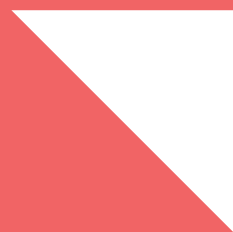


TRAVAILLER AUTREMENT

07

DES POTENTIELS
ET DES IDÉES POUR
UNE MÉTROPOLE
AUDACIEUSE

MÉTROPOLE AIX MARSEILLE PROVENCE



LES AUTEURS



Amélie DIETLIN

amelie.dietlin@administrateur-inet.org



Amandine FERDINAND

amandine.ferdinand@ingenieurchef-inet.org



Diane MICHARD

diane.michard@ingenieurchef-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Laurent PERES

Directeur général adjoint
ressources Humaines

CONTEXTE

La Métropole Aix-Marseille Provence est un EPCI à statut unique, créé par la loi au 01/01/2016 issu de la fusion de six EPCI préexistants. A l'issue d'un processus de construction politique collective, l'institution s'est donnée pour ambition d'être une Métropole innovante, efficiente, performante, attractive et contemporaine (Projet Métropolitain).

Or, entre 2018 et 2019, le comité de Direction a fait le constat d'une importante mobilité externe de cadres dans un contexte d'installation complexe et instable de l'institution. Début 2019, la Direction Générale a souhaité prendre le contrepied des difficultés rencontrées pour proposer aux agents une vision nouvelle du management et des ressources humaines en orientant son attention vers la richesse interne.

PROBLÉMATIQUE

Le sujet emporte des **enjeux multiples** qui dépassent la problématique initiale :

- L'amélioration de l'image employeur de la métropole
- Le développement de leviers de motivation des agents au travers du renforcement de leur capacité à agir
- Le positionnement de la métropole parmi les acteurs publics et privés du territoire
- La capacité du territoire métropolitain à innover dans un contexte national et international concurrentiel

La métropole fait le choix de parier sur la qualité et la créativité de ses agents pour affirmer une place de premier niveau au sein des institutions et des espaces comparables en France et dans le monde.

Pour incarner cette ambition, l'équipe INET a eu pour mission d'élaborer deux dispositifs novateurs, misant sur le potentiel des agents et cadres métropolitains afin d'assurer la réactivité de l'institution vis-à-vis des besoins du territoire et de ses habitants :

- **Un dispositif d'innovation interne** fondé sur les idées des agents,
- **Un système de repérage et d'accompagnement des talents** des agents métropolitains.

DES CLÉS POUR AGIR

L'équipe a consolidé le diagnostic initial à l'issue d'une première période d'imprégnation consistant en une série d'entretiens avec une vingtaine de cadres. Outre la complexité, il en ressort également que le personnel a le sentiment d'avoir contribué à la construction d'une institution ambitieuse, mais dont la culture commune reste à établir.

Au regard des enjeux identifiés, le stage s'est donc organisé autour d'une démarche de co-construction des 2 dispositifs avec les agents de la Métropole, pour recueillir leur vision des freins potentiels mais aussi leur prospective de la Métropole de demain.

Douze ateliers (6 par thématique) ont été menés, regroupant plus de 80 participants issus de tous secteurs d'activité de la Métropole et aux profils divers. Des méthodes ludiques et variées d'animation ont été utilisées pour favoriser l'émergence d'idées et un principe d'anonymat a été posé pour libérer la parole.

Du fait du calendrier contraint, la délocalisation de certains ateliers sur les territoires, vecteur possible de regroupement d'agents issus de différents conseils de territoire autour d'un projet commun, n'a pu aboutir. Les ateliers ont tous eu lieu au sein de la Tour La Marseillaise à Marseille. L'équipe a donc organisé, à l'issue des ateliers, des rencontres bilatérales avec chacune des DGS de territoire, sur site afin de les associer au projet et d'obtenir des échos locaux de ces thématiques.

Les principales conclusions de ce projet mettent en lumière 3 points d'attention :

- La nécessité de considérer le talent sous l'angle des compétences comportementales attendues comme marqueurs d'un « potentiel » professionnel.
- Le besoin d'un environnement favorable à l'expression du potentiel des agents et de leurs idées (transparence, portage hiérarchique, droit à l'erreur)

- La diversité des chemins que prennent l'émergence des talents et de l'innovation dont les dispositifs de repérage et de développement devraient tenir compte.

