



# Défis managériaux des mutualisations de services

Séminaire mutualisation des services 02/10/2015 CNFPT Alsace – Moselle

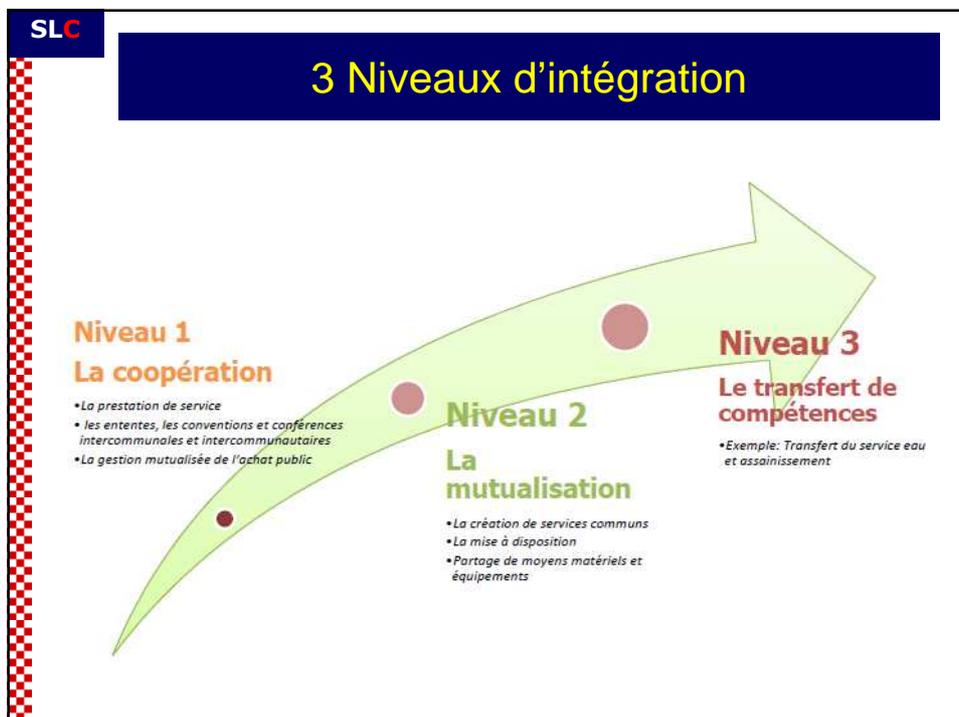
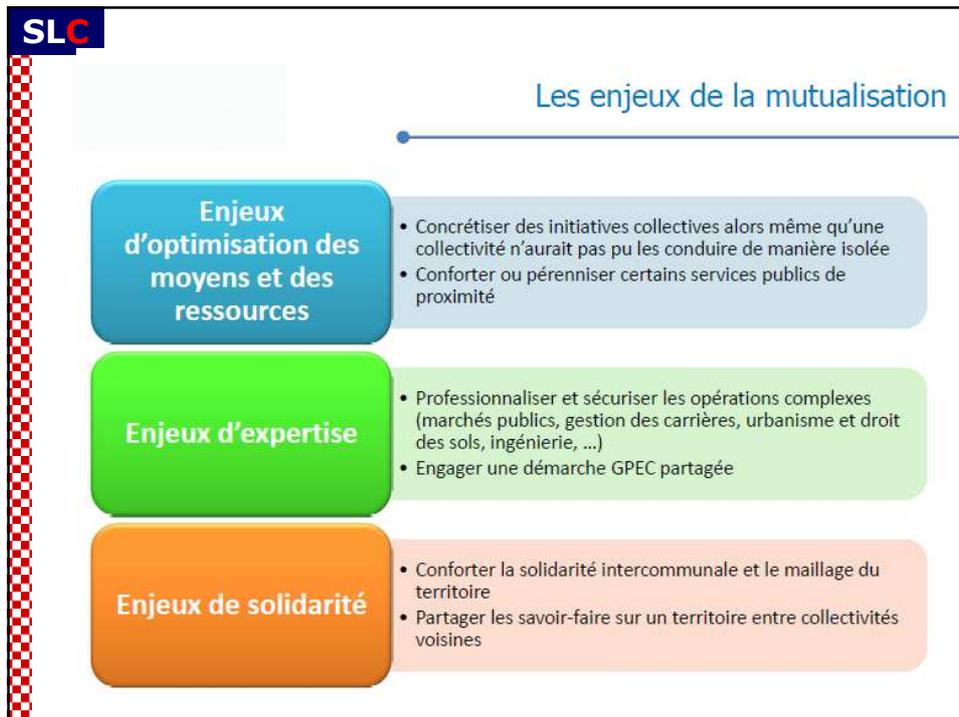
Stéphane LEA, Expert Consultant en management public  
SLCaudit@aol.com 06 30 99 23 29



