

décembre 2015

NOS VALEURS

Projet
d'Agence
2015-2020





acte II
**Projet
d'Agence**
2015-2020

Introduction

L'Agence qui s'engage aujourd'hui dans l'acte II de son projet (2015-2020) est, à bien des égards, une agence « entre-deux ». Ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre. Cette respectable (bientôt) quinquagénaire n'en déborde pas moins de vitalité, de projets, de jeunesse. Au format inédit de soixante collaborateurs (une équipe dimensionnée fin 2015 pour satisfaire à la fois aux besoins de l'élaboration du PLUi métropolitain et à ceux de l'ensemble des territoires partenaires), elle voit sa moyenne d'âge passer sous la barre des quarante ans avec un effectif renouvelé pour un tiers, dont la principale caractéristique est la diversité : quoi de plus normal pour un organisme pluridisciplinaire, ouvert, collaboratif et tourné vers l'avenir ?

Mais quel avenir ? Le monde change, les certitudes sont ébranlées, les modèles bousculés, les représentations datées, les valeurs malmenées... L'Agence, dont les membres attendent des éclairages et des solutions face à une densité d'enjeux et d'évolutions sans précédent, manquerait à son devoir de lucidité, d'humilité, de réforme et d'inventivité, si elle ne commençait pas par s'interroger sur elle-même, pour contribuer à définir les contours et le cap d'un outil commun dans lequel, non seulement ses membres, mais aussi ses collaborateurs, se reconnaîtront demain. Le projet d'Agence acte II, qui constitue à terme la mise à jour de son positionnement et de son offre de services, réclame de l'engagement, collectif et individuel. Il importe pour cela de s'assurer que le sens de l'action soit compris de tous, fondé sur un socle de valeurs partagées.

C'est pourquoi, avant de rendre public le projet d'Agence, il a semblé essentiel de marquer une courte pause dans l'intense activité quotidienne pour réunir « hors cadre » l'ensemble des collaborateurs, se questionner et échanger librement, lors d'un séminaire d'une journée qui s'est déroulé le vendredi 4 décembre 2015 (venant clore une démarche contributive en plusieurs étapes). Entre les jeunes arrivés et ceux, encore nombreux, qui sont en place depuis plus de quinze ans, comment créer du lien ? Tous partagent-ils la même idée de l'Agence, de sa vocation et des enjeux de son évolution ? N'y a-t'il pas un sens singulier à travailler dans une agence d'urbanisme et dans celle-ci – ancrée de longue date dans le paysage local – en particulier ? Quel ciment peut souder l'équipe dans son ensemble, mais aussi les individus au sein des équipes projets ? Qu'est-ce qui fait le lien entre l'Agence d'hier, celle d'aujourd'hui et de demain ; qui est source de fierté d'appartenance et de motivation à travailler ici plutôt qu'ailleurs ?...

Loin d'être anodine, cette réflexion vise à rendre plus lisible le sens des actions quotidiennes, pour ceux qui les mènent bien sûr, mais aussi vis-à-vis des membres et partenaires de l'Agence, dans l'ensemble de ses cercles d'acteurs et d'action. Les valeurs d'une entreprise sont fondamentales et constituent la base de tout management. À condition d'être explicites et partagées, de susciter l'adhésion. Il était tout particulièrement nécessaire de les réaffirmer dans cette période de changements, afin de construire les lignes de conduite – de l'ensemble des salariés aux dirigeants – d'un commun accord. D'où la volonté d'aboutir, à l'issue du séminaire, à une formulation collective, harmonisée, hiérarchisée, appropriable des valeurs associées au projet d'Agence, projet qui constitue une référence et un horizon nécessaires pour les salariés dans l'exercice de leur mission.



Ce n'est donc pas un exercice de pure forme que de travailler sur les valeurs de l'entreprise : au contraire, il est fondateur. Non pas qu'il faille renier le passé : la culture de l'Agence ne s'est pas faite en un jour et celle-ci peut être fière de ce qu'elle a construit. Mais au moment où elle s'apprête à fêter un demi-siècle de présence aux côtés des territoires et au moment où, avec son projet d'Agence, elle s'adapte à un monde qui se transforme en profondeur, le temps est venu d'asseoir les fondamentaux et de permettre les bonnes transmissions, entre réassurance et renouvellement.

L'action de l'Agence est chevillée à deux valeurs génétiques et inaliénables : le sens de l'intérêt général et la volonté de le servir en innovant en permanence.

De belles pages ont été écrites, la suite est à inventer tous ensemble, en faisant en sorte de pérenniser cet esprit et de s'en faire les gardiens. Un avantage majeur de notre organisation – qui est une association avec une forte tradition participative – est qu'elle n'est pas soumise à un principe de rentabilité. Elle est en revanche soumise à un principe de performance et d'intelligence collectives : le travail sur les valeurs est une porte ouverte à notre créativité et à notre inventivité en la matière...

Le 4 décembre 2015 nous avons partagé une même envie de nous interroger, de débattre, de progresser, de nous engager et d'améliorer durablement notre service. Ce doit être le moteur quotidien de notre action et le sens donné à notre charte.

En chemin vers l'écriture des valeurs de l'Agence

AUTOMNE 2014

Engagement de la démarche projet d'Agence

9 OCTOBRE 2014

Séance théâtre forum

ÉTÉ 2015

Élaboration de la démarche

19 OCTOBRE 2015

Diffusion d'un questionnaire à tous les salariés

ENTRE LE 17 NOVEMBRE

Organisation de focus groupes

ET LE 23 NOVEMBRE 2015

4 DÉCEMBRE 2015

Réunion de tous les collaborateurs lors du séminaire de réflexion et de production



**6 UNE AGENCE INVESTIE
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

8 UNE AGENCE « AU SERVICE »

**10 UNE AGENCE INVENTIVE
ET PROSPECTIVE**

**12 UNE AGENCE AGILE
& COLLABORATIVE**

**14 UNE AGENCE HUMANISTE
& À L'ÉCOUTE DE TOUS**

**16 SE PARLER, S'ÉCOUTER,
S'ENTENDRE**



LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF



ET POUR CHACUN DE NOUS ?

UNE AGENCE INVESTIE POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

QUI A LE SENS
DE SON UTILITÉ
ET DES SES
RESPONSABILITÉS
PUBLIQUES

L'Agence d'urbanisme, du fait de sa gouvernance publique partenariale, de son statut associatif et de ses missions régies par la loi (article 132-6 du code de l'urbanisme), est – par essence – un organisme d'intérêt général. **Elle porte des responsabilités vis-à-vis des collectivités territoriales qui la mandatent et qui lui font confiance**, notamment pour développer leurs stratégies d'aménagement, accompagner leurs décisions et construire leurs politiques publiques au sein de cette vision territoriale large, multiforme et interactive, que l'Agence est à même de leur fournir. Elle joue également un rôle important à travers l'observation et la prospective sur les questions de vulnérabilités, de société, de risques, sur les dysfonctionnements, les préoccupations environnementales et climatiques et, plus globalement, dans l'accompagnement des problématiques émergentes. Cet ancrage fort dans les grands défis des territoires, quels qu'ils soient, imprègne la déontologie, voire l'éthique, professionnelle de l'Agence, mise en œuvre au quotidien par ses collaborateurs.



LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF

- **L'Agence, par sa permanence dans le paysage local, est un lieu de ressource collective et un « passeur de mémoire »** qui permet de faire le lien entre hier et demain, d'assurer la traçabilité de l'action. Elle veille à l'assemblage des temporalités entre le temps du politique et le temps des cycles de mutation des territoires et des modes de vie.
- **L'Agence contribue aux solidarités et au dialogue entre les territoires** pour faire émerger des solutions collectives répondant aux besoins de tous dans le respect de ses règles déontologiques (neutralité, intégrité, impartialité).
- **L'Agence soutient la mise en pratique des principes du développement durable** qui oblige à ouvrir et intégrer l'éventail des problèmes et des solutions dans la prise en considération des grandes mutations en cours.
- **L'Agence aide ses membres à préciser leurs attentes** en favorisant l'intérêt général et la mise en cohérence globale de leurs actions aux différentes échelles territoriales.
- **L'Agence s'inscrit dans un dialogue permanent avec ses membres et partenaires**, mais aussi au sein de ses réseaux, en faveur d'un enrichissement mutuel au service de politiques publiques efficaces. Elle s'attache à consolider et à transmettre les savoirs, à capitaliser pour nourrir la construction du récit des territoires.



