

Mise en œuvre d'une démarche participative



Octobre 2017

Les réunions de démultiplication avec les managers et les agents dans les Régions et les directions du Siège ont fait ressortir le souhait de favoriser **un travail plus participatif**.

Ce « kit » vise à **vous sensibiliser et à vous outiller** dans l'**animation d'une démarche participative**, démarche qui consiste à **associer les équipes aux réflexions** pour les rendre acteurs du changement. Ainsi, ce kit vous permettra de :

- **Accompagner la transformation**, selon les enjeux organisationnels et managériaux spécifiques à votre direction / Région et également, de façon plus transversale, afin de favoriser davantage les retours d'expériences
- **Mettre en œuvre des simplifications en lien avec Ambitions 2020**, en associant le plus d'agents possible et en vous aidant à structurer les propositions et à promouvoir la démarche

Plus généralement, ce kit a vocation à vous guider simplement dans la mise en œuvre d'une démarche participative dans un contexte de changement. Il ne vise pas à être exhaustif sur un sujet extrêmement vaste, mais il rappelle les éléments clés de la démarche et renvoie, lorsque possible, vers d'autres documents utiles via des liens intégrés.

Ce kit est utilisable **selon vos besoins** et **adaptable** à votre DG / Région / direction / projet.

Le kit, composé de fiches méthodologiques et de leurs annexes représentant quelques maquettes d'outils d'aide à la réalisation de la démarche participative, est disponible sur la page Intranet d'Ambitions 2020.

Ce kit se compose de 2 fiches méthodologiques

1

ANIMER UN ATELIER PARTICIPATIF



2

ORGANISER UN RETOUR D'EXPÉRIENCE



Pour aller plus loin une troisième fiche est à votre disposition : « S'approprier la transformation et stimuler la participation par la communication »



Pour cerner les contours du sujet



Enjeux

Objectifs :

La transformation de la Banque se traduit par des changements à différents niveaux, qui induisent l'implication du plus grand nombre. Faire des agents autant d'acteurs du changement est un levier puissant pour réussir un projet.

Dans ce contexte, l'atelier participatif peut être utilisé pour :

- **Ecouter** : en amont du projet ou pendant sa mise en œuvre, échanger sur la vision des agents, leur perception
- **Construire** : en début de projet, travailler ensemble à un diagnostic commun de la situation et proposer des pistes d'évolution ou de simplification
- **Tester et affiner** : sur des pistes ou des scénarios d'évolution, évaluer les avantages et les inconvénients
- **Agir** : une fois une décision prise, établir de manière participative les plans d'action pour assurer leur mise en œuvre et leur suivi.

Ces ateliers favorisent ainsi l'appropriation par une construction partagée, et permettent de sortir du cadre habituel en suscitant la créativité et la prise de recul par rapport au quotidien.

Un exemple : la mise en œuvre de simplifications dans les services et pôles du Siège



Déroulement type

Avant

- **Quoi** : Déterminer un cadre clair : quel est l'objectif de l'atelier (formuler en une phrase la question posée) ? Quelle contribution attendue des agents (proposer, réagir, construire...) ? Quel est le périmètre d'application ? Quels engagements d'actions et de suivi pour les idées retenues ?
- **Qui** :
 - Choisir un ou plusieurs animateurs, interne ou externe au service, en capacité de favoriser une parole libre
 - Sélectionner un groupe de 6 à 12 participants pertinents par rapport à la question traitée
- **Comment** : Choisir le format de l'atelier et les supports (post-it, dispositifs digitaux type Klaxoon..) adaptés au temps disponible et à la problématique

Pendant

- Assurer le bon déroulement de l'atelier en :
 - présentant le cadre (objectifs, timing, ...) et les limites de l'atelier du type : « Il s'agit là d'un atelier participatif, sentez-vous libres de proposer toutes les idées qui vous viennent à l'esprit. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. »
 - encourageant les échanges et en assurant la bonne répartition de la parole
- Orienter la réflexion vers des propositions les plus concrètes / réalisables / précises possibles en :
 - favorisant l'expression d'autant de propositions que possibles
 - puis en cherchant le consensus pour retenir les idées les plus utiles
 - notant les points appelant des compléments d'informations à traiter après l'atelier

