil

**Oct.
2018**

**Juin
2018**

**Nov.
2018**

**Mai-juin
2018**

**Mars
2018**

Evaluation

Un support spécifique facultatif pour les encadrants

Partage

Formation des élus et des syndicats

Poursuite

Formation des encadrants

Et les managers, dans tout

ça ?

Des réussites appréciées ...

- Une vraie capacité d'innovation : « *des solutions riches car adaptées au terrain* »
- Des agents valorisés et motivés : « *les talents se révèlent* »
- Des décloisonnements horizontaux et verticaux qui favorisent la coopération : « *cela permet de recoller la tête et les jambes* »
- La mixité des profils d'encadrants pendant les formations

Des doutes exprimés ...

- Sur le sens global de la démarche : libération, appel à la désobéissance ou manipulation ?
- Sur le paradoxe de son imposition : « *je vous ordonne d'être libres* »
- Sur son inadaptation à la fonction publique territoriale
- Sur la plus grande efficacité de la structure : l'expérimentation n'entraîne t'elle pas de la désorganisation ?
- Sur la responsabilisation des agents : « *tous ne sont pas prêts à jouer le jeu* »

Des interrogations sur le nouveau rôle des managers ...

- Cette évolution est-elle bénéfique ou entraîne t'elle une délégitimation des encadrants ?
- Comment transformer une légitimité issue de l'organigramme et/ou de l'expertise en une légitimité assise sur la capacité à faire confiance et à accompagner ?
- Comment dépasser le clivage directif/participatif pour venir sur le terrain de la mise au service de ses équipes dans un cadre défini ?

Des attentes ...

- De précisions : qui décide ? et qui est responsable, notamment si l'expérimentation se déroule mal ?
- Sur l'action de la Direction Générale pour déverrouiller le système ou pour régler quelques situations individuelles qui sont « hors jeu »...

Ville d'Annemasse :

Merci pour
votre attention

EIT 2019 CHAIRE OPTIMA
Chaire de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour
Université de Pau et des Pays de l'Adour
Chaire de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour
Chaire de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Jeudi 16 mai TOULOUSE
Pavillon république
1 bd de la Marquette

Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?

En partenariat avec
SiCoval
HG

Management de la connaissance
Design thinking
Management de l'innovation
Management libéré

Suivez-nous : <https://optima.univ-pau.fr>

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
CHAIRE OPTIMA
IAE UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR