



HAL
open science

L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir l'innovation territoriale ?

David Carassus, Marie-Hélène Thoraval, Alexandra Simon, Christian Bouche,
Pierrick Raude

► To cite this version:

David Carassus, Marie-Hélène Thoraval, Alexandra Simon, Christian Bouche, Pierrick Raude. L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir l'innovation territoriale?. ID effience territoriale, 2016. hal-03090818

HAL Id: hal-03090818

<https://hal.science/hal-03090818>

Submitted on 7 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Entretiens de l'Innovation Territoriale

19 mai 2016

PALAIS BEAUMONT - PAU

UNE RENCONTRE
entre partenaires,
collectivités et chercheurs

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? INNOVONS !

4 THÈMES D'INNOVATION

- Projet stratégique
- Schéma de mutualisation
- Pilotage du changement
- Management du numérique



COMPTE-RENDU

David Carassus

<http://optima.univ-pau.fr>

Pour devenir partenaire de la chaire, contactez-nous : chaire.optima@univ-pau.fr

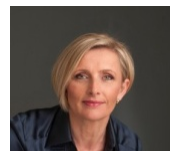




Table ronde n°3

L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir l'innovation territoriale ?

Marie Hélène THORAVAL (Maire, Ville de Romans-Sur-Isère) Christian BOUCHE (Chef de projet développement et innovation territoriale, Ville de Romans-Sur-Isère), « "Innov'action" : l'innovation organisationnelle au service de l'intelligence territoriale »



Mme Thoraval : Il y a deux ans, une majorité de Romains nous ont fait confiance en nous demandant, avec insistance, du changement. Aujourd'hui, le changement, non seulement il est amorcé, mais il est aussi opérationnel avec une mention particulière, celle du maire qui applique ce qu'on appelle le **principe de réalité** et en réponse aux attentes de mes concitoyens, je fais ce que je dis. Le principal enjeu lorsqu'on reprend une mairie telle que celle de la ville de Romans-Sur-Isère est de prendre compte l'ensemble des paramètres qui expliquent la situation d'une ville. La situation de la ville de Romans, elle était très simple : une ville endettée, une ville qui avait souffert de la mort de l'industrie, mais aussi une ville qui avait été fortement impactée par la fiscalité, par la municipalité précédente. Donc, l'objectif principal était de redonner des couleurs à la ville avec un premier point axé sur le développement de l'**attractivité** de la ville et le second sur la **satisfaction de l'utilisateur**. Pour cela, il a fallu prendre en compte une analyse précise de la situation à savoir quelle était la situation en interne et quelle était la situation en externe. Une situation interne pas facile au regard du taux d'endettement de la ville donc peu de marge de manœuvre en termes d'investissement et avec un budget de fonctionnement extrêmement soutenu avec la **nécessité de faire des arbitrages**. D'un point de vue externe, une situation contrainte au regard de la baisse des dotations de l'Etat et de la volonté farouche qui était la nôtre de ne pas appuyer sur le levier fiscal pour venir financer l'investissement. A partir de cet état des lieux, il était nécessaire de travailler sur un **plan d'actions**, sur une **stratégie**. Et l'idée principale était de faire mieux avec moins. Faire mieux avec moins a automatiquement induit la nécessité de travailler sur ce qu'on appelle **l'innovation**. L'innovation s'est traduite par deux facteurs principaux qui étaient un nouveau mode d'organisation pour venir satisfaire ce qui avait été nos engagements de campagne. C'est-à-dire qu'on se tient au postulat qui règle notre vie à Romans, c'est-à-dire « je fais ce que je dis ». L'innovation devait satisfaire les objectifs avec un souci de performance et d'efficacité, ce qui passe nécessairement par l'organisation de la collectivité. Donc non seulement l'organisation a bénéficié d'une innovation en termes organisationnelle. Premier axe : le **management par projet** pour venir satisfaire nos objectifs de campagnes et pour pouvoir mettre en œuvre ces projets, il était nécessaire d'induire une nouvelle organisation au travers de l'administration. Je rappelle, car c'est important, que ceci ne peut se faire sans le **consentement**, **l'accompagnement de l'ensemble de l'administration**. L'administration était organisée sous

forme de râteau avec les dix services. On a fait le choix de réduire le nombre de services à 5 mais en développant **deux cellules particulières** : la première, une cellule qui est intitulée DADI (**développement de l'attractivité et de l'innovation**) qui fonctionne en mode projet. C'était le premier module d'innovation à terme que nous avons mis en place, et une deuxième cellule qui devait satisfaire un objectif principal qui était le nôtre, c'est-à-dire **une direction de la satisfaction de l'utilisateur**. De manière générale, l'ensemble fonctionnait, mais sur la partie haute. Ensuite, il était nécessaire de pouvoir voir se concrétiser et émerger l'efficience au travers du déploiement à l'intérieur des services. Et là on a eu un point d'achoppement au moment de la mise en œuvre sur la base technique. C'est la raison pour laquelle il a été nécessaire de reprendre en termes de management, tout ce qui intervient sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons induit le **management par process** qui nous a permis de faire des économies et de satisfaire l'ensemble des agents qui ont retrouvé une notion de métier et à partir du moment où un agent retrouve de la satisfaction dans son travail, il développe plus d'efficacité, plus d'efficience et une optimisation du service pour l'utilisateur. Ensuite, il reste le **management intermédiaire** et c'est notre nouveau champ de bataille, puisque là il est nécessaire d'intervenir sur **l'agilité management** qui permet justement ce lien entre la commande et l'exécution de la commande.

Le mode de fonctionnement par projet doit avoir de la souplesse, qui ne peut s'opérer qu'à partir du moment où ce service se gère de manière autonome. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il ne rend pas compte. Mais il faut lui laisser de la liberté dans son champ d'action pour venir satisfaire les attentes qui sont les nôtres en termes politique pour son intervention. Et pour cela, nous avons fait le choix d'induire et de favoriser un mode de fonctionnement en mode dit start-up. Le **mode start-up** est le suivant : c'est un mode de fonctionnement dans lequel on accepte de pouvoir se tromper, mais à chaque erreur on doit avoir cette capacité non pas à reculer ou à abandonner, mais à ne pas s'entêter et à pivoter. Savoir **pivoter** vous évite la reculade et c'est une autre manière d'avancer sachant que le chemin le plus rapide n'est pas forcément le chemin le plus droit.

Deuxième point sur lequel je voulais intervenir : le principe de l'agilité management, il s'agit de valoriser le management intermédiaire. C'est la cellule la plus oubliée et la moins valorisée dans les collectivités. C'est pourtant le nerf de la guerre dans le sens où c'est le management intermédiaire qui va contribuer à l'efficience et à l'efficacité d'une politique et à sa mise en œuvre.