Après

- Etablir un compte-rendu de l'atelier, le faire valider par les participants et le diffuser (cf. maquette annexe 1) à tous les agents concernés par le projet
- Assurer la restitution de l'atelier dans une instance permettant une prise de décision
- Prendre une décision (mise en œuvre immédiate, piste à creuser, expérimentation...), la présenter, l'expliquer et la défendre le cas échéant
- S'assurer de la bonne mise en œuvre des pistes sélectionnées/garantir des résultats concrets en fixant un plan d'étape
- Reconnaître le travail accompli par les équipes en effectuant un retour et en organisant un moment de convivialité



Les facteurs clés de succès

- S'assurer de l'appui de la ligne hiérarchique pour prendre en considération les travaux
- S'il s'agit d'une série d'ateliers, veiller à les planifier sur une courte période pour garantir la mobilisation des participants
- Choisir, si possible, de réaliser l'atelier dans un lieu différent du lieu habituel des réunions de service afin de sortir du cadre
- Choisir des agents, volontaires et contradicteurs, ayant la capacité à prendre du recul et à se projeter
- Favoriser la parole libre : il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses tant qu'elles sont constructives
- Prendre en considération ce qui aura été produit, mettre en avant les contributions individuelles notamment vis-à-vis de la hiérarchie (invitation aux réunions chez le directeur/DG, inclusion dans les communications sur le sujet, etc.), et les diffuser



Les points de complexité

- La démarche participative représente un investissement pour tous les interlocuteurs
- Elle n'est pas toujours ancrée dans notre fonctionnement où le principe hiérarchique est fort
- Le mode participatif n'est pas toujours possible (marges d'action faibles, orientations déjà tranchées) en amont du projet, mais il est toujours possible de trouver des occasions participatives au cours de la transformation

Des pistes pour vous aider



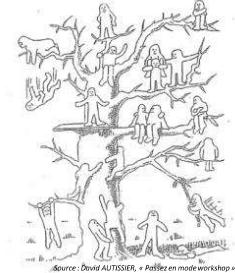
Pour initier les échanges et briser la glace

Principe : initier les interactions entre les participants de manière ludique en début d'atelier participatif pour créer un climat positif propice à l'échange

Modalités : 6 à 12 personnes durant un temps limité, entre 15 et 30 minutes

Exemple d'atelier :

- L'arbre à personnage (cf. image à droite) : positionner et visualiser les participants dans le cadre d'un projet, d'une équipe ou d'une organisation. Les participants choisissent et votent pour le personnage qui correspond à la façon dont ils se positionnent par rapport au sujet. Le groupe interprète les choix de personnages sans débriefing nominatif
- Le service ORGA vous met à disposition [une boîte à outils](#) référençant les différents types d'ateliers permettant de briser la glace



Pour faire émerger des idées : le brainstorming

Principe : générer des idées collectivement pour répondre à une problématique

Modalités : 6 à 12 personnes durant un temps limité de 2h maximum

Démarche :

- L'animateur énonce le problème à résoudre et propose des pistes de réflexions correspondant à différentes couleurs de post-its. Des modules digitaux sont aussi disponibles avec [l'outil Klaxoon](#)
- Les participants écrivent les idées que leur inspirent ces catégories (une idée par post-it) et les collent (sans ordre ni contraintes) sur un panneau.
- L'animateur les regroupe par idée commune au fil de l'eau. A la fin du temps imparti, l'animateur synthétise l'ensemble des grandes idées et catégories, questionne les auteurs pour les reformuler et de nouveaux regroupements sont effectués
- En fonction des regroupements, l'animateur propose au groupe un plan d'action pour approfondir ou mettre en œuvre ces idées
- **Variante** : Les idées peuvent aussi être triées directement par les participants ou par l'animateur (pendant la synthèse) selon une [matrice faisabilité](#) (actions court/long termes, difficulté technique...) / impact (performance, rentabilité, ...)