## SEQUENCES

SEQUENCE > 1. Défis managériaux auxquels vous êtes confrontés ?

SEQUENCE > 2. Méthodes d'élaboration des schémas de mutualisation.  
Focus diagnostic stratégique. Analyse des jeux d'acteur



**SLC**

**SEQUENCE > 1.**

**A quels défis managériaux êtes vous ou serez-vous confrontés ?**

**SLC**

**Les défis managériaux que vous devez relever dans vos coopérations, la mutualisation de vos services à court moyen terme? Comment les relever et surmonter les difficultés?**

**Spontanément** quels sont les défis managériaux qui vous paraissent les plus importants?

**Plus précisément :**

Quelles sont les principales **difficultés méthodologiques** de la construction de vos mutualisations?

Quels sont les principaux **changements** que vous devez opérer, impulser et accompagner? Quelles en sont les principales difficultés? Résistances, divers freins?

Pouvez vous préciser **ce que vous devez absolument réussir** au risque sinon de compromettre la performance de vos mutualisations?

>>>> Au final quels sont **les principaux outils, les principales méthodes** qu'il faut maîtriser pour accompagner la réussite de vos projets?

**SLC**

**Les défis managériaux que vous devez relever dans vos coopérations, la mutualisation de vos services à court moyen terme? Comment les relever et surmonter les difficultés?**

**Spontanément** quels sont les défis managériaux qui vous paraissent les plus importants?

Susciter l'intérêt politique  
 Etablir une charte de bonne conduite et de respect des procédures pour les élus (double exécutif) = règles du jeu communes  
 Harmoniser les modes d'organisation/de fonctionnement (ex: rémunération horaires, congés régime indemnitaire...)  
 Rechercher l'efficacité / l'efficience = améliorer le service public  
 Renforcer la communication interne/externe  
 Faire participer les agents à la construction du schéma

**SLC**

**SEQUENCE > 2.**

**Méthodes d'élaboration des schémas de mutualisation**

**Focus Diagnostic stratégique**  
**Analyse des jeux d'acteurs**

**SLC**

## Méthodes d'élaboration du Schéma de mutualisation des services

**Préalables indispensables**

- Impulsion et Portage politique clair et fort : un VP dédié ?
- S'organiser en mode projet : Constituer un comité de pilotage, une équipe projet avec un chef de projet. Intégrer le DGA Ressources.
- Définir un planning de réalisation du projet
- Recours à un prestataire externe ? :
  - Définition du processus
  - Diagnostic : Etat des lieux, collecte des besoins dans la Com. Com et dans les communes membres : rencontre avec les maires et DGS/DGA, questionnaire
  - Définir des pistes de mutualisation
  - Analyse des facteurs de frein et de réussite de chaque piste sur les plans juridiques, financiers et organisationnels
  - Présentation au CoPil des propositions les plus pertinentes pour validation
  - Elaboration de scénarios de mutualisation / outils juridiques disponibles pour arbitrage devant bureau et conseil communautaire