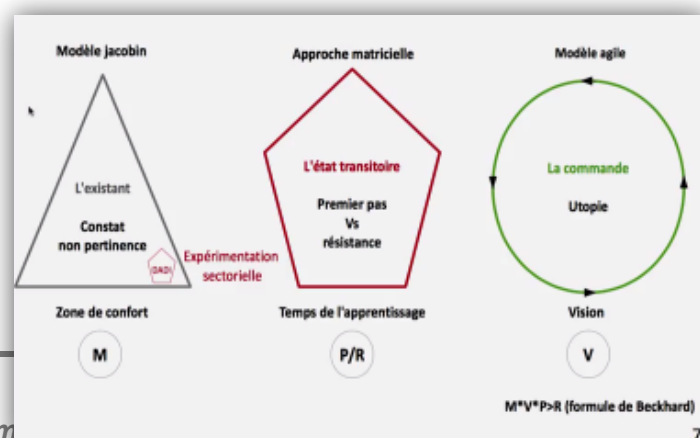
Autre point : c'est le changement dans le secteur public. Il y a un élément qui est extrêmement déterminant, c'est le rôle du maire. Le maire est un patron, il s'inscrit dans une **démarche entrepreneuriale**. Pour autant, une collectivité n'est pas une entreprise, elle fonctionne différemment mais la démarche est profitable à l'efficacité des politiques développées sur un territoire. **Rassurer, conduire, accompagner** et **savoir valoriser l'implication**, l'investissement de chacun des agents lorsqu'il a mis au service de la collectivité l'intégralité de ses compétences et mis en avant sa capacité à valoriser son expertise. Pour autant, il reste encore des freins. On pourrait aller encore plus loin. Je rappelle que le budget d'investissement est maigre, le budget de fonctionnement important. La première des missions et des opérations qui ont été les nôtres a été de réduire les charges de fonctionnement et chacune des économies a été reportée sur investissement en tenant compte de la baisse des dotations de l'Etat. Nous avons réussi à augmenter l'investissement de 50%. Nous avons donc réussi à faire mieux avec moins.

Christian Bouche (directeur de la dadi) :

Je vais vous raconter une petite l'histoire d'une expérimentation en cours avec tout ce que ça sous-entend d'effets positifs, de réussite, mais aussi de freins et d'échec comme l'a précisé madame le maire. Un des postulats de départ était de dire qu'on parlait d'expérimentation plutôt que d'échec donc **le droit à l'expérimentation**. Nous sommes une jeune direction composée de sept chefs de projets, tous cadres A ou A+ ayant occupé des fonctions de direction, et en effet on fonctionne en mode « Start-Up ». On n'a pas de rattachement au DGS ni au cabinet du maire. On a une forme d'autonomie de fonctionnement qui parfois se traduit bien évidemment en isolement de fonctionnement dans la collectivité. Je vais essayer de décrypter ce qui vient d'être dit.

Est-ce que les collectivités locales peuvent changer ? Je pourrais réduire mon intervention à une diapo : « j'hésite entre innover et me planter ou ne rien faire et disparaître ». Je crois donc que la question qui se pose n'est pas « est-ce que l'on peut changer », mais est-ce que nous avons le choix du changement ou pas ? Selon moi, nous n'avons pas le choix du changement. Je fais régulièrement un parallèle avec la danse. Les collectivités locales, nous sommes de très bons danseurs de valse. Indéniablement. Par contre, nous sommes sur une piste de danse où nos écosystèmes dansent sur du rock sur du jive à 8 temps, quand nous dansons sur du 3 temps. Donc, il y a une petite déconnexion entre la réactivité des collectivités locales et le mouvement des écosystèmes qui les entourent.

On accompagne très bien le changement, je n'oppose pas mais je dis : Parlons-nous de changement ou de mouvement. On sait bien accompagner le changement, on est au point en termes de méthodologie. Nos écosystèmes sont sur des états qui ne sont pas figés contrairement à nous. On est dans **un mouvement perpétuel**. C'est-à-dire que lorsque nous sommes amenés à répondre à une situation déterminée par l'accompagnement du changement, lorsque nous sommes en capacité d'apporter une réponse, nos écosystèmes ne sont déjà plus sur le temps de l'interpellation mais ont déjà complètement muté, donc avec toujours un décalage que je renvoie souvent au défaut de prospective des collectivités locales et au défaut d'évaluation. Même si on a progressé, on est en décalage en termes de culture d'évaluation avec les pays anglo-saxons, ou nordiques. La commande du maire est très simple. Nous sommes dans un système jacobin, système de l'administration française top down avec des lignes hiérarchiques qui sont très bien définies et des fonctionnements en silo. Nous aimerions aller vers **un système agile**. Ce qu'on a mis en place, à Romans, c'est une expérimentation au niveau de la cellule à laquelle j'appartiens (cf diapo : point rouge en bas dans le triangle), qui fonctionne presque en mode agile, mais qui fonctionne sûrement en mode matricielle.

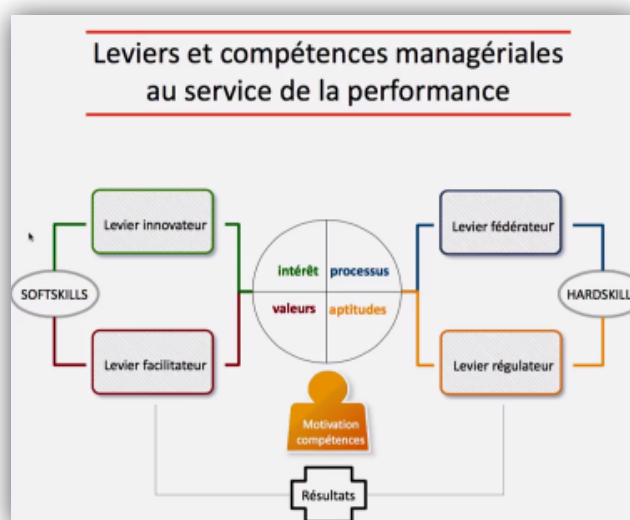


Nous sommes en train d'essayer d'implanter dans la collectivité un fonctionnement global non plus en mode projet mais en **mode programmatique**, c'est-à-dire qu'on sort de l'approche en silo pour aller demain vers une organisation complètement agile. Si on accompagne une mutation profonde plutôt que le changement, quid des valeurs du service public dans la réflexion ? Cela reste un questionnement.

Deux éléments d'analyse : endogène et exogène par rapport à ce que l'on produit. Sur une approche endogène, on a une politique managériale qui donne un sens à l'innovation et déclinée en objectifs d'innovation. Sur la partie des process managériaux, nous sommes en cours, il reste à les décliner en actions managériales. Sur les leviers activités, vous connaissez.



On mobilise les compétences managériales qui vont avec.