ET POUR CHACUN DE NOUS ?

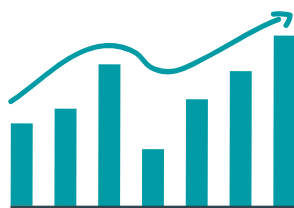
- ➔ Faire preuve d'**éco-responsabilité individuelle et collective** dans son action quotidienne.
- ➔ Être porteur de la **déontologie** de l'Agence (intégrité et impartialité envers tous les partenaires et tous les territoires) ; s'en faire l'ambassadeur, chacun à son niveau, et le garant de son image institutionnelle.
- ➔ Préserver une **neutralité thématique et politique**, par des méthodes d'analyses croisées, des transversalités, des évaluations...
- ➔ Préserver sa **capacité de pertinence et « d'impertinence »** et entretenir sa lucidité pour contribuer à actualiser en permanence la connaissance.
- ➔ Faire preuve de **pédagogie, d'écoute et d'humilité** dans ses relations internes et externes.

UNE AGENCE

« AU SERVICE »

ENGAGÉE DANS
UNE DÉMARCHE DE
QUALITÉ GLOBALE
ET D'ÉVOLUTION
CONTINUE

Parmi les nombreux défis auxquels doit répondre l'Agence, la question de la complexité des systèmes territoriaux et de l'intégration des grands enjeux dans l'élaboration des politiques publiques nécessite plus que jamais d'organiser la transition vers **une agence globale, non pas experte en tout et omnisciente, mais dont la vocation pluridisciplinaire permet de croiser utilement les approches**. Dans le prolongement de l'acte I du projet d'Agence, cela suppose de renforcer cette vocation autour de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes, de nouveaux savoir-faire... au sein de process lisibles, collaboratifs, évaluables et capitalisables.



LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF

→ L'Agence exprime son souci constant de montée en compétences, pour et par une expertise rigoureuse, à la fois proche et distanciée du politique, en ajustement permanent au besoin.

→ Se voulant un outil efficace et légitime d'aide à la décision et aux débats, un « facilitateur d'action publique », elle propose un dialogue permanent avec ses partenaires et un enrichissement mutuel au service des politiques publiques.

→ Par la mobilisation de l'équipe pluridisciplinaire et la recherche de partenariats adéquats, l'Agence s'engage à répondre et accompagner la diversité des démarches et attentes de ses partenaires.

→ Pour y parvenir, elle développe une démarche de qualité et d'amélioration en continu autour des points d'engagement suivants :

- Écoute, compréhension, reformulation de la demande, permettant de clarifier les besoins et attentes
- Prise en considération de la diversité et des spécificités des territoires pour construire avec eux les réponses les plus adaptées et partager le sens de l'action
- Lisibilité et partage des process
- Fiabilité élevée de l'expertise et des méthodes favorisée par une mise à niveau permanente
- Développement des compétences individuelles et collectives
- Qualité des productions (fond / forme) et adéquation à des lectorats différenciés ; pédagogie et clarté des représentations graphiques
- Respect des délais et livrables
- Innovation méthodologique
- Évaluation ; capitalisation ; diffusion



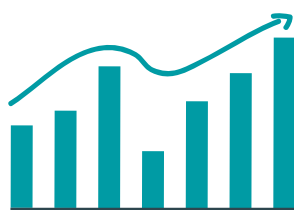
ET POUR CHACUN DE NOUS ?

- Si l'Agence encourage et accompagne le développement des compétences individuelles, **un soutien mutuel au sein des équipes permettra de renforcer la transversalité des approches.**
- L'Agence encourage à **cultiver le décroisement et la communication au sein des projets**, à renforcer la **lisibilité des processus** ainsi que le **partage d'expérience** au sein de bilans d'équipe.
- Une **clarification des attributions de responsabilités** au sein des équipes projets sera source d'émulation et permettra d'instaurer un **climat de travail plus confiant** et propice à l'optimisation des compétences au sein du collectif.