Pour illustrer la démarche menée et rendre compte des productions des ateliers, 3 livrables ont été produits, en respectant la philosophie de départ du projet collectif à savoir l'utilisation de formats originaux :

- 1) Un « Livre dont vous êtes le talent » qui présente la diversité des parcours possibles pour un agent de la Métropole au sein du dispositif Talents.
- 2) Une illustration de la démarche d'innovation imaginée par les agents de la Métropole comme un moyen d'améliorer collectivement le service public et le quotidien des agents, d'anticiper l'avenir et de préserver les ressources.
- 3) Un « guide de voyage » témoignant du chemin parcouru par l'équipe, des méthodes utilisées et des enseignements tirés de l'animation des ateliers, mais aussi des retours des agents eux-mêmes sur ces expériences.

10 incontournables pour faciliter votre voyage

Avant les ateliers bien préparer son voyage

Prendre le temps en groupe, pour réfléchir aux questions à aborder, aux résultats attendus et pour prévoir les méthodes d'animation en conséquence

Ne pas hésiter à exprimer ce qui nous dérange et ce que nous ne comprenons pas, pour compléter l'analyse collective et améliorer le déroulé prévisionnel des ateliers

Prévoir des marges de manœuvre pour gagner du temps en cas de besoin ou pour faire face à un nombre de participants différent (> ou <) : prévoir des options

Y revenir plusieurs fois pour vérifier la cohérence et la clarté du déroulé des ateliers, même plusieurs jours après l'avoir construit

Bien répartir les tâches l'animateur doit être clairement identifié par les participants pour pouvoir lui poser des questions, et la logistique des ateliers doit être anticipée et réalisée en parallèle

Pendant les ateliers respecter son itinéraire

Instaurer un climat de confiance en mettant tous les participants sur un pied d'égalité : on oublie son poste, on vient en tant qu'agent de la Métropole

Autoriser les idées folles pour obtenir une vision plus large des sujets : il n'y a pas de question bête, toutes les idées sont bonnes à prendre, on n'hésite pas à construire à partir des idées émises

Contextualiser en donnant des repères (bilan des ateliers précédents) et en précisant l'objectif de l'atelier vis-à-vis de la démarche globale, bien poser le cadre (l'annoncer et le respecter)

Rythmer les ateliers avec un découpage en plusieurs séquences (annoncer les objectifs de chaque partie et en détailler les outils d'animation) dont la durée est maîtrisée (la prévoir et s'y tenir)

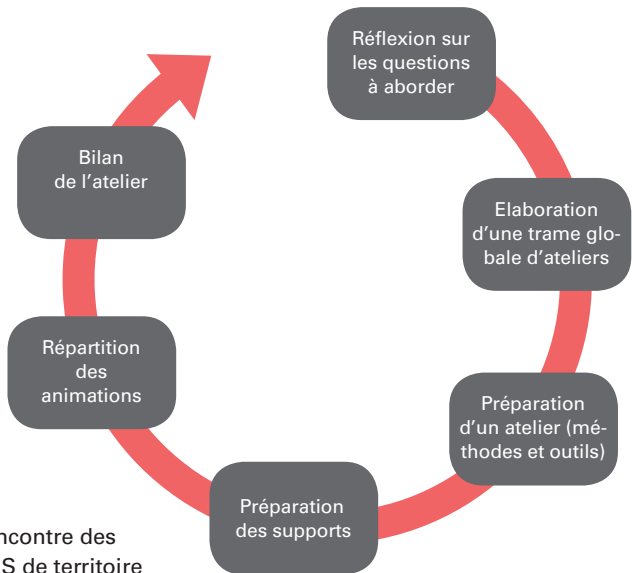
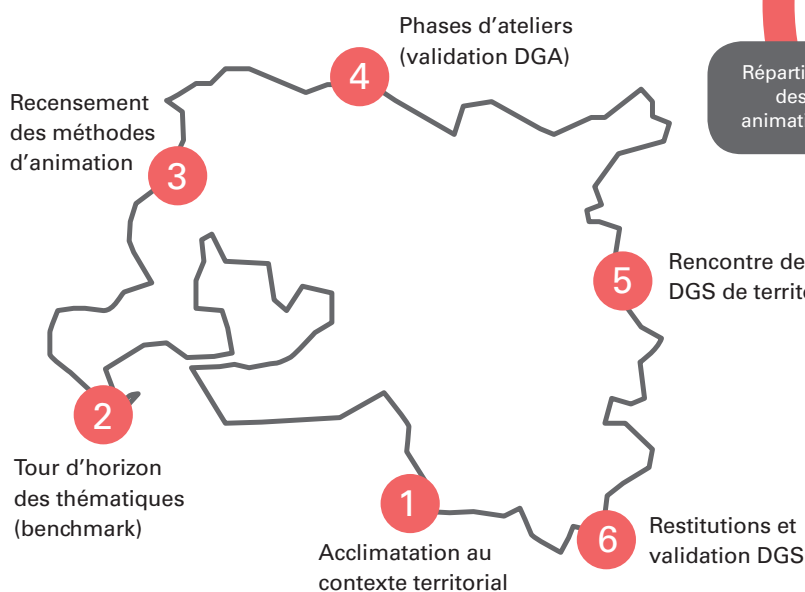
Fonctionner par défis pour motiver les agents et donner une structure et des repères (un défi par atelier), utiliser des méthodes ludiques, des mises en situation voire des jeux

