

**VALORISER
LE TERRITOIRE**

20

**Accompagnement
à la mise en œuvre
de la stratégie
du pôle attractivité
et développement
du territoire**

**SAINT-ÉTIENNE MÉTROPOLÉ
VILLE DE SAINT-ÉTIENNE**



LES AUTEURS



Véronique Delmas

veronique.delmas@ingenieurchef-inet.org



Emmanuel Lengaigne

emmanuel.lengaigne@ingenieurchef-inet.org



Grégory Rochette

gregory.rochette@ingenieurchef-inet.org



Féodora Zussy Miguet

feodora.zussy@conservateur-inet.org

TUTRICE

Valentina Cosma

Directrice générale adjointe

Pôle Attractivité et Développement du Territoire



CONTEXTE

Lepôle Attractivité et Développement du Territoire de Saint-Étienne Métropole a récemment été réorganisé et son nouvel organigramme a donné lieu à une évolution significative de son périmètre d'intervention, dans un contexte de poursuite de la mutualisation avec les services de la Ville de Saint-Étienne. Le pôle œuvre pour l'attractivité et le développement du territoire en accompagnant divers acteurs du champ économique (tourisme, recherche-innovation, industrie, commerce...)

Cette évolution a nécessité le lancement de nouveaux modes d'organisation internes pour améliorer la transversalité, la visibilité et l'efficacité de la DGA, dans le cadre d'une feuille de route stratégique qui a été co-élaborée dans le cadre d'une mission d'accompagnement externalisée. Au cours de ce travail, les directeurs ont défini la notion centrale de « client » autour de laquelle, ils ont pu construire une vision commune.



PROBLÉ- MATIQUE

→ La feuille de route a mis en évidence des besoins :

- > une meilleure interconnaissance entre chaque direction pour optimiser l'activité du pôle,
- > un travail en transversalité accru entre les directions pour améliorer le service aux clients,
- > une culture commune afin de donner plus de cohérence à l'action du pôle.

→ Ce travail préalable a permis la définition d'objectifs stratégiques déclinés en actions. La mission consistait à définir les conditions de la mise en œuvre opérationnelle de ces actions et surtout favoriser leur appropriation par les équipes. Inscrite dans des problématiques managériales et de conduite du changement, la mission des élèves de l'INET a intégré le design de services afin de développer agilité, innovation et pratiques collaboratives au sein du pôle.



DES CLÉS POUR AGIR

1. Assurer l'homogénéité de l'information afin d'engager une dynamique constructive de la totalité des agents. Au regard de l'envergure du projet, il est important que tous les niveaux hiérarchiques soient intégrés à la démarche. La transparence de l'information assure une meilleure cohésion d'équipe et réduit le risque d'incompréhension dans le cadre d'une conduite du changement.
2. Établir des diagnostics partagés en transversalité afin que chaque membre de l'équipe appréhende l'ensemble de l'activité du pôle.
3. Associer les équipes à la co-construction des conditions de la mise en œuvre des actions en utilisant les méthodes du design de service : se mettre à la place du client pour améliorer le service rendu.
4. Adopter des méthodes originales et ludiques pour favoriser l'innovation et la créativité des agents (utilisation d'outils et de supports variés tout en alternant des pratiques numériques et plus « traditionnelles »).
5. Favoriser des conditions de convivialité afin d'accroître la cohésion d'équipe.

ZOOM

Créer des conditions propices au développement de l'intelligence collective :

-> Mettre en place et faire respecter les règles de fonctionnement du groupe : bienveillance entre les participants, écoute respectueuse, confidentialité...

-> En ouverture du groupe de travail, prendre soin des participants en prévoyant un temps d'accueil convivial et une activité originale pour « briser la glace » et favoriser la cohésion. Par exemple, il est possible de demander aux participants de représenter graphiquement leur perception du territoire avant d'expliquer au collectif leurs choix graphiques.



TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Valentina Cosma

DGA du pôle Attractivité
et Développement du Territoire

→ « La mission confiée au groupe d'élèves était porteuse d'enjeux pour la structuration du fonctionnement du pôle, dans un contexte d'un nouvel organigramme qui venait modifier significativement son périmètre : décliner les grands objectifs de la feuille de route stratégique élaborée par le collectif de Direction. Derrière cet exercice de structuration, d'organisation et d'élaboration de fiches actions, il y avait un défi d'animation et d'adhésion d'équipe. Un grand merci à nos 4 mousquetaires, qui avec des personnalités différentes, des compétences variées et parfois inattendues, une belle dynamique de groupe et leur sourire ont su mobiliser les équipes et donner envie de prendre la suite de leur travail. »

Julien Fraysse

Directeur-adjoint de la direction de
l'Entrepreneuriat, Enseignement Supérieur,
Recherche et Innovation

→ « Les élèves de l'INET ont su apporter une méthodologie, une atmosphère de travail, permettant à tous les agents en groupes de travail, quelle que soit leur catégorie, de s'approprier la démarche. Ils se sont montrés à la fois lucides et engagés. Ils ont ciblé les éléments les plus pertinents, à approfondir à long terme dans chacun des champs d'exploration, ressources humaines, données, ouverture de la politique publique de développement vers les acteurs du territoire. »



LES CHIFFRES

La mission s'articule autour de plusieurs chiffres majeurs :

→ **4 axes stratégiques**

- > Mettre le client au centre des objectifs, en proposant une offre multithématique,
- > Renforcer la cohésion d'équipe et sa performance,
 - > Préparer l'avenir et traduire la vision stratégique des élus sur le territoire,
 - > Promouvoir les atouts du territoire et l'offre de service du pôle.

Ces axes sont déclinés en **8** objectifs opérationnels autour de **20** fiches-actions établies au cours du stage ou suite à la démarche.

6

directions concernées

100%

des participants jugent les sujets abordés dans les ateliers pertinents au regard de leur travail

4

ateliers de co-construction

80%

des participants estiment les résultats des ateliers éclairants et intéressants

22

participants associés aux ateliers de co-construction

80%

des participants estiment que le format des ateliers est intéressant pour élaborer la suite de la feuille de route



ALLER PLUS LOIN

→ Un conseil de lecture pour s'initier aux méthodes d'animation ludiques du design de services et développer la créativité: James Macanufo, Sunni Brown, Dave Gray, *Gamestorming: Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers*, Diatenio, 2019.