UNE AGENCE INVENTIVE & PROSPECTIVE

QUI CULTIVE
L'OUVERTURE ET
L'INNOVATION AU
PROFIT DU
BIEN COMMUN
TERRITORIAL

L'Agence œuvre, parmi et avec d'autres, dans l'anticipation des territoires futurs. Parmi les différents rôles attendus par ses membres et notifiés dans le projet d'Agence acte II, revient celui de vigie (pour repérer et anticiper les évolutions) et celui d'aiguillon (qui fait avancer). Aucun de ces rôles ne peut être tenu si l'Agence est fermée sur elle-même, sur ses acquis et ses convictions. Au contraire, pour y parvenir, **elle doit se montrer ouverte, à l'affût, connectée à de multiples réseaux, cultiver la diversité des regards et des approches, et contribuer à l'amélioration permanente des compétences de ses collaborateurs, à affûter leur esprit critique, leur curiosité, leur appétence pour la nouveauté...**



LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF

→ **L'Agence se veut un organisme vivant et en mouvement**, ouvert sur son environnement, imprégné de son temps, en veille sur les sujets émergents et projeté vers l'avenir (réfléchir à long terme, prendre du recul...). Elle veille à intégrer les grandes questions sociétales en amont du projet afin de donner aux décideurs des clés d'anticipation des situations futures possibles et prévisibles.

→ **Afin de pouvoir répondre aujourd'hui et demain aux défis des territoires, l'Agence se doit d'être en questionnement permanent**, d'entendre et de croiser les points de vue, sans jamais préjuger. Il lui faut élargir le regard en permanence, et être inscrite dans les cercles de réflexion prospective et de débat, qu'elle contribue à instaurer et animer.

→ **Acteur et promoteur de l'innovation territoriale, l'Agence répond à ses missions dans un esprit d'anticipation et de progrès** en cultivant en son sein l'innovation, mais aussi au sein de projets et de partenariats porteurs de concepts novateurs, en favorisant la créativité individuelle et collective, et l'esprit d'initiative.

→ **L'Agence agit au profit des territoires et contribue à leur valorisation** : elle s'engage à partager largement l'expérience et la connaissance, auprès de publics diversifiés, par tous les moyens (concepts, outils, méthodes, process, formation, participation / animation / organisation de colloques, etc.), localement et au sein des réseaux nationaux. Elle cherche à s'améliorer sur les méthodes de communication, d'animation, de représentations, et les outils technologiques qui contribuent à cet engagement (web, outils collaboratifs, interactifs, gestion de données, etc.).

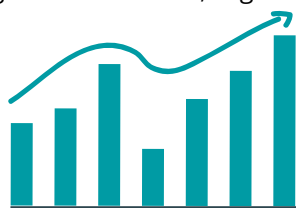


ET POUR CHACUN DE NOUS ?

- **Connaître, reconnaître, articuler les compétences de chacun et les synergies externes** pour faire émerger des propositions innovantes.
- **Élargir les cercles de travail** en mobilisant la ressource collective et s'appuyer sur la complémentarité de nos compétences pour affûter les analyses et les propositions.
- **Encourager et stimuler**, par la formation et la participation à des colloques, séminaires, une **démarche individuelle de culture et de progrès, d'acquisition de savoir et de développement de ses compétences**. En retour, chacun devra faire preuve de **curiosité** et d'**ouverture** (lectures, benchmark...), chercher à faire **évoluer ses pratiques, son expertise**, son savoir et à développer son savoir-être : faire preuve de **curiosité** et d'**ouverture d'esprit** ; sortir de ses habitudes ; rendre compte et partager régulièrement.
- **Construire au sein de l'Agence des lieux de rencontre**, de convivialité où trouver le temps d'échanger et de phosphorer.
- Encourager les **groupes de travail prospectifs** (au delà du conseil scientifique).