Astuce créative : penser par analogie (associations d'idées), opposition, amplification ou projection pour générer des idées (ex : développer l'activité X ou *a contrario* l'abandonner au profit de Y)

S'appuyer sur les démarches déjà engagées et les compétences internes



Quelques exemples à la Banque

Au Siège

- **Déploiement de la stratégie à la Direction de l'Informatique et des Télécommunications (DIT)** : 29 ateliers participatifs ont été réalisés autour de 6 problématiques stratégiques telles que « Comment concilier architecture, exploitabilité et sécurité ? ». Une centaine de collègues ont ainsi défini des plans d'action par thème et leur mise en œuvre est désormais suivie par la direction de la DIT
- **Définition des simplifications verticales** au cours de la phase de démultiplication du plan stratégique Ambitions 2020 : plus de 300 simplifications proposées par toutes les directions générales
- Réalisation d'ateliers de réflexion sur la **réforme de la carrière des cadres**
- **Mise en place de management visuel** notamment au Secrétariat Général, sur le grand projet MIDEF et à la DGFB (partage régulier des indicateurs de la chaîne de production avec les équipes),...
- Recherche de nouvelles simplifications et **mise en place de nouvelles transformations** (fusion de pôles, refonte de processus, lancement de projet)

Dans le Réseau

- **Définition du cahier des charges pour la conception des futures Succursales de Présence de Place (SPP)** : Plus de 50 unités de toutes les Régions, soit une centaine d'agents ont participé à la définition des besoins et des attentes des futurs membres des SPP, à la construction de maquettes dans un Fab Lab et au vote pour le choix de l'ambiance des locaux
- **Mise en place de dispositifs de parrainage d'unités ou de services** : entre caisses ayant déjà été modernisées et celles en phase de transformation, organisés avec les **chefs de projet transformation en Région** qui peuvent vous appuyer sur toutes vos démarches participatives
- **Mise en place de « Vis ma vie » ou d'ateliers participatifs** avant les **futures bascules entre SPP et Centres de Traitement Partagé (CTP)**



Les appuis à votre disposition

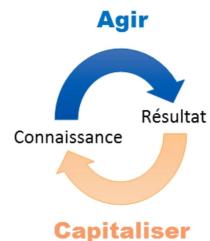
Pour cerner les contours du sujet



Enjeux

Objectifs : partager son expérience et s'améliorer

- **Faire un bilan d'un projet** réalisé, d'une **action**, d'un **événement** concret terminé pour :
 - Partager son déroulé *a posteriori*
 - Mettre en avant les réussites et leurs causes
 - Identifier les causes de dysfonctionnement par l'analyse des faits
 - Analyser les activités et en déduire les modes de bon fonctionnement
- **Apprendre de ses erreurs et de ses réussites** et permettre à d'autres de le faire plus simplement, plus rapidement avec plus de fiabilité
- **Valoriser son équipe** et développer son efficacité, ses connaissances et ses compétences
- **Un exemple** : la mise en place des nouveaux SPP et CTP dans le Réseau avec les « réglages » à faire



Déroulement type

Avant	Pendant	Après
<ul style="list-style-type: none"> • Quoi : définir les objectifs et le périmètre et lister toutes les parties prenantes • Qui : identifier le responsable de la réalisation du retour d'expérience et solliciter les parties prenantes du projet • Comment : <ul style="list-style-type: none"> • Définir les modalités de réalisation du retour d'expérience en fonction du type de projet et adapter le questionnaire • Elaborer la trame d'atelier avec des questions concrètes (cf. « Des pistes pour vous aider ») • Collecter les informations, regrouper les données et les témoignages 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les bonnes pratiques et dysfonctionnements de manière factuelle avec toutes les parties prenantes selon le questionnaire préétabli Idéalement, cette étape doit être réalisée en atelier. Un questionnaire peut être envoyé aux absents 	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler les grands enseignements sous forme de messages clés • Partager ces conclusions en réunions d'équipe • Diffuser et valoriser les conclusions en utilisant les différents canaux disponibles pour faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs concernés (intranet, communauté de managers...) et favoriser ainsi la transversalité • Enrichir régulièrement le retour d'expérience en fonction des sujets et des expériences nouvelles