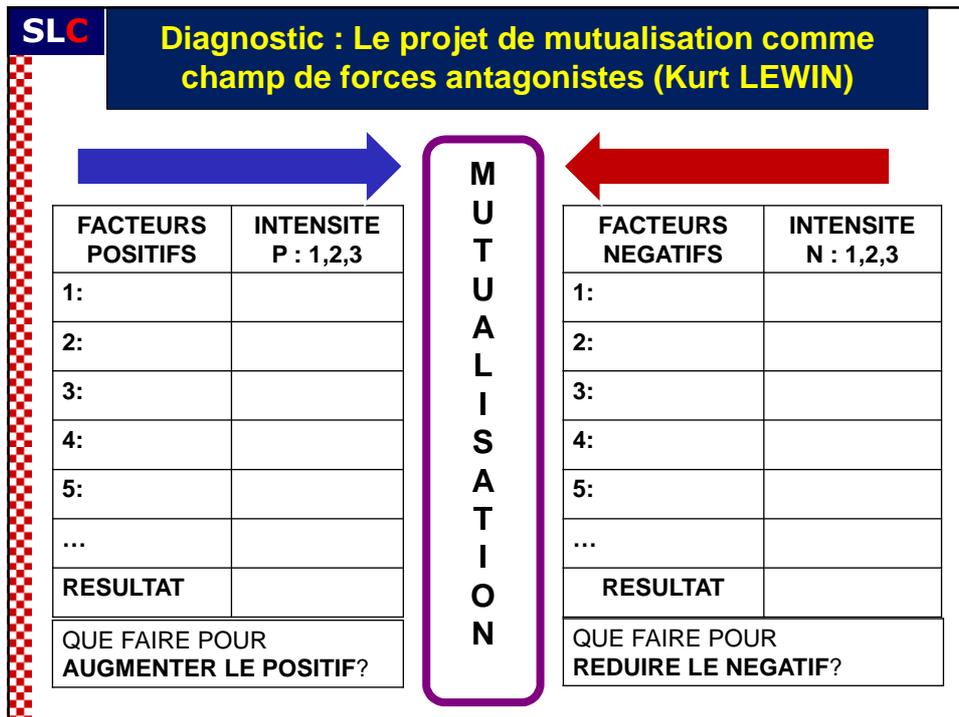
**SLC**

## Méthode d'élaboration du Schéma de mutualisation des services

**Des points de vigilance dans tous les cas pour que cela marche**

- Un **séminaire de lancement**
- Des **groupes de travail thématiques** impliquant les communes, cadres et élus pour définir les modalités opérationnelles de chaque piste de mutualisation. Analyse des risques et des impacts des pistes de mutualisation principales
- **Questionnaire et entretiens** : exemple de questions clés
  - Quels sont les projets de votre commune?
  - Quelle est votre vision de la coopération intercommunale aujourd'hui?
  - Quels sont vos attentes et vos souhaits pour de nouvelles coopérations, mutualisations ?

	Niveau actuel de coopérations/mutualisation		Niveau d'attente pour de nouvelles coopérations/mutualisations
<b>Faible</b>	Pas ou très peu de coopération / mutualisation	<b>Faible</b>	Satisfait du niveau existant
<b>Moyen</b>	Des débuts de coopération / mutualisation	<b>Moyen</b>	Des pistes à explorer
<b>Fort</b>	Une coopération / mutualisation structurée et efficace	<b>Fort</b>	De fortes attentes et/ou le souhait d'une mise en œuvre rapide