EN RECHERCHE PERMANENTE DE VALEUR AJOUTÉE AU SEIN DE L'OFFRE D'INGÉNIERIE TERRITORIALE **UNE AGENCE AGILE & COLLABORATIVE**

L'Agence est à la fois acteur et outil de la fabrique de la ville et des territoires. Or cette fabrique est en plein bouleversement, sous l'effet notamment de la crise financière qui affecte les collectivités et de l'impératif de développement durable. De fait, cette fabrique devient aujourd'hui plus partenariale, moins cloisonnée, avec une plus grande hybridation et une véritable coproduction entre acteurs publics et acteurs privés. Cela pose la question à la fois de la capacité de l'Agence à développer un rôle d'animateur de réseaux (pour une mise en cohérence et en convergence de l'action) et de ses modes de production partenariaux. En effet, au regard de son aire d'intervention et de la grande diversité des besoins de ceux qui font appel à ses services, **l'Agence doit répondre avec souplesse et réactivité en diversifiant ses modes d'intervention et en intervenant là où sa valeur ajoutée est la plus significative et complémentaire** : c'est pourquoi, selon la nature du besoin et l'étendue de son programme d'activité, l'Agence doit pouvoir décider de faire seule, de faire avec ou de faire faire.



LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF

→ **Outil historique et prospectif des territoires**, l'Agence comprend le sens de ses missions dans le « faire ensemble » et l'« agir pour ».

→ **Mais elle est plus qu'un outil et sa posture va au-delà de celle d'un prestataire** : elle est un acteur et un partenaire de la fabrique de la ville et des territoires, qui doit permettre de faire prendre de la hauteur et d'interroger la commande en faisant valoir son expertise large et diversifiée, ses observations et analyses croisées, ses compétences transversales...

→ **Une de ses plus-values réside dans sa latitude à optimiser l'articulation des compétences (internes et externes) au service des projets publics** : elle cultive pour cela une souplesse d'action et d'organisation qui lui permet de s'adapter aux situations et aux besoins.

→ **L'Agence est doublement « sachante » et « apprenante », jamais figée sur ses positions, ouverte aux enrichissements mutuels** : il lui faut accepter l'incertitude comme une opportunité de questionnement, d'ajustement et de changement, et se mettre en situation d'inventer les processus collaboratifs les plus adaptés à la demande, au contexte, aux besoins.

→ **Une autre spécificité de l'Agence est l'étroitesse et la permanence de ses relations avec ses membres et partenaires**, qui lui permettent d'être au cœur des besoins et attentes, force de proposition et de solutions « sur mesure », active et réactive.

→ Cette insertion dans les territoires, cette connaissance et reconnaissance de leur diversité et de leurs fonctionnements à l'heure où se nouent de nouvelles formes de collaborations, lui permettent de **proposer un rôle de facilitateur du dialogue entre territoires et de fertilisateur d'idées**.



Emmanuel CERTAIN



ET POUR CHACUN DE NOUS ?

→ Chacun au sein de l'équipe doit pouvoir développer de concert **agilité d'esprit et esprit d'équipe**.

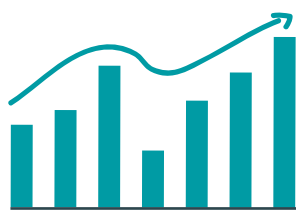
→ **L'amélioration de la gestion et de l'organisation du travail** au quotidien sera recherchée par tous les moyens pour limiter les pesanteurs et faciliter la dynamique d'équipe dans les projets.

→ Si l'Agence revendique de « savoir faire avec », elle doit veiller à se l'appliquer à elle-même en premier lieu dans ses **processus collaboratifs internes**, de sorte à mobiliser toutes les intelligences, l'information et les méthodes, pour répondre aux attentes des territoires dans un climat stimulant et productif.