Les facteurs clés de succès

- Annoncer, dès le démarrage du projet, la démarche de retour d'expérience en fin de projet
- Motiver toutes les parties prenantes, garantir leur disponibilité pour l'atelier et la qualité de leurs retours
- Structurer les échanges par des questions concrètes
- Aboutir à des conclusions sous forme de messages synthétiques mais suffisamment exhaustifs pour restituer la complexité éventuelle d'une situation
- Diffuser les conclusions au sein de l'équipe d'une part, puis à toutes les personnes concernées



Les points de complexité

- S'assurer de la transparence et de l'objectivité des retours. L'oubli ou la transformation de faits (ou de chiffres) peut fortement influencer voire inverser les conclusions d'un retour d'expérience et sa validité
- Il est parfois difficile de mobiliser les contributeurs d'un projet au-delà des échéances opérationnelles

Des pistes pour vous aider



Réaliser un retour d'expérience à différents moments

A chaud : A la fin du projet pour recueillir ce qui est bien présent dans la mémoire des acteurs

A froid :

- Quelques semaines plus tard, pour valider les enseignements et propositions d'actions à engager
- Par exemple à la date d'anniversaire, pour évaluer plus sereinement l'impact réel et les opportunités qui se sont dégagées avec le temps et pour vérifier la diffusion du retour d'expérience et la mise en œuvre du plan d'action associé



Adapter le format du retour d'expérience au type de projet

Le format du retour d'expérience doit être adapté en fonction du type de projet :

- Pour les projets « classiques », utiliser un **questionnaire « standard »** avec des questions génériques du type :
 - « Quelles sont les pratiques que nous devons conserver ? »
 - « Que devons-nous faire différemment ? »
 - « Quelles pratiques devons-nous arrêter de mettre en œuvre ? »
- Pour les **projets de plus grande ampleur**, complexes ou de longue durée, **affiner le questionnaire** en fonction du contexte pour traiter plus particulièrement de points tels que la conduite du processus, la gestion des risques, la gestion du changement, le respect des délais, le management de la qualité ou encore les outils

S'appuyer sur les démarches déjà engagées et les compétences internes



Quelques exemples à la Banque

Au Siège

- **Suite à chaque mission d'audit**, évaluation systématique avec les équipes pour mettre en lumière les éléments satisfaisants – pour diffusion - et les difficultés rencontrées (pistes d'amélioration) sur des thèmes précis : relations avec les audités, respect des objectifs de la mission et des délais, qualité du rapport, formation et développement des compétences
- Retours d'expérience futurs sur **les projets informatiques et immobiliers** comme réalisés habituellement

En Région

- **Fermeture des centres de traitement du surendettement (CTS)** de Cherbourg, de Dieppe et la transformation immobilière du Havre
- **Création du Centre Fiduciaire Nord de France (CEFINOF)** : fin 2016, une quarantaine de personnes interrogées individuellement ou collectivement sur la gestion du changement pour en tirer des enseignements pour l'ouverture du centre fiduciaire Paris La Courneuve
- **Démarche Efficience pour le Fiduciaire (DEFI) à Caen** : retour d'expérience à froid en mars 2017, soit 1 an après l'installation d'une machine de tri M7, sur le pilotage du projet et la conduite du changement associé
- Retours d'expérience futurs sur la mise en place de nouveaux outils informatiques, de transferts dans de nouveaux locaux, et de bascules organisationnelles SPP et CTP



Les appuis à votre disposition

Accompagnement du changement et Communauté « Manager Ensemble »

Jean-François PERSOUD – 2224501

Dans le Réseau : DGSER - Direction du Réseau et les chefs de projet de transformation

Hassiba KAAEBCHE - 2224370

Annexes

1- MAQUETTES DES OUTILS D'AIDE



2- PARTICIPATIF ET CHANGEMENT : DE QUOI PARLE-T-ON ?



3- DÉMARCHE DE TRANSFORMATION ET DE SIMPLIFICATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?



Pour vous accompagner concrètement dans la mise en œuvre de ces démarches, vous pouvez contacter :

Service ORGA

Christophe PARACHINI - 2224512

Accompagnement du changement et Communauté
« Manager Ensemble »

Jean-François PERSOUD - 2224501

DGSER Direction du Réseau

Hassiba KAABECHE - 2224370

Direction de la Communication
Service de la communication interne

Geneviève MARC - 2224498