**SLC**

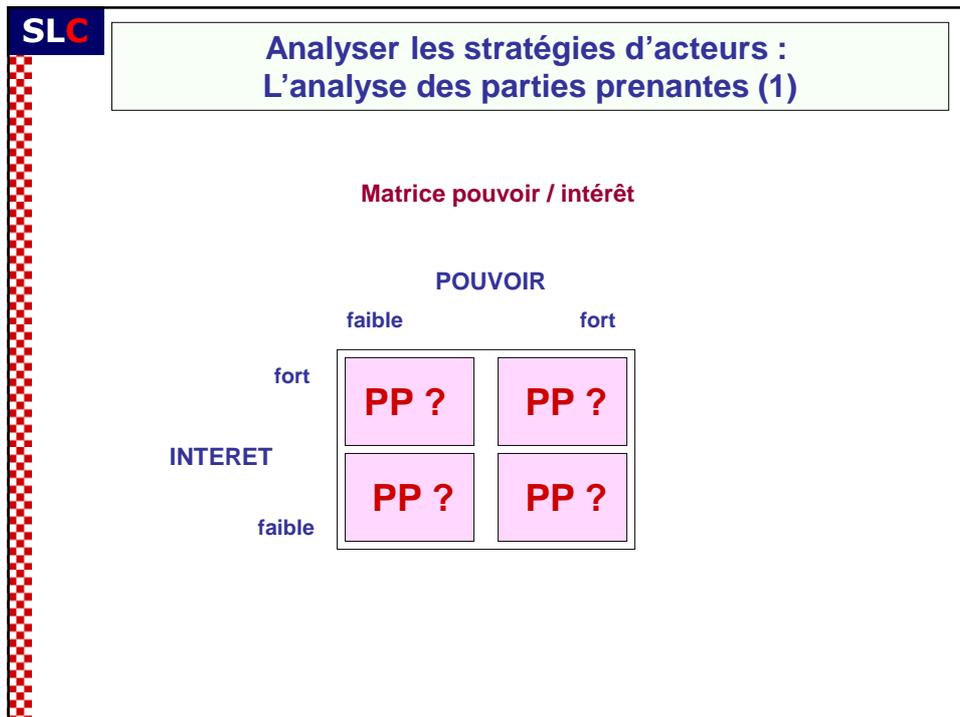
## Chasser les idées reçues

**C'est :**

- ▶ Identifier les idées, conceptions que l'on admet généralement pour vraies alors qu'elles ne sont la plupart du temps pas objectivement fondées
- ▶ Passer de la prise de conscience de ces idées reçues, quand elles sont fausses ou inhibantes, à leur dépassement : arguments pour, arguments contre (analyse dialectique), synthèse et leçons à tirer, actions à mener

<b>SLC</b>	
<b>IDEE RECUE n°</b>	
<b>ARGUMENTS POUR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>ARGUMENTS CONTRE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Actions à mener pour les surmonter</b>  <b>Action 1 :</b>  <b>Action 2 :</b>  <b>Action 3 :</b>	

<b>SLC</b>
<b>FOCUS</b>  <b>Analyse des parties prenantes du Projet de mutualisation</b>



**SLC**

**L'analyse des parties prenantes (1)  
L'analyse Pouvoir / Intérêt**

**Partie prenante  
n° ...**

GAINS	PERTES	RESSOURCES POUR/CONTRE	STRATEGIES POUR/CONTRE

**VOS ACTIONS**

ACTIONS ANTAGONISTES (A) VISANT A CONTRECARRER LA MENACE OU  
ACTIONS SYNERGIQUES (S) VISANT A ENCOURAGER LA COOPERATION

A.1...                      S.1....  
A.2...                      S.2....

<b>SLC</b>	<b>L'analyse des parties prenantes (1)</b> <b>L'analyse Pouvoir / Intérêt</b>
<b>Partie prenante</b> <b>n° ...</b>	
<b>GAINS...</b>	<b>PERTES...</b>
Reconnaissance, expertise, pouvoir/influence, compétence, réseau, lien social, cohésion d' équipe, ressources humaines, financières, matérielles, notoriété, prestige, temps, motivation, appui de la direction, valeurs, responsabilité, identité, marges de manœuvre, crédibilité, statut...	

<b>SLC</b>	<b>L'analyse des parties prenantes (1)</b> <b>L'analyse Pouvoir / Intérêt</b>
<b>Partie prenante</b> <b>n° ...</b>	
<b>RESSOURCES POUR / CONTRE...</b>	
<b>Catégories de ressources influentes :</b>	
1. <b>INFORMATIVES</b> : informations, connaissances, maîtrise de l' environnement 2. <b>RELATIONNELLES</b> : relations professionnelles internes / externes, réseaux 3. <b>COMPETENCES</b> : expertise... notoriété 4. <b>NORMATIVES</b> : valeurs, référentiels, normes... 5. <b>STATUTAIRES</b> : prérogatives du poste, légitimité, fonction, hiérarchie... 6. <b>MOYENS</b> : financiers, matériels, RH	

**SLC**

## MANAGER LES PROJETS COMPLEXES

### La stratégie du projet latéral

Olivier d'Herbemont

Qu'est-ce qu'un projet difficile / complexe?  
**Caractériser le projet**

Complexité technique	Forte	Type 1	Type 3
	Faible	Type 0	Type 2
		Faible	Forte
		Complexité relationnelle	

**SLC**

## ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

*Critère : le champ des acteurs*

Ce qu'il faudrait explorer

La où l'on regarde

**SLC**

## MANAGER EN MODE PROJET ET EN TRANSVERSALITE

### La stratégie du projet latéral

Rassembler et organiser les **ALLIES** pour qu'ils :