Dans le monde idéal, on dira qu'on a mobilisé tout ce qui est de l'ordre du soft dans le cadre des processus d'agilité, et de l'autre côté, on va plutôt mobiliser ce qui est de l'ordre du hard. Si on arrive à faire l'addition des deux, on va aller vers plus de compétences, plus de motivation et les résultats devraient s'en suivre. Ce qu'on arrive à observer, c'est lorsque l'on croise cette intelligence managériale avec la culture de l'innovation, on est amené à rentrer dans l'organisation, à prendre en compte un certain nombre de compétences. Par exemple, dans le champ de l'innovation, il y a un élément très important, c'est la **capacité à la transgression** : oser, rompre le cadre. De manière assez paradoxale, ce n'est possible que si le cadre lui-même est clairement défini et non négociable. Dans une administration publique, nous avons un cadre qui s'impose à nous. Par rapport au spectre du diapositif n°15, nous avons des zones de principes, nous avons des points sur lesquels nous sommes encore en zone de principe et puis sur des zones d'amélioration, de consolidation et sur une cible qui représente une forme d'utopie réaliste. (Diapo 16) Ce dont on s'aperçoit, c'est que le discours de madame le maire est partagé ou non mais il définit une ligne claire. Nous, territoriaux, on dit souvent que la commande politique n'est pas claire, formalisée changeante. Là c'est clair. C'est libéral, c'est décomplexé, on parle de monde de l'entreprise. On a de temps en temps des discussions sur le statut de la fonction publique. Cette clarté est un gros plus. L'impulsion de la vision politique est un point positif, on a l'efficacité des choix politiques très clairement : l'évaluation des politiques publiques, c'est l'efficacité des choix politiques, efficacité des choix de gestion. Dans les points négatifs, on voit qu'on a une difficulté dans le cas qui est le nôtre, pour l'administration à intégrer la commande politique qui pourtant est claire, parce qu'elle vient percuter une culture territoriale qui n'est pas celle de l'exécutif en œuvre. C'est une difficulté majeure. On voit qu'on va être plutôt en difficulté sur le soft mais qu'on va être très bon dans la réponse, sur le hard. C'est-à-dire qu'on va très facilement créer des processus protecteurs de l'organisation et de ses agents. Il y a des choses qui permettent de déverrouiller. On a mis en place des workshops, des ateliers de créativité, on est train de travailler la transférabilité de notre expérimentation à travers le mode programmatique à l'ensemble de l'organisation. Un de mes indicateurs de réussite sera notre disparition. Nous devons disparaître. Cela voudra dire que l'implémentation aura été réussie au sein de l'organisation. Nous avons introduit dans l'entretien d'évaluation de l'ensemble des agents la question de l'innovation, de la capacité à être force de proposition sur l'ensemble de l'organisation. On a développé notamment le télétravail, la transférabilité, l'expérimentation de start-up, etc. avec des choses très simples : on s'aperçoit que le spectre de départ n'est pas celui de la fin (cf diapo 20). Nous avons une explication exogène. D'après le modèle PESTEL, on voit les facteurs macro environnementaux qui impactent les collectivités locales au niveau national et au niveau de la commune. On observe que nous ne sommes pas impactés par les mêmes choses. Prenons par exemple le premier impact qui est très fort sur l'organisation, c'est l'orientation politique locale. On a une impulsion, une vision, une culture, un champ de valeurs qui est véhiculé très libéral, et un discours complètement décomplexé (partagé ou non). Cela vient impacter l'organisation. On a repéré quelques variables pivots (cf 25) comme la culture d'entreprise avec les évolutions possibles à mettre en œuvre, le développement rapide de langage et de culture partagé parce qu'on ne se comprenait pas. Les premier propos du maire étaient inaudibles pour l'administration, c'était un vrai choc, une posture managériale différente (on est passé d'une direction à un management de l'organisation). Je préconise, personnellement, que les DGS disparaissent, pas en tant qu'individu, mais il faut muter la fonction et transformer les DGS en managers généraux des organisations et de sa stratégie avec sans doute un directeur administratif qui

garantisse le cadre. **Il faut sortir des logiques de hiérarchie pour passer à des logiques de management.** On sait aujourd'hui que trois quarts de nos cadres en sont pas préparés à manager, sont en souffrance et mettent leurs équipes en souffrance. Et puis un schéma organisationnel qui aille très rapidement vers une organisation matricielle pour mettre en œuvre la transversalité dont on parle dans toutes nos collectivités. Si l'on n'est pas en matriciel, cela revient à rentrer un rond dans un triangle. A un moment donné, cela déborde. On a tendance à mieux travailler avec les gens avec lesquels on s'entend bien qu'avec les autres, donc la transversalité ne se décrète pas mais s'organise. Le matriciel le permet, sauf que quand vous dites à un directeur de SILO, « tu pilotais 100% du budget et dorénavant tu vas en piloter 20% parce que les 80% vont être pilotés par le mode programme. Le directeur du mode programme est ton N-2. » Voilà où est le problème. On va revaloriser par le bas, casser le plafond de verre que nos organisations pyramidales ont créé et on va revaloriser l'entrée métier. Intellectuellement, tout le monde est relativement d'accord avec ça mais dans la pratique cela va créer un certain nombre de freins. Donc des compétences qu'on mobilise rapidement, le process, la question de l'évaluation sur de vraies évaluations, la question du design des services publics, l'analyse systémique, la direction participative par objectifs (Crozier) et la question de la prospective territoriale là où l'on n'est pas très bon. Quand on met cela en œuvre, le discours politique est tjrs la même chose mais l'impact sur l'organisation est moins fort, c'est-à-dire que les salariés sont davantage préparés, davantage protégés. Et tout le monde y trouve son compte dans l'organisation.

Pierrick RAUDE (Chef de projet mutualisation, Bordeaux Métropole), « Le schéma de mutualisation de Bordeaux métropole : quel impact sur les finances et les ressources humaines ? »



J'interviendrai à rebours des interventions précédentes notamment sur les questions de méthode et essaierai de réhabiliter la place du DGS déchu lors de la précédente intervention notamment dans la manière dont le projet de mutualisation a été mené à Bordeaux métropole. Je voulais d'abord revenir sur la notion d'innovation territoriale, de changement, parce qu'on en parle beaucoup et on en perd parfois le sens ; et rappeler pourquoi le projet de mutualisation à Bordeaux métropole avait eu du sens.

Le projet de mutualisation était à la fois un impératif économique et politique, donc le contexte de baisse de la DGF et politique avec une pression forte des usagers/citoyens sur le poids de l'impôt, l'efficacité du service public ; une pression européenne car nous avons d'autres capitales, grosses métropoles européennes qui ont de l'influence sur leur territoire et on a besoin de structures qui soient en capacité d'administrer et de développer le territoire ; l'adaptation au fait urbain également puisqu'on a des structures assez anciennes et pas forcément adaptées à l'évolution réelle et notre manière de vivre en ville. Enfin, une autre cause déterminante est la force de la loi puisque la loi RCT du 16 décembre 2010 conduisait l'ensemble des métropoles à réaliser un schéma de mutualisation pour le 1^{er} janvier 2015. Ensuite, les délais ont été élargis par la loi, mais cela a été chez nous un levier important. Autre élément important : le contexte interne qui montre tout le poids de la

fenêtre météo qu'on a pu saisir pour mettre en place l'évaluation et l'importance du contexte du **portage politique** pour conduire ce type de projet.