Des discussions avec les différentes directions de la Métropole est née une vision globale des principaux risques et freins liés aux deux dispositifs, parmi lesquels le risque de démotivation et de frustration des agents dans l'hypothèse où les dispositifs n'aboutiraient pas.

Une réflexion conjointe avec l'équipe projet de la Métropole a ainsi été initiée aboutissant à l'élaboration de fiches opérationnelles de reprise (comitologie, proposition de premières actions et d'un calendrier, méthodologie, ...).

En outre, pour faciliter la poursuite de la démarche, l'équipe a sollicité la communication interne de la Métropole pour la production d'une vidéo mixant témoignages et captures de bribes d'ateliers, utilisable sous différents formats (intranet, séminaires) pour donner à voir la manière dont se sont construites les premières briques des deux dispositifs.

L'itinéraire du voyage



- 1) Acclimatation au contexte territorial par une série d'entretiens avec les services et directions de la Métropole (x personnes rencontrées)
- 2) Tour d'horizon des outils et méthodes utilisés ailleurs (talents et laboratoire d'innovation) grâce à des prises de contact téléphoniques, physiques, ou des recherches sur internet
- 3) Recensement des techniques d'animation à utiliser par type d'atelier (exploration ou convergence)
- 4) Phases d'ateliers : fonctionnement en itérations
 - a. Séances de réflexion collective autour des questions à aborder au cours des ateliers
 - b. Elaboration d'une trame globale d'ateliers pour chacune des 2 thématiques

- c. Préparation d'un atelier (séquençage et méthodes d'animation)
- d. Affinage des outils et préparation des supports
- e. Répartition des animations
- f. Bilan de l'atelier séance et modification des ateliers suivants en conséquence

> Présentation hebdomadaire au DGA de bilans des ateliers passés et de déroulé des ateliers futurs (présentations et questions-réponses)

- 5) Rencontre des territoires (constatation de la faible représentation dans les ateliers réalisés)
- 6) Restitution du travail réalisé dans différentes instances (DGS, CODIR RH, participants aux ateliers, personnes rencontrées en entretien, ...)

Les chiffres

80

participants aux 12 ateliers Volontaires, issus de toutes catégories et de toutes les DGA, exerçant des compétences métropolitaines et des compétences déléguées aux conseils de territoire

6

persona et 6 projets d'innovation imaginés par les participants à l'appui d'une production de contenus, de sens et de processus sur les 2 sujets traités.

4

points d'entrée dans le dispositif, 9 outils de détection et 12 formats d'accompagnement ont été imaginés par les participants au bénéfice de la recherche et du développement de savoirs-être, grâce à des dispositifs individualisés.

4

objectifs de l'innovation Métropolitaine : améliorer le service public, donner du sens et simplifier le travail des agents, anticiper l'avenir, protéger les ressources.

3,7/4

c'est la note donnée aux participants des ateliers aux méthodes d'animation utilisées par l'équipe INET à l'issue de la démarche d'évaluation mise en œuvre au cours de l'ensemble du projet collectif.

3

demi-journées de préparation pour une demi-journée d'atelier en moyenne