

Acte 3 de la décentralisation. Quel enjeu ?

En décidant de consacrer le dossier de cette Lettre 53 à l'acte 3 de la réforme territoriale, il ne pouvait être passé sous silence la crise profonde qui affecte aujourd'hui les relations entre la sphère du politique et du pouvoir, interrogée sur sa capacité à prendre à bras le corps les défis sociétaux à relever, et celle de la société civile et de ses acteurs qui expérimentent au quotidien des réponses à ces mêmes défis.

Souvenons-nous de l'écho sans précédent suscité fin 2010 par l'essai de Stéphane HESSEL « Indignez-vous ! ». Edgar MORIN a cru pouvoir y déceler « le réveil public d'un peuple qui était jusqu'à présent très passif ».

Dans un article publié dans le journal « Le Monde » daté des 10 et 11 janvier 2010, intitulé « L'éloge de la métamorphose », le même Edgar MORIN évoquait les limites atteintes par nos sociétés et les risques qui guettent notre planète.

« Le probable est la désintégration », écrit-il. « L'improbable mais possible est la métamorphose... L'idée de métamorphose, plus riche que l'idée de révolution, en garde la radicalité transformatrice, mais la lie à la conservation de la vie, de l'héritage des cultures. Pour aller vers la métamorphose, comment changer de voie ? ... Tout, en fait, a recommencé, mais sans qu'on le sache. Nous en sommes au stade de commencements modestes, invisibles, marginaux, dispersés. Car il existe déjà, sur tous les continents, un bouillonnement créatif, une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, sociale, politique, cognitive, éducationnelle, ou éthique ... une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, sociale, politique, cognitive, éducationnelle, ou éthique... ».

Plus que jamais, le neuf est à l'œuvre dans l'ancien. La métamorphose ne pourra advenir sans le bouillonnement des initiatives de terrain, leur reconnaissance et leur pérennisation. Gageons que les citoyens acteurs de la société civile pourront mettre à profit l'acte 3 de la réforme territoriale pour faire avancer le nouvel élan de démocratie citoyenne dont nos vieilles sociétés ont un urgent besoin. La sphère de l'organisation politique et administrative ne peut échapper à ce mouvement.

n° 53

Page une
Editorial

Page deux

- Le management à l'épreuve des faits
- En bref...
- CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Page trois

- A lire :
Guide Pratique du DSI

Page quatre

Interventions de Ciste

LE DOSSIER DU MOIS

Changements annoncés dans les collectivités publiques

LE MANAGEMENT A L'ÉPREUVE DES FAITS

« OMNISCIENCE STRATÉGIQUE OU SAVOIR MANAGÉRIAL ? »

Dans de nombreuses entreprises privées comme dans les structures publiques, les dirigeants et l'encadrement ont naturellement une activité stratégique. Celle – ci fait parfois l'objet de critiques pour la versatilité supposée ou réelle des choix effectués.

Les personnels, angoissés, ne se rendent effectivement pas toujours compte que la maxime : « Vérité aujourd'hui, erreur demain ... », est souvent le reflet d'un environnement économique très changeant et d'une visibilité à court terme dans le pilotage. Le fait, pour les dirigeants, de ne pas le faire savoir provient parfois d'une crainte de tomber du piédestal de l'omniscience et donc d'offrir une image d'eux-mêmes affaiblie auprès de leurs collaborateurs.

Phrases entendues :

« Un bon capitaine sait donner le cap, surtout dans la tempête ! »

« Comment peut – on rassurer si on dit qu'on ne sait pas ? »

Malheureusement, l'expérience montre que la perte de crédibilité résulte plus largement de contradictions entre annonces sur les choix effectués et réalités constatées que des limites des managers. La communication de certains dirigeants est plus affaiblie, en temps de crise, par les virages effectués à 90° dans les choix stratégiques affirmés comme des vérités que par l'aveu de certaines incertitudes gouvernant leurs choix ...

À une époque désabusée où la modestie est de mise dans l'énoncé des certitudes, il nous faut encore apprendre que la prudence dans l'énoncé de nos choix stratégiques est probablement une vertu : « N'affirmons rien avec force que nous ne soyons en mesure de tenir ... ». L'époque est peut – être mûre pour faire entendre que les dirigeants ne lisent pas l'avenir dans les boules de cristal et que le savoir managérial a aussi ses limites.

kaminski@ciste.fr

en bref...

OPHIS : Office Public de l'Habitat et de l'Immobilier Social.