En février 2014, une équipe d'administrateurs territoriaux était venue faire une étude à Bordeaux métropole, interroger l'ensemble des DGS et des maires de la métropole. Cela avait conduit à dire : la mutualisation c'est bien, on va apprendre à se connaître dans les deux ans, on va commencer à mutualiser quelques marchés d'ici 5 ans et on mutualisera les services dans 10 ans. Sont venus ensuite les élections municipales, Alain Juppé est passé à la fois maire de Bordeaux et président de la métropole. On se retrouve un an et demi plus tard avec 15 communes mutualisées notamment avec la ville centre et un transfert de compétences assez large. Tout ça pour dire que le contexte politique a été un facteur déterminant dans notre projet et on peut mettre en place tous les accompagnements au changement qu'on souhaite, si les facteurs de base ne sont pas réunis, il est difficile de conduire ce type de projet.

La mutualisation à Bordeaux a été une innovation à la fois organisationnelle majeure en termes d'organisation administrative mais aussi pour le territoire. La métropolisation est un projet à Bordeaux métropole en trois dimensions : une dimension sur la mutualisation des services, sur le transfert de compétences et une dimension sur la territorialisation et réorganisation des services. Sur la mutualisation, on a conduit une **mutualisation à la carte**, ce qui montre encore une fois le poids politique. On a considéré que si les maires ne décidaient pas de mutualiser, on ne pouvait pas leur imposer. C'était une mutualisation à la carte à la fois sur le périmètre puisqu'on a proposé 130 actions qu'il était possible de mutualiser dans tous les domaines à la fois opérationnels et support, et à la carte dans le temps car on leur a proposé de rentrer dans la mutualisation soit dès le 1^{er} janvier 2016, soit en 2017, en 2018, etc. ce qui était un facteur de **changement et d'accompagnement progressif** à la fois des élus et de l'administration des communes dans ce dispositif.

Deuxième piliers : une vingtaine de compétences transférées par exemple sur le tourisme, on avait plusieurs offices de tourisme sur la métropole. On a créé un Office de Tourisme métropolitain, une structure qui a une capacité de rayonnement que n'avaient pas les multiples Offices de tourisme qui existaient sur la métropole. Enfin, au-delà de la question de réorganisation des services en renforçant la territorialisation, c'est aujourd'hui quasiment 5 000 agents avec un effectif précédent de 2 500 agents donc 16 500 bulletins de salaires qui sont produits, 3 200 matériels roulants qui ont été identifiées sur la mutualisation, 350 bâtiments, 10 000 postes de travaux informatiques et 850 applications qui ont été transférées avec à peu près 1 000 marchés qui ont été identifiés sur l'ensemble des communes qui ont été mutualisées. Le projet est toujours en marche puisqu'on a un cycle 2 de la mutualisation avec 80 agents des communes qui sont à nouveau mutualisés un transfert de compétences avec le département qui est en cours de négociation. Ça a été une révolution d'organisation administrative sur le territoire. J'aimerais insister sur deux éléments dans le pilotage : C'est un projet qui a été **piloté par le calendrier**, mais également, de manière itérative, **avec l'ensemble des communes**. Tout d'abord, par le calendrier puisque le président maire est arrivé en mars, a nommé un DG commun au mois d'aout. Au mois de septembre, le président maire de Bordeaux annonçait la mutualisation d'une majorité des services avec la métropole et en novembre on adoptait un schéma de mutualisation avec l'ensemble des communes sachant que l'objectif qui a été fixé était de pouvoir donner une pré affectation des agents au mois de juillet et une mise en place

opérationnelle au 1^{er} janvier 2016. Donc on a piloté ce projet par le calendrier. C'est le cadre fort de ce projet qui a été donné. Dans ce cadre-là, a été donnée une place forte à l'**innovation**, à la **discussion** et pour l'**agilité** dont une a dû faire preuve avec l'ensemble des DGS des communes afin de trouver des solutions à chaque difficulté rencontrée. On s'est rendu compte que sur ces un an et demi de projet, on avait à peu près 15 jours d'avance en terme d'anticipation par rapports aux problèmes qui se posaient, c'est-à-dire que par rapport à tous les grands plans idéals d'une vision du projet sur un an, on n'était pas du tout là-dedans aujourd'hui car on s'est adapté sans cesse aux difficultés rencontrées. On a inventé au fil de l'eau, notamment par rapport aux attentes des communes. Voici quelques exemples : premier enjeu qui a été dit dès le départ par les DGS et par les maires : l'enjeu de la **réactivité** et **proximité**. L'idée est venue d'un des DGS des communes qui disait que la métropole était une grosse machine sachant faire des projets avec une grosse ingénierie et une bonne sécurité juridique mais avec une réactivité et proximité moindre. On a décidé à ce moment-là de créer des contrats d'engagement pour identifier l'ensemble des objectifs sur les fonctions qui sont mutualisées par la commune, avec un contrat d'engagement par commune, et identifier le niveau de service qui existait dans la commune pour qu'au moment où le service serait mutualisé, il puisse être exécuté de la même manière avec le même niveau de service que lorsqu'il l'était pas la commune. Réactivité et proximité, dans le cadre de l'organisation puisqu'en parallèle de la mutualisation on a réorganisé l'ensemble des services ; identifier avec les communes les fonctions qui dans le cadre de la mutualisation devait être traitées en central ou en direction territoriale. Tout ça a été coconstruit avec l'ensemble des communes. Si on ne l'avait pas fait de cette manière-là, on n'aurait pas eu l'adhésion ni des DGS, ni des maires, et on n'aurait pas pu mener le projet. Deuxième innovation et réactivité : la question de la relation hiérarchique et fonctionnelle. Les DGS qui ont souhaité mutualiser avec leur maire leur service ont dit, ok on mutualise mais qui commence. Est-ce la métropole ou est-ce le maire et le DGS ? On a défini précisément ce qu'on entendait par **autorité hiérarchique** et **autorité fonctionnelle** de manière à bien rappeler que le maire et le DGS garde l'autorité fonctionnelle sur ses services. C'est lui qui définit le besoin, c'est lui qui définit les calendriers, qui saisit des services, qui est informé et qui a un retour et qui évalue le résultat de l'action qui est mené. En revanche, l'employeur qu'est Bordeaux métropole a fonction d'encadrement, de management, de fixation des objectifs qui sont négociés avec les communes, et de priorisation des tâches et de management opérationnel de ces services.