UNE AGENCE HUMANISTE & À L'ÉCOUTE DE TOUS

ACCESSIBLE,
ATTENTIVE À LA
QUALITÉ DES
RELATIONS
(INTERNES / EXTERNES) ET
DU PARTENARIAT

L'Agence est une association de loi 1901. Aujourd'hui dimensionnée à 60 personnes, en majorité des chargés d'étude, elle s'est fortement renouvelée ces dernières années et se trouve riche d'une équipe jeune (moyenne d'âge inférieure à 40 ans), féminisée (60 % de l'effectif actuel), à fort potentiel intellectuel (haut-niveau de diplôme), très diversifiée et surtout passionnée : on ne vient pas travailler à l'Agence par hasard et l'implication dans les sujets, qu'ils soient sociétaux, environnementaux, économiques, nécessite une appétence forte pour « la chose publique ». **Le sens du collectif et l'attachement à l'individu y sont des valeurs essentielles à considérer avec attention, car ils peuvent parfois être malmenés dans un contexte d'activité intense et de projets complexes.** Les notions d'écoute, de respect, de reconnaissance, de réciprocité doivent être portées au sein d'un management soucieux de dialogue et de cohésion. Enfin, et c'est important de le rappeler, **l'Agence n'agit jamais pour elle-même : son action est fondée sur le partenariat.** Outil au service de ses adhérents, elle se veut donc solidaire, impartiale, équitable. Chaque collaborateur se doit d'être gardien de cet état d'esprit.