Animation et accompagnement d'une démarche d'évolution de l'organisation et du fonctionnement du service. Diagnostic de situation, mise en place d'une démarche participative en mode projet, animation d'un séminaire stratégique, organisation d'ateliers d'approfondissement, animation du comité technique en charge de l'élaboration du projet d'évolution et appui - conseil à la direction. Un bailleur social crée son service du « logement accompagné ».

OPHIS, important bailleur social du Puy de Dôme et de la région Auvergne, a décidé de se doter en interne d'un service dédié au logement accompagné. L'organisme a fait appel à l'UNAF (Union Professionnelle du Logement Accompagné) pour être accompagné dans la définition et la mise en œuvre de ce nouveau service. CISTE assure cette mission d'accompagnement.

parazon@ciste.fr

SOFRECO : Société Française de Réalisation d'Etudes et de Conseil.

Appui aux Chambres d'Agriculture Algériennes. Après une première mission d'appui au renforcement des compétences du réseau des chambres algériennes, CISTE pilote l'élaboration de supports de communication devant présenter et valoriser l'institution et la mission de conseil agricole qu'elle réalise, à destination de l'ensemble des producteurs et des responsables professionnels.

hamm@ciste.fr

ADIL 42 : Agence Départementale d'Information sur le Logement.

CISTE est actuellement missionné par l'ADIL42 pour l'accompagner dans sa réflexion sur l'élaboration d'un projet de développement stratégique. Une première phase de diagnostic participatif débouchera sur l'élaboration d'un plan d'actions, véritable feuille de route de l'établissement pour les années à venir. CISTE a été retenu pour cette mission sur sa capacité d'analyse et d'animation des parties-prenantes internes et externes, et sur l'opérationnalité des préconisations proposées.

sara.legarnec@ciste.fr & hamm@ciste.fr

Chambre d'Agriculture de Vaucluse

(Avignon - 84) : Accompagnement du travail des membres du nouveau Bureau de la Chambre et du Comité de Direction sur la mise en place des valeurs de la mandature, d'un nouveau règlement intérieur des élus, d'une nouvelle stratégie pour la mandature et de la feuille de route afférente.

kaminski@ciste.fr

L'ÉQUIPE

CISTE s'enrichit de nouvelles compétences

Sara Le Garnec

Master en sciences politiques - IEP Grenoble

Sara Le Garnec travaille dans le secteur du conseil depuis l'obtention de son diplôme en management des organisations internationales à l'IEP de Grenoble. A l'origine spécialisée dans le montage de partenariats publics-privés dans le domaine du marketing, elle choisit d'évoluer vers le conseil aux collectivités.

Pendant deux ans, elle opère principalement auprès des Services Départementaux d'Incendie et de Secours au niveau national sur l'ensemble de leurs problématiques stratégiques et fonctionnelles, mais aussi auprès des Conseils généraux et des Communes.

Passionnée par les pratiques de management et les enjeux organisationnels, spécialisée dans l'animation des groupes de travail, Sara rejoint aujourd'hui l'équipe de CISTE sur une première mission organisationnelle auprès du service Reprographie de la Ville de Grenoble.

« L'équipe de CISTE m'a tout de suite plu : j'ai été séduite par la variété des compétences réunies, et leur volonté commune de faire progresser les organisations à travers une meilleure interaction entre les hommes et la technique. Le fait de travailler à l'interface de plusieurs secteurs et avec des profils variés oblige à se renouveler constamment, à questionner les méthodologies employées. Un beau challenge. »



A LIRE

Manager un système d'information, Guide pratique du DSI de Claudine CHASSAGNE

Il était une fois la collectivité Draco

Manager le système d'information, ou comment faire sortir Draco le magicien (dans notre cas Draco l'informaticien) de Slytherin pour entrer de plain-pied dans la vie de la collectivité ? L'informatique et les systèmes d'information sont en effet aujourd'hui au cœur des enjeux des organisations comme de la vie quotidienne de nombreux particuliers : le très haut débit, les smartphones, les réseaux sociaux et l'informatique dans les nuages, influencent autant nos modes de vie que les processus des collectivités publiques et privées, les outils, que les usagers et les utilisateurs. Ces innovations technologiques et le brouillage progressif des frontières entre informatique privée et d'usage professionnel dessinent les nouveaux enjeux des services informatiques : trouver des solutions de mobilité, de sécurité et de fiabilité des données, d'ouverture des réseaux, de nouveaux modes de décision, des coûts et délais et de satisfaction des utilisateurs.