Troisième élément d'innovation : informer les agents sur leur futur poste tout en poursuivant les discussions avec les communes. Il a fallu effectivement gérer l'information au fil de l'eau, garder un bon niveau d'information tout en construisant le dispositif avec des incertitudes puisqu'on négociait les périmètres avec communes dans le cadre des contrats d'engagement. L'organisation n'était pas figée, on n'avait pas le lieu précis d'affectation des agents. Gérer les équilibres financiers : certaines communes nous ont dit qu'on leur appliquait des charges indirectes sur la mutualisation (15%), mais on mutualise donc on va payer à la fois sur les charges indirectes et aussi avec les services qui ont été mutualisés. Comme on avait un dispositif à la carte et que certains mutualisaient les finances mais pas les SI, les RH mais pas les bâtiments, on a inventé un dispositif où en fonction des services qui ont été mutualisés, le poids des charges indirecte était différent en fonction des choix des communes, par exemple 4 points pour les finances, 4 points pour les RH, 2 points pour les SI, 3 points pour les marchés et le juridique, et 2 point de charge incompressible sur le

dispositif, ce qui fait qu'on avait une **pondération des charges indirectes en fonction des services support mutualisés**, ce qui crée aussi un effet secondaire d'encourager la mutualisation des fonctions support pour ces services. Dernier élément sur cette adaptabilité: sauvegarder la sécurité juridique. On avait un texte de loi notamment MAPTAM qui ne préconisait que la mutualisation de fonction support. On a travaillé avec l'ACUF et les ministères pour faire évoluer ce dispositif et aller plus loin dans la mutualisation en intégrant dans la loi NOTRE un périmètre plus large de mutualisation avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et pas seulement les fonctions supports ce qui nous a permis a posteriori d'être conforme à la loi.

Le pilotage du changement est un des facteurs indéniables de réussite du dispositif. Le pilotage a été tous les mois. On a construit le dispositif avec le **Comité des DGS** donc l'ensemble des DGS des 28 communes de la métropole qui sont ensuite évoqué à un **Comité de pilotage** avec un pilotage du vice-président en charge de la métropolisation et auquel a assisté Alain Juppé tous les mois pendant 18 mois donc **portage politique fort dès le départ et dans la durée**. Et enfin le bureau qui rassemble les maires et les vice-présidents de la métropole pour valider les orientations également tous les mois sur l'ensemble des points (RH, financier, etc.) Ces éléments de pilotage ont été déterminants dans la capacité à maintenir le rythme de cette réforme d'ampleur à la fois sur le volet transfert de compétences, mutualisation, réorganisation et en parallèle des dispositifs notamment de suivi financier avec une **commission locale d'évaluation des charges transférées** qui a été mis en place et piloté par le DG Finance et puis des **groupes d'interface spécifiques** avec les communes sur différents thèmes qui ont permis d'aboutir au guide de gouvernance, aux chiffres financiers j'ai évoqués, et qui permettait d'avoir des groupes de travail qui alimentait ce comité de DGS et enfin **une direction de projet** animée ici avec l'ensemble des éléments du projet donc ensemble de compétences avec une équipe notamment d'une petite dizaine de personnes pour accompagner le projet et des **fonctions support** sur l'ensemble du projet notamment SI, RH, bâtiments, finances, qui se réunissaient également toutes les semaines pour faire un point d'avancement au projet, de soutien aux questions qui étaient posées par les DGS, par l'ensemble des DG également qui étaient en préfiguration d'organisation.

Sur les conditions de réussite, un portage politique fort, une implication quotidienne de la direction générale, une organisation projet très structurée, un climat de confiance avec les communes et les DGS puisqu'on avait, en dehors des réunions mensuelles, des points bilatéraux par téléphone avec les DGS pour régler les points de grain de sable. Il y a eu aussi quelques grincements dans les discussions. Egalement, la maîtrise de l'équilibre financier et un dialogue social nourri puisque on a quelques éléments de structuration du dispositif à partir du mois de février. On a rencontré chaque semaine des organisations syndicales avec des comités techniques tous les mois. On a compté plus de 300 heures de discussions et négociations avec les organisations syndicales sur l'ensemble des éléments du dossier. Et enfin une **communication** qu'on a maîtrisé. On ne communique jamais assez et j'en viens effectivement sur toute la dimension accompagnement au changement pour dire que cet accompagnement au changement a été fait d'abord dans le pilotage du projet avec les communes et les élus parce qu'il y avait un vrai besoin de structuration et que le message d'accompagnement au changement était impossible à construire avant d'avoir quelques réponses et quelques messages à passer aux agents sur ce qui était en cours de discussion.

Et deuxièmement pas audible tant que les agents ne connaissaient par leur poste d'atterrissage et leur affectation. On a fait 3 000 mobilités au mois de juin et il était impossible de communiquer et faire de l'accompagnement au changement alors que les gens ne connaissaient pas leur future affectation. C'est vraiment à partir du mois d'octobre, au moment où l'ensemble des affectations ont été connues par les agents que ce travail d'accompagnement au changement a pu commencer. Il a finalement été fait a posteriori sur le projet, on a posé l'ossature au 1^{er} janvier 2016 et on se trouve aujourd'hui dans la période d'accompagnement au changement avec un certain nombre de dispositifs qui sont mis en place pour poser les tendons avec notamment un accompagnement managérial très structuré puisqu'il y a des rencontres organisées avec l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints quatre fois par an ; une fois par an avec l'ensemble des encadrants donc 1 500 et ensuite plusieurs séminaires de direction générale pour consolider la stratégie puisqu'on a 8 Directions Générales qui ont vocation à structurer la stratégie au niveau de l'ensemble de la collectivité. Sur le volet accompagnement des agents et des managers, des ateliers de management ont été mis en place pour accompagner sur tous les volets : animation de réunion, conduire le changement, gérer l'incertitude, le temps, etc. Des coachings ont été également mis en place pour les managers afin de les accompagner dans leur fonction et dans une forme de complexité qui peut exister notamment dans la relation aux communes puisque dans le cas de services mutualisés, on réinvente finalement la manière de fonctionner et de gérer les dossiers. Dans la gestion de projet, c'est plus classique mais malgré tout dans des organisations complexes et matricielles, il faut gérer la matrice qui est une matrice en 3D. On avait jusqu'à maintenant une matrice où on pouvait gérer les fonctions support, les fonctions opérationnelles et les territoires. On se retrouve maintenant avec une troisième dimension, c'est la **relation aux communes**. Et donc, il faut **casser les silos**, casser les fonctionnements très rigides et très verticaux et mettre de l'horizontalité. Il a fallu les accompagner également sur la gestion de projet et sur la structuration de réseaux métier (70) qu'on a identifié et qui permettent d'organiser le travail différemment dans cette matrice en 3D car on va retrouver des fonctions qui sont les mêmes (dans une commune, dans le territoire, en direction centrale, en direction opérationnelle, en direction fonctionnelle) et il faut que ces fonctions se parlent. C'est **l'organisation de ces réseaux** qui va permettre à la mutualisation de fonctionner dans de bonnes conditions

Alexandra SIMON (Ingénieur de recherche OPTIMA),

« L'accompagnement au changement : enjeux et outils »



Le changement, qu'il soit de petite ampleur ou très radical dans l'organisation, reste l'implantation d'une nouvelle dynamique au sein de l'organisation. Cette nouvelle dynamique est supposée être pérenne puisqu'elle va modifier les routines, c'est-à-dire les habitudes de l'organisation. Finalement, **l'enjeu majeur du changement reste son assimilation dans l'organisation** en tant que système global et bien évidemment des agents. Ce changement doit être géré, accompagné. La gestion du changement va désigner l'adaptation des mentalités, de la culture, des attitudes des agents à un nouvel

environnement ce qui est plus facile à dire qu'à faire. Si on résume le changement, c'est à la fois une dynamique et une trajectoire dans l'organisation, un processus d'apprentissage et d'en reconstruire des routines donc des pratiques et habitudes.