- agissent en synergie autour d'un but commun
  - mettent en œuvre le changement
  - convainquent les hésitants / passifs

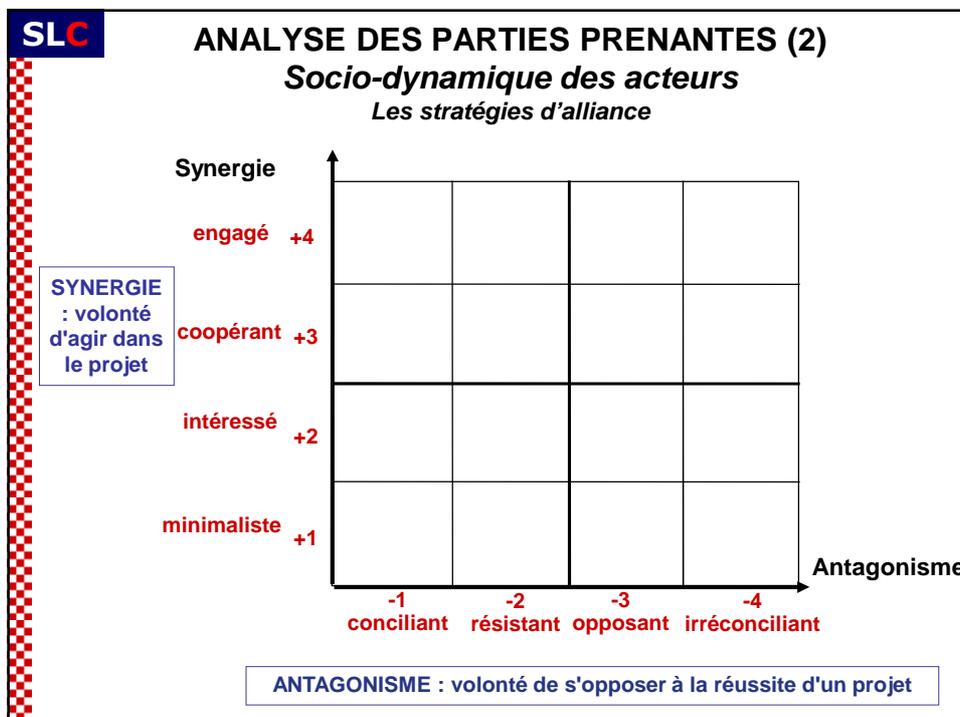
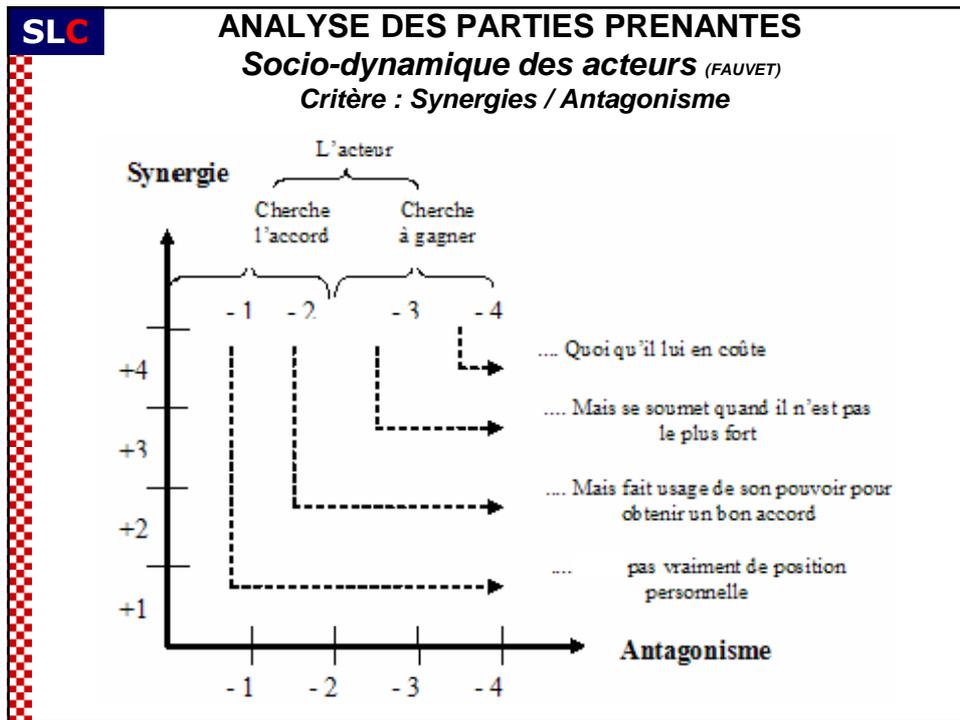
**SLC**