Pour les services informatiques et en premier lieu pour les DSI, cela suppose un véritable changement de paradigme. L'auteur, Claudine Chassagne, docteur-ingénieur en informatique et forte de près de 30 ans d'expérience aux fonctions de DSI, explore et analyse ces changements, en s'attardant plus particulièrement sur le cas des collectivités territoriales. L'exemple de la collectivité fictive Draco, qui sert de fil conducteur, permet d'illustrer concrètement ces problématiques et les réponses qui peuvent y être apportées.

Les services informatiques sont en effet passés d'une fonction support, dont la principale mission était d'assurer la continuité opérationnelle, à un rôle actif dans la participation à la définition de la stratégie des organisations et à la création de valeur. Si cette évolution semble globalement acceptée et appréhendée par les entreprises, le constat est plus nuancé dans les collectivités publiques, pour lesquelles la contribution des SI à la création de valeur est plus difficile à montrer. De cette dualité entre maintien de l'existant et innovation, naît pour l'auteur la nécessité de rétablir (ou d'établir ?) la gouvernance du système d'information.

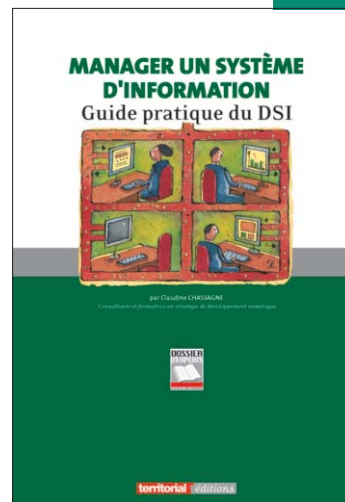
Notion introduite par le Cigref¹ en 2002, la gouvernance du système d'information peut s'entendre comme « un ensemble de bonnes pratiques qui vont aider l'entreprise ou la collectivité à piloter et contrôler son système d'information dans le contexte de son ou ses métiers », ce qui revient à intégrer dans la gestion du SI la culture de l'entreprise ou de la collectivité. Parmi les dix bonnes pratiques identifiées figurent la gestion des projets SI et des risques liés au système d'information, mais aussi la liaison entre le SI et la planification globale de l'organisation et de son architecture, la gestion du portefeuille projets orientée vers la création de valeur, et la mesure de la performance du système d'information. Création de services innovants (formation à distance, travail collaboratif, information aux usagers en temps réel, SIG), levier économique à travers la dématérialisation et la mutualisation, enjeu politique via l'administration électronique, les opportunités ne manquent pas et soulignent l'intérêt pour les collectivités territoriales de se saisir de l'enjeu.

1. Cigref : Club informatique des grandes entreprises françaises.

Véritable guide pratique à destination du DSI, l'ouvrage fournit de nombreux outils, détaille les référentiels de gouvernance et les méthodologies de conduite de projets. Le ton est simple et pragmatique : l'auteur identifie par exemple trois types de maturité du système d'information. Dans le type 1, il s'agit avant tout de résoudre le problème informatique, soit « le navire prend l'eau de toutes parts il faut réagir » ; le type 2 vise l'optimisation « faire mieux et moins cher », le type 3, enfin, où le SI participe à la transformation de l'organisation, à « tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles ». Outil de base pour le DSI, l'ouvrage fournit autant d'indicateurs utiles pour le reste des parties prenantes : direction générale, directions métiers, agents, chefs de projets, consultants internes ou externes ; on retiendra ainsi par exemple la check list très complète d'évaluation de la qualité de l'existant et des mesures correctives applicables.

A travers les nombreux exemples de services ou d'usages, l'auteur appelle les DSI à se saisir de ces changements plutôt qu'à s'y adapter, à les transformer en opportunité de services plutôt qu'à les subir : circulation plus rapide des données (Très Haut Débit), convergence des réseaux et des objets (Smart Grids), délocalisation de l'information (Cloud Computing), utilisation des Réseaux sociaux, production, organisation et stockage de la donnée (Big Data, Open Data) sont autant d'enjeux actuels qui impactent nécessairement le fonctionnement de la collectivité, que ce soit à travers les attentes des usagers, les projets politiques portés par les directions générales, ou encore les modes de travail transversaux. Mettre en place le travail collaboratif à distance, créer des guichets virtuels, protéger les données publiques sont des exemples d'anticipation. Et qui, au sein de la collectivité est mieux placé que les DSI pour piloter ces changements, que ces professionnels qui en comprennent la complexité ?