Après cette brève introduction, nous allons aborder **les enjeux humains** du changement puis nous discuterons ensuite des **modalités d'un changement « accompagné »**.

Je vous propose cette dualité d'un changement qu'on peut nommer « capacitant » aux dangers d'un changement non maîtrisé. Le **changement « capacitant »** va porter une valeur forte d'appropriation et d'assimilation au sein de l'organisation. Il va être **créateur de sens** à la fois pour l'organisation dans sa globalité, mais surtout dans l'activité de travail concrète des agents. Ce qui est intéressant dans ce changement « capacitant », c'est que les nouvelles routines vont donner de nouvelles opportunités. Le changement va être alors considéré comme « facilitateur » pour le fonctionnement de l'organisation. A l'opposé, un changement non maîtrisé ou non accompagné va entraîner des conflits de rôles ou des conflits de valeur. Les agents vont assumer des missions ou des responsabilités qui à la base ne sont pas les leurs et ne correspondent pas à leur activité de travail et vont parfois être amenés à réaliser des tâches qui peuvent aller à l'encontre de leur éthique professionnelle. Cela peut aussi renforcer des injonctions paradoxales, c'est-à-dire que les agents vont être au milieu de consignes et d'informations contradictoires. Tous ces éléments mêlés les uns aux autres vont entraîner une démobilisation et une perte de repères.

Si on se place du côté plus positif du changement, on peut le considérer comme une **chaîne d'appropriation**. Finalement, l'individu va interpréter le changement, le comprendre, par tous les signes dont il dispose dans l'organisation et va ensuite agir dans les « zones » de liberté que va lui laisser le nouveau cadre post changement. Bien évidemment, dans le cadre du changement organisationnel et dans cette chaîne d'appropriation, le lien social et la communication sont deux éléments fondamentaux. On en revient encore au rôle de l'encadrement, qu'il soit intermédiaire ou de proximité, comme rôle primordial dans cette chaîne d'appropriation puisque finalement les encadrants vont à la fois interpréter le changement dans l'organisation et le traduire auprès de leurs agents. Ils vont essayer d'articuler les contradictions, les dysfonctionnements qui peuvent intervenir dans le changement. Donc, les encadrants vont bricoler et vont jongler entre les exigences globales du changement dans l'organisation et tenter de maintenir une cohérence locale au sein de leur collectif de travail. Quand ce lien social et cette communication jouent leur rôle dans la chaîne d'appropriation. Cela va déboucher à une réelle assimilation à la fois du périmètre du changement dans l'organisation mais surtout de ces impacts concrets sur l'activité de travail et dans la manière de fonctionner des collectifs.

Les changements complexes que vivent les collectivités voire même leurs « réinventions » parfois ne peuvent donc pas être portées de manière purement descendante, top down. Finalement, un **changement « capacitant »** permettrait à la fois le dialogue à l'intérieur des strates et dans les différentes strates de l'organisation, mais permettrait surtout le transfert concret du changement dans les pratiques réelles de travail des agents territoriaux. Le changement est dès lors un instrument de réaffirmation des valeurs de l'organisation. La collectivité, lorsqu'elle met en œuvre un changement, va exprimer une certaine posture, va véhiculer des valeurs dans ce changement. C'est important parce que les agents vont interpréter ces valeurs, tous ces signes de l'organisation qui finalement vont traduire une

« attitude de l'organisation » à leurs égards. Les agents vont interpréter cette attitude : est-ce que je suis traitée justement ? Ai-je le soutien dont j'ai besoin ? Ils vont conditionner certaines réactions individuelles qu'elles soient positives ou négatives. Un changement « capacitant » va stimuler ces réactions individuelles de manière à soutenir la motivation, l'engagement puisque les agents vont réinventer leur activité de travail et se la réapproprier dans le cadre de ce changement

J'en reviens au pendant négatif. Finalement, un changement non accompagné qui va être extrêmement rationnel voire « **rationaliste** », qui va être très codifié et très descendant va produire des pratiques inadaptées. Les agents ne vont pas du tout s'approprier le changement puisqu'ils vont être dans ce cadre très rigide qui va être totalement inadapté à leur pratique quotidienne de travail. En résulte les injonctions paradoxales ainsi que les conflits de rôles et de valeurs. Ce changement imposé va engendrer une érosion des « ressources » organisationnelles, les agents ne vont pas pouvoir mobiliser au sein de l'organisation la cohésion, la collaboration, la justice. Ils vont finalement être démobilisés puisqu'ils vont perdre leur repère et cela peut conduire à des situations d'absentéisme ou même à des cas de souffrance au travail. Les individus n'ont plus ces ressources et ne peuvent plus activer ces leviers au sein de l'organisation pour mener à bien leur activité de travail et répondre à leurs objectifs.

Je vous propose maintenant quelques mots sur les **modalités d'un changement « accompagné »**. On va se dégager du triptyque classique de Lewin. Je vous propose plutôt une approche par la légitimation du changement dans un premier temps, par la réalisation du changement dans un second temps et par son appropriation dans un dernier temps. Je reviens à la notion centrale de dialogue puisque légitimer le changement, c'est faire confiance au jugement des personnes dans le cadre d'un dialogue sur à la fois la pertinence du changement, sa nécessité et sa portée au sein de l'organisation. Bien évidemment, toute introduction du changement dans l'organisation va lever des incertitudes, des plaintes, des questionnements qui sont souvent appelés des résistances au changement. Je préfère le terme « ressources » finalement, parce que tous ces questionnements vont permettre de pointer des perturbations, des dysfonctionnements qui vont permettre un certain dialogue et donc l'adaptation du changement dans la pratique. Finalement ces incertitudes ces questionnements, ces préoccupations sont des mécanismes très légitime, très humains et qui expriment des « zones de malaise » qu'il va conduire de lever justement en légitimant le changement. Pour légitimer le changement, il s'agit d'apporter des réponses concrètes aux préoccupations des agents vis-à-vis des intentions du changement. De manière générale, tout individu va passer par trois phases dans ses préoccupations. Tout d'abord, on va s'inquiéter des impacts sur soi, sur sa charge de travail, sur son environnement de travail vis-à-vis du changement. On va aussi s'inquiéter des impacts liés à l'organisation, on va remettre en cause la capacité des dirigeants à mener à bien ce changement et on va remettre en cause indirectement la légitimité du changement. Pourquoi est-ce qu'on devrait changer ? Pourquoi maintenant ? Donc le but, c'est de lever ces interrogations et d'apporter des réponses. Ensuite, un deuxième niveau de préoccupation va apparaître. Les agents vont s'interroger sur les caractéristiques du changement lui-même. Comment va-t-il être mis en œuvre ? Et ensuite, sur son expérimentation, quand on va le mettre en œuvre, est-ce que je vais avoir suffisamment de soutien et de compréhension de la part de mon supérieur ? Et enfin, on va passer à un dernier niveau de préoccupation autour de la collaboration et de