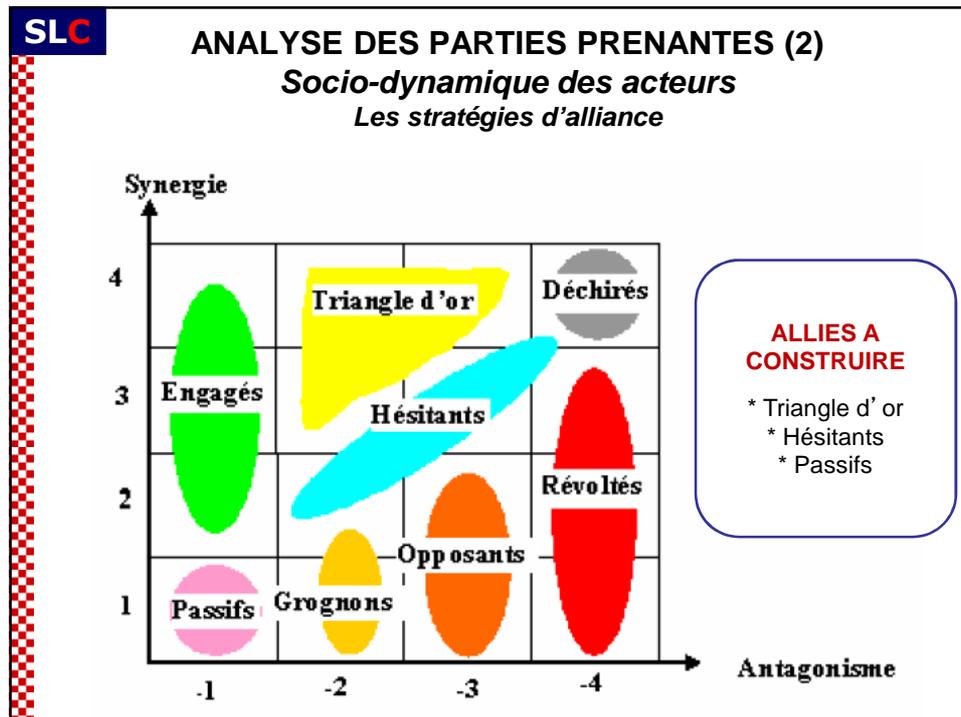
## ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

### Socio-dynamique des acteurs (FAUVET)

Critère : Synergies / Antagonisme

Niveau de Synergie	Caractéristique	Description
+4	Prend l'initiative	.... Quelle que soit notre réaction
+3	Prend l'initiative	.... Mais s'arrête si nous ne le suivons pas
+2	Ne prend pas l'initiative	.... Mais suit nos initiatives
+1	Ne prend pas l'initiative	.... Et ne suit pas nos initiatives





**SLC** **ANALYSE DES PARTIES PRENANTES**  
**Socio-dynamique des acteurs (FAUVET)**  
*Critère : Synergies / Antagonisme*

**QUE FAIRE POUR MOBILISER CES ACTEURS?**

Les **PASSIFS** : Ne pas chercher à les convaincre, pas d'énergie à investir dans un premier temps, les tenir informés

Les **DECHIRES** : Pas de confrontation directe en groupe, discussion en tête à tête pour trouver d'éventuels points d'accord

Les **REVOLTES** : Pas d'énergie à investir, les rassurer, à tenir informés

Les **ENGAGES / MILITANTS** : Tirer les bénéfices de leur engagement et entretenir la flamme!

Les **HESITANTS** : les intéresser, pas de zones de flou

Les **OPPOSANTS** : les mettre en situation de négociation

Les **TRIANGLES d'OR** : les vrais alliés, constructifs critiques, relais de persuasion

Les **GROGNONS** : ils expriment ce que d'autres n'expriment pas... les écouter, jusqu'à un certain point