

Innovation managériale

Caluire-et-Cuire

Le schéma organisationnel inverse la logique de l'organigramme classique

Le problème

Le décloisonnement, la transversalité et le couple responsabilité/liberté étaient portés depuis 2016 par le DGS.

La crise sanitaire et le nouveau mandat ont réaffirmé la pertinence de ces principes.

La logique de silos présente dans un organigramme classique devait donc être déconstruite.

Votre solution innovante

Conformément au projet politique, la proximité avec les citoyens apparaît distinctement dans le schéma organisationnel. De plus, son format valorise la souplesse, la transversalité et permet d'encourager la responsabilité de chacun et la prise d'initiative des agents.

Les objectifs

- Traduire les six axes structurants du projet politique
- Mettre le citoyen au centre de l'action municipale
- Souligner notre mode de travail en transversalité
- Mettre en perspective les trois formes de notre administration (quotidien, projet, incertitude)

L'histoire de votre action innovante

- ***Qui ?***

La commande : le Maire et la Direction Générale des Services

- ***Pour qui ?***

Agents de la Ville et du CCAS.

- ***Quoi ?***

Le schéma organisationnel est la traduction du projet d'administration, lui-même coconstruit avec les managers durant 5 ateliers et une journée de séminaire.

Les citoyens ont été remis au cœur de ces deux documents stratégiques, afin de traduire le nouveau projet politique de la municipalité et d'amplifier une démarche déjà entreprise.

- Le schéma organisationnel s'est structuré autour de trois formes d'administration : quotidien, projet, incertitude.

Ce dernier volet s'est naturellement dessiné à la suite du retour d'expérience sur la crise sanitaire.

La mission « Veille, évolutions, accompagnement et méthodes », assurée par le Secrétariat général, a vu le jour afin d'ancrer le travail de prospective dans l'organisation. L'administration de l'incertitude pose l'incertain comme axe de réflexion : tout agent doit s'en approprier les enjeux et le questionnement, afin de détecter les signaux faibles des prochaines crises.

- Le schéma organisationnel permet de renforcer et matérialiser le mode projet : la construction horizontale affirme le rôle de ses acteurs et sa transversalité intrinsèque.

Ce nouveau schéma valorise la production du service public du quotidien : fort d'orientations politiques claires, chaque agent est incité à développer son périmètre d'action, ce que le principe de subsidiarité, pierre angulaire de la charte managériale de 2018, rend possible.

- Enfin, le citoyen est symboliquement au premier plan de ce schéma, ce qui rappelle le sens et la finalité de l'action publique.

Ainsi, l'organigramme classique est remplacé par un schéma organisationnel avec cinq pôles :

- Services à la population, en lien avec les axes stratégiques : ville attractive, ville citoyenne, ville solidaire
- Proximité et patrimoine : ville sûre, ville durable
- Développement territorial durable : ville durable, ville attractive
- Ressources internes et Ressources humaines : ville bien gérée, ville durable

Le schéma organisationnel a d'abord été présenté aux managers, en mars 2021. Des temps d'échanges ont permis de l'explicitier, de lever des inquiétudes et ont ainsi favorisé son appropriation. Plusieurs webinaires ont par la suite été réalisés en interne par le Directeur Général des Services avec tous les agents pour échanger en détail autour de cette nouvelle organisation.

- **Quand ?**

Janvier 2021-mai 2021 : appropriation et partage du schéma organisationnel

Les moyens humains et financiers

Le schéma organisationnel a été réalisé en interne par le service communication (une équipe projet de 4 agents) en lien avec la Direction Générale et l'ensemble des cadres de la collectivité.

L'évaluation de l'innovation

- **Impact :**

La nouvelle organisation a supprimé les silos thématiques et présente les temps de l'administration et le sens général de l'action publique.

Ce schéma souligne désormais le rôle stratégique des ressources (humaines, financières et territoriales) dans un objectif de durabilité.

Il prépare ainsi la résilience du territoire, de ses habitants et de ses agents.

- **Potentiel**

Schéma organisationnel et méthodologie très facilement transposable, sous réserve de disposer d'une organisation en mode projet.

- **Bilan, suivi, projet d'évolution**

Le schéma organisationnel a avant tout une portée interne : il vise à donner du sens au collectif et aux missions quotidiennes et permet de :

- Retranscrire une organisation des services plus souple et avec une transversalité renforcée
- Obtenir une cohérence avec les axes du projet politique qui sont traduits dans l'organisation de l'administration
- Donner une véritable place à l'administration de projet, en valorisant les chefs de projet
- Traduire l'importance des structures et équipements de la Ville, avec une présentation aboutie et détaillée afin que chacun puisse se retrouver dans cette organisation.

Pour outiller les agents dans l'appropriation du projet d'administration et du schéma organisationnel, une journée de formation est prévue en intra le 21 octobre 2021. Par ailleurs, une campagne de terrain est prévue pour communiquer plus largement et permettre une plus grande appropriation du schéma organisationnel par les agents.

Si le besoin s'en fait ressentir, il pourra être envisagé de le partager aux usagers.

Mots clés :

Projet - Pilotage – Management