l'amélioration. Les agents vont se poser des questions sur comment organiser des transferts d'expertise, comment organiser ce dialogue et comment créer des occasions d'échange au sein de l'organisation. Là, les agents comment déjà à s'approprier le changement puisqu'ils vont s'interroger sur les améliorations à apporter pour que le changement paraisse optimal.

Une fois la phase de légitimation passée, on va passer à la réalisation. Bien évidemment, les élus et les encadrants vont être les **agents de changement majeurs**, les élus parce qu'ils ont la vision globale et motivée de ce changement et leur posture légitime et les cadres parce qu'ils vont avoir une vision réaliste de terrain sur ce qu'on peut appeler le système déstabilisé lorsqu'on introduit le changement et qu'ils vont concrètement pouvoir saisir tous les dysfonctionnements, toutes les adaptations à réaliser. On peut essayer de concevoir cette mise en œuvre du changement comme une **opportunité**. On va d'abord se remettre en question et réaliser un bilan de ses activités de manière générale au sein de l'organisation et de manière plus spécifique dans les collectifs de travail. C'est aussi une opportunité pour activer de nouveaux réseaux, justement cette fameuse transversalité, et c'est bien entendu l'occasion de développer de nouvelles capacités. On introduit de nouveaux fonctionnements, de nouvelles compétences, et de nouveaux process. Mais surtout, c'est une opportunité d'accepter un certain niveau de risque. Changer, c'est toujours prendre un risque. C'est là le but, pour accepter de porter un projet beaucoup plus global et si possible partagé. Finalement, deux clés dans cette phase de réalisation du changement : tout d'abord de favoriser une « médiation collaborative », c'est-à-dire insister sur la portée des buts et des enjeux communs du changement, mais dans le même temps de permettre aux individus d'adapter concrètement et à leur manière les changements au sein de leur collectif de travail.

Enfin, la dernière étape d'appropriation et d'assimilation de ces nouvelles routines : cette phase d'appropriation va pouvoir s'appuyer sur plusieurs choses. Tout d'abord, sur la nécessaire mise en cohérence entre les améliorations opérationnelles concrètes dans l'activité, mais surtout sur une mise en cohérence avec le système et les compétences managériales pour accompagner justement ce dialogue, ces réseaux transverses. On peut aussi capitaliser sur les apprentissages organisationnels et opérationnels concrets comme des leviers d'apprentissage culturel, c'est-à-dire d'adaptation. Et enfin s'appuyer sur les débats, les échanges, et les retours d'expérience comme des opportunités données au changement de dégager les apprentissages souhaités de manière pérenne. Finalement, si on permet à l'organisation de se détacher de cette vision très descendante et très rationnelle, cela va favoriser les processus émergents, c'est-à-dire toutes les traductions locales au sein des collectifs de travail qui vont donc permettre cette appropriation du changement et cette recherche continue d'amélioration purement opérationnelle dans le cadre du changement.

Pour conclure, j'insiste à nouveau sur la notion de dialogue et sur la notion de changement « capacitant » comme réel levier d'apprentissage organisationnel et d'amélioration concrète au niveau de l'activité de travail. L'appropriation et l'assimilation du changement ici sont finalement des opportunités données aux agents, quel que soit leur niveau stratégique dans l'organisation, pour repenser et réinventer leur activité de travail.

Je vais conclure sur trois clés de succès très générales d'un changement qui s'assimile dans l'organisation. Tout d'abord, la nécessité d'accompagner les encadrants dans ce projet local vis-à-vis de leurs collectifs de travail, les outiller méthodologiquement et techniquement

pour qu'ils puissent à leur tour jouer leur rôle d'interprète, de traducteur et d'accompagner leurs agents. Deuxième point, pour les élus et les directions, légitimer le changement pas uniquement en terme stratégique mais aller concrètement dans la réponse des préoccupations des agents. Et enfin de permettre et de soutenir le dialogue des binômes élu-cadre et cadre-agent pour un changement assimilé et capacitant.

QUESTIONS

Adressée à M. Bouche. **Concernant l'organisation matricielle : qu'est-ce que c'est ? Comment ça peut être mis en place ? De quoi il en retourne ?**

On est passé d'un mode de gestion par projet qui est relativement classique à un mode de gestion par programme, c'est-à-dire qu'on a opéré une requalification de certains projets qui n'étaient que des actions. On a depuis quelques temps l'impression qu'on redécouvre le mode projet. C'est ce que l'on fait tous, tout le temps. On a créé dix programmes qui regroupent les questions d'urbanisme, etc. avec à la tête de chaque programme un directeur de programme qui gère en moyenne une enveloppe de projet de 20/25 projets dans chaque mode programme. On a 9 directeurs de programme, un Directeur général adjoint en charge du mode programmatique et un collègue qui est dédié uniquement à l'animation du mode programmatique et qui se charge notamment des questions de sens et d'harmonisation de la forme.

Adressée à M. Raude. **On a constaté une gestion du temps sur un temps court pendant la mutualisation et une fois la mutualisation mise en oeuvre, un temps long. Comment gérez-vous cette dualité temps court-temps long sur le changement ?**

Sur le projet métropole, on a vraiment piloté par le calendrier avec des décisions très séquencées tous les mois et un processus décisionnel très séquencé. Piloter est très centralisé au niveau de la gestion de projet. Bien sûr, un dialogue permanent avec les DGS, les DG préfigureurs, les services, mais malgré tout très centralisé. Aujourd'hui, dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle, le DGS a souhaité faire porter l'entière responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle aux huit directeurs généraux opérationnels de l'organisation. C'est à eux finalement de gérer le temps. Nous, on est là en Service Après-vente pour les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle, mais c'est eux qui portent désormais la responsabilité de mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour gérer le changement et de gérer le temps de la mise en place opérationnelle de leur projet de direction, de leurs priorités, car ils ont des contextes différents et que les réalités de la direction des RH ou de la DG informatique n'est pas la même que celle de la DG qualité de vie. Donc, chaque manager porte maintenant cette responsabilité de la gestion du temps, du management et de la mise en place opérationnelle. Même si on a défini quelques repères et une feuille de route commune pour la mise en place opérationnelle, des grands temps communs, une phase de mobilité à suivre pour accompagner la suite de l'organisation, un système de convergence, etc., on a des points de repères communs mais **la gestion du temps appartient aux managers de proximité.**

Adressée à M. Bouche. **Vous parliez d'un décalage de temporalité entre le temps d'évolution de l'environnement et le temps d'activation de l'organisation. Comment faire**

en sorte que l'organisation s'adapte à l'environnement ? Le changement permanent s'accompagne-t-il de la même façon qu'un changement non permanent ?