Car c'est bien du côté de l'humain que se joue le changement : de l'agent devant son écran à l'informatique dans les nuages il y a parfois un monde, qu'aucun iPad ne saurait réduire à un simple clic. « Les agents d'une collectivité constituent sa première richesse. En leur donnant la formation nécessaire à l'appropriation des technologies de l'information et de la communication, la collectivité les valorise et les propulse en vecteurs du changement, capables de transformer le service aux usagers ». Au-delà de l'adaptation aux évolutions technologiques, il s'agit donc de repenser le rôle des directeurs des services informatiques vers une double responsabilité opérationnelle et managériale, d'impliquer les directions générales et les directions métiers dans la conduite du changement, de former les équipes à ces nouveaux modes de fonctionnement. Point de baguette magique à la clé donc mais un ouvrage utile et bien écrit, qui permet autant de clarifier des notions techniques que d'avoir une bonne vision d'ensemble des problématiques SI à l'œuvre dans les organisations.



Coallia construit son projet d'entreprise associative

L'entreprise

Activité : hébergement social, habitat social adapté, médicosocial et formation

Effectif : 2400 salariés

Implantation : 180 sites répartis sur le territoire national

Gouvernance : association loi 1901, dotée d'un conseil d'administration et d'un bureau constitué de personnalités bénévoles cooptées pour leur expertise dans les domaines d'activité. Comité de direction salarié d'une vingtaine de membres. Organisation territoriale avec délégation à des directions d'unité territoriales.

Le projet de l'entreprise et sa demande à CISTE

Coallia s'est doté d'un projet d'entreprise associative (plan stratégique à 5 ans) depuis près d'une vingtaine d'années. Le précédent datait de 2007, et sa conception avait été très participative, avec la mobilisation de nombreux groupes de travail et l'organisation de forums régionaux à l'invitation de l'ensemble des salariés.

Coallia cherchait une nouvelle équipe pour l'accompagner dans l'organisation et l'animation du PEA 2013.

La proposition de CISTE

Proposer une démarche qui permette de conforter la pratique d'élaboration du PEA à Coallia tout en réalisant un pas supplémentaire vers la mobilisation des compétences internes : le challenge a été de limiter au démarrage le rôle du CA et de la direction au cadrage de la démarche et à la définition des principales évolutions dans l'environnement de l'association.

Près de 500 salariés ont défini les orientations de l'institution au cours d'un séminaire de 2,5 jours, près de 250 d'entre eux en ont précisé les contours et proposé des actions pour les mettre en œuvre dans les 5 années à venir, enfin au cours des 6 forums régionaux près de 2000 salariés ont été informés et ont donné leurs points de vue sur les travaux en cours.

Animation et animateurs

Plénières, groupes de travail, 6x6 (petits groupes de 6 participants travaillant sur une consigne pendant 6 minutes, au cours d'une plénière), participation media (chaque groupe de travail a produit du texte et de l'image vidéo, montée au fil de l'eau et mise à disposition de l'ensemble des salariés via un site web, pour ouvrir la participation tous les groupes de travail et à tous les salariés), ... une palette de techniques éprouvées pour organiser le travail collectif de conception, de réaction et de validation. Les différentes rencontres ont été conduites et animées par 7 consultants de l'équipe de Ciste.



Points significatifs

La démarche entreprise a été **la plus ambitieuse jamais conduite** par l'équipe sur le plan de la participation. Coallia dispose pour les années qui viennent d'une feuille de route fondée sur un diagnostic partagé et sur des choix représentant un large et solide consensus parmi les salariés. De nouvelles questions ont surgi, et bénéficient aujourd'hui d'une attention importante dans l'entreprise associative, comme l'évolution de la gouvernance avec la création d'une instance prenant en charge la dimension éthique des activités et des projets et l'ouverture des établissements au bénévolat local, dans une perspective de rencontres entre les populations accueillies, en majorité exclue de la vie sociale et de la citoyenneté, et les « inclus ».



Directeur de publication
Denis Kaminski

Editeur de la publication
CISTE

Graphisme
Mado
madomadeleine@gmail.com

Impression
Imprimerie Alias
04 76 24 72 72
www.alias-graphique.com

Dépôt légal
Mars 2014

Site internet
www.ciste.fr

Contact
35, Avenue du Granier
38240 MEYLAN
Tel : 04 76 41 11 94

Fréquence de parution
semestriel

ciste

CENTRE D'INTERVENTION SOCIO-TECHNIQUE

35, avenue du Granier / 38240 Meylan

Tél / Fax 04 76 41 11 94

ciste@ciste.fr / www.ciste.fr