Nous sommes plein de paradoxes. On parle de temps qui recouvrent plusieurs significations différentes. On n'a pas parlé du temps politique, on a beaucoup parlé du temps administratif. On a peu parlé du temps économique. On a beaucoup parlé de territoire, mais de quel territoire parle-t-on ? Du territoire administratif, qui est pour une forme de non-sens, du territoire de la connaissance ? Du territoire de flux, du territoire économique ? On est dans cette schizophrénie permanente. Cela pose très clairement la question de la gouvernance y compris au sein de nos collectivités. Ce rapport au temps ne peut se gérer que si on élargit nos formes de gouvernance en intégrant l'ensemble des acteurs de nos territoires pour pouvoir croiser toutes les définitions temporelles et territoriales qui existent. Ce matin, on a énormément parlé des moyens, mais on a occulté la finalité. On parle de politique publique, de projets de société. On parle beaucoup de schémas de mutualisation, on mutualise. On est dans la caisse à outil sans savoir ce dont on a besoin. On ne sait pas ce que sera notre fonction publique dans 15 ans, donc on ne sait pas si ce qu'on fait aujourd'hui est pertinent. Il faut prendre le temps de donner du sens aux choses, en termes de service public, en termes de projet de société. C'est là qu'on est rattrapé par les questions de prospective territoriale. Bien évidemment, si on donnait du sens aux problématiques des agents. Qui sera mon supérieur hiérarchique ? Est-ce que mon régime indemnitaire va changer ? Est-ce que mon lieu de travail va changer ? Tout changement est insécurisant, je crois qu'il ne faut pas qu'on oublie qu'on à 95% de nos collègues qui ne sont pas vraiment concertés, qu'on consulte de temps en temps. Je caricature un peu, mais je pense qu'il faut prendre le temps de donner du sens et que derrière, l'accompagnement au changement en est extrêmement facilité. Car les gens sont capables d'entendre et de dépasser leurs intérêts particuliers pour s'inscrire dans un enjeu de société. J'en suis absolument convaincu.

Adressée à M. Bouche. **On a constaté une certaine dualité entre les compétences hard et soft. On est bon sur le hard avec une vision technique, mais mauvais sur le soft. Comment renforcer l'un sans casser le premier ?**

On peut le faire en formant nos cadres au management. On a une confusion très marquée dans la fonction publique territoriale entre la fonction hiérarchique et la fonction de management. On imagine qu'en mettant quelqu'un en position hiérarchique, on en fait un manager ce qui est une erreur terrible. Cela met les cadres en souffrance et les agents en souffrance. Je pense que c'est la première réponse. Je citerai Pierre Doré qui est le fondateur de l'institut européen du leadership et qui dit que « dans une organisation, pour atteindre ses objectifs il faut permettre à tous ceux dont on a besoin d'atteindre les leurs. » Ce n'est pas démagogique, c'est la réalité, c'est comme ça que cela fonctionne, c'est-à-dire que le rôle d'un DGS n'est plus important que celui d'une ATSEM dans une collectivité. Le rôle est différent. Les compétences ne sont pas interchangeables. Je crois qu'on a de vraies confusions et de vraies crispations. Je pense que le changement est plus facilement assimilée par les agents « de base » que les encadrants. Je me souviens d'un édito truculent de la Gazette des communes (« dans la salle de bal du Titanic ») au moment de l'acte 3 qui parlait du manège des DG et des élus pour des positions de pouvoir alors que les enjeux sont ailleurs. Quand je dis supprimons les DGS, je pense qu'il faut renforcer leur rôle. Faisons des DGS de vrai managers dans l'organisation, y compris leur retirant tout lien hiérarchique au

sein de l'organisation si on est vraiment sincère dans la démarche. Mais on n'y est pas encore.

Adressée à M. Bouche. **L'organisation matricielle ne crée-t-elle pas plus de difficultés qu'elle ne résout de problèmes ? En créant du matriciel on crée finalement deux organisations bureaucratiques, une transversale et une verticale.**

Non, les difficultés existent déjà. Lorsque je fais l'inset de Montpellier, je vois de plus en plus de collègues en formation, chargés de transversalité, c'est-à-dire qu'ils sont chargés de rentrer le rond dans le triangle. Je leur dis de changer de collectivité parce que le ballon va exploser. Ce qui crée de la difficulté c'est d'expliquer que tout le monde ne peut être que gagnant mais surtout celui qui doit être gagnant, c'est le service public en direction de l'utilisateur, du citoyen et potentiellement du contribuable. Cela nous renvoie à la différence entre excellence et performance, car il y a des petites confusions. Est-on là pour répondre au besoin ou à la demande ? Aujourd'hui, être performant, c'est répondre aux besoins mais pour cela, il faut être capable de le mesurer. Et on retombe sur la question du calendrier, car on ne parle pas du besoin immédiat mais du besoin de la société dans dix ou vingt ans. Or, l'évaluation politique se fait tous les 4 ans ou 6 ans.

Adressée à M. Raude. **Certains acteurs communaux qui perdent un périmètre d'exercice antérieur peuvent être en souffrance. La distance, le lien décisionnel est encore plus éloigné qu'avant. C'est un peu la question du matriciel. Quelles sont les solutions pour gérer cela ?**

Il est tôt pour le dire car l'organisation est assez nouvelle. Ce qu'on a pu voir dans la stratégie de certaines communes, c'est peut-être justement trouver une opportunité dans cette mutualisation et ne pas la vivre comme une contrainte avec une mise à distance des équipes, mais plutôt garder un lien à travers l'autorité fonctionnelle et la capacité à être donneur d'ordre tout en se dégageant de la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle qui appartient à la métropole. **On peut assister à un renversement d'opportunité et de dire que c'est peut-être les communes qui sont gagnantes en capacité à renforcer leur dimension stratégique** puisque certaines vont garder des cadres dirigeants dans leur collectivité pour renforcer cette dimension stratégique, et être donneurs d'ordre vis-à-vis d'une métropole qui devient le « faiseur » et qui porte la responsabilité, la contrainte juridique, le risque financier puisqu'une fois la compétence transférée, la dynamique des charges porte également sur la métropole. On peut avoir cette vision des deux côtés de ce nouvel équilibre entre métropoles et communes.