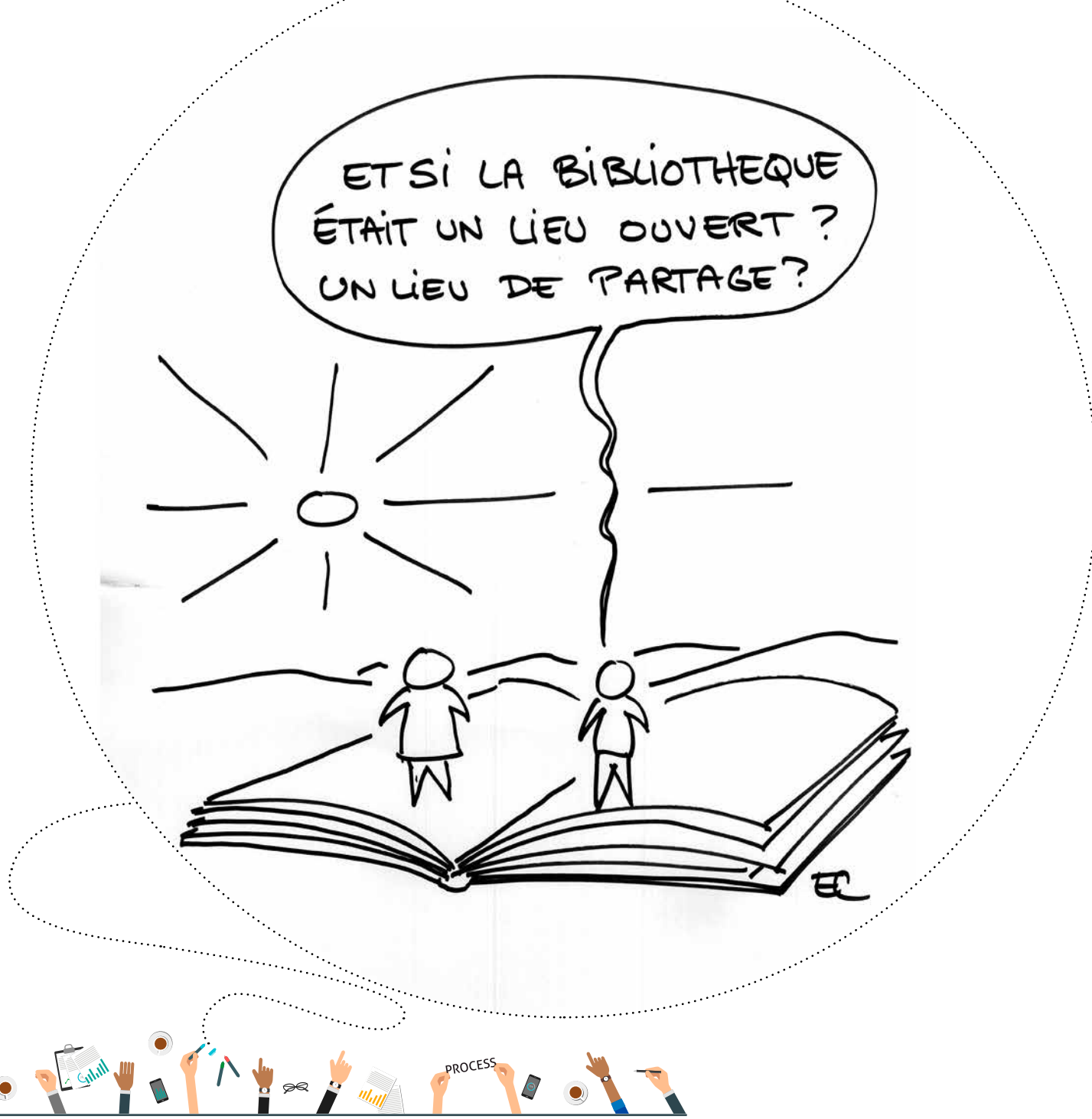
LES VECTEURS DE PROGRÈS COLLECTIF

→ D'une manière générale, l'Agence, dont l'activité est régie par un programme partenarial, est un **outil de dialogue et de collaboration, entre territoires, entre acteurs, avec les services, au sein des équipes projets.**

→ Cela implique de **savoir écouter et respecter la diversité des personnes, des interlocuteurs, des attentes, des points de vue...** Ainsi que de vouloir consolider, développer et transmettre les savoirs pour construire le récit des territoires et de l'Agence.

→ Une organisation sereine trouvera à se développer plus efficacement au sein de **cadres de travail lisibles, transparents, issus de décisions motivées**, où chaque compétence, chaque métier et chaque collaborateur trouve sa place, se sent reconnu et s'accomplit, au plan professionnel et personnel.

→ Le management doit s'attacher à **construire et préserver une dynamique d'équipe participative, positive et constructive**, reposant sur des principes de valorisation des qualités de chacun à travers la responsabilisation, la délégation et l'évolution.



ET POUR CHACUN DE NOUS ?

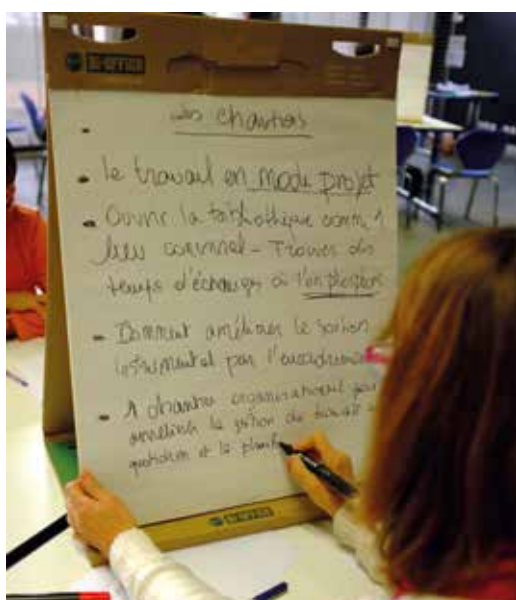
- Une pratique quotidienne de **l'écoute** et du **respect** est nécessaire en toutes circonstances, impliquant d'adapter sa posture au lieu et au moment.
- La recherche de **temps d'échange, d'écoute et d'expression**, participe à l'enrichissement réciproque.
- Le développement d'un **climat de confiance** passe par **l'attention mutuelle, l'entraide, l'empathie et la bienveillance**. Il est important de considérer le rôle et la place de chacun dans l'équipe.
- La **solidarité collective** doit être garantie au sein des instances (CHSCT / CE / DP), en parallèle d'une **gestion RH lisible et équitable**, soucieuse de répondre aux éventuelles situations de mal-être (veille et attention sociale).
- Une posture constructive, un esprit d'équipe, qui trouveront naturellement à s'exprimer dans le cadre d'**objectifs partagés**, de la constitution des équipes projets, de la **valorisation des rôles de chacun**, du plan de formation et des objectifs d'évolution...

SE PARLER, S'ÉCOUTER, S'ENTENDRE

RETOUR EN IMAGES
SUR LE SÉMINAIRE
DU 4 DÉCEMBRE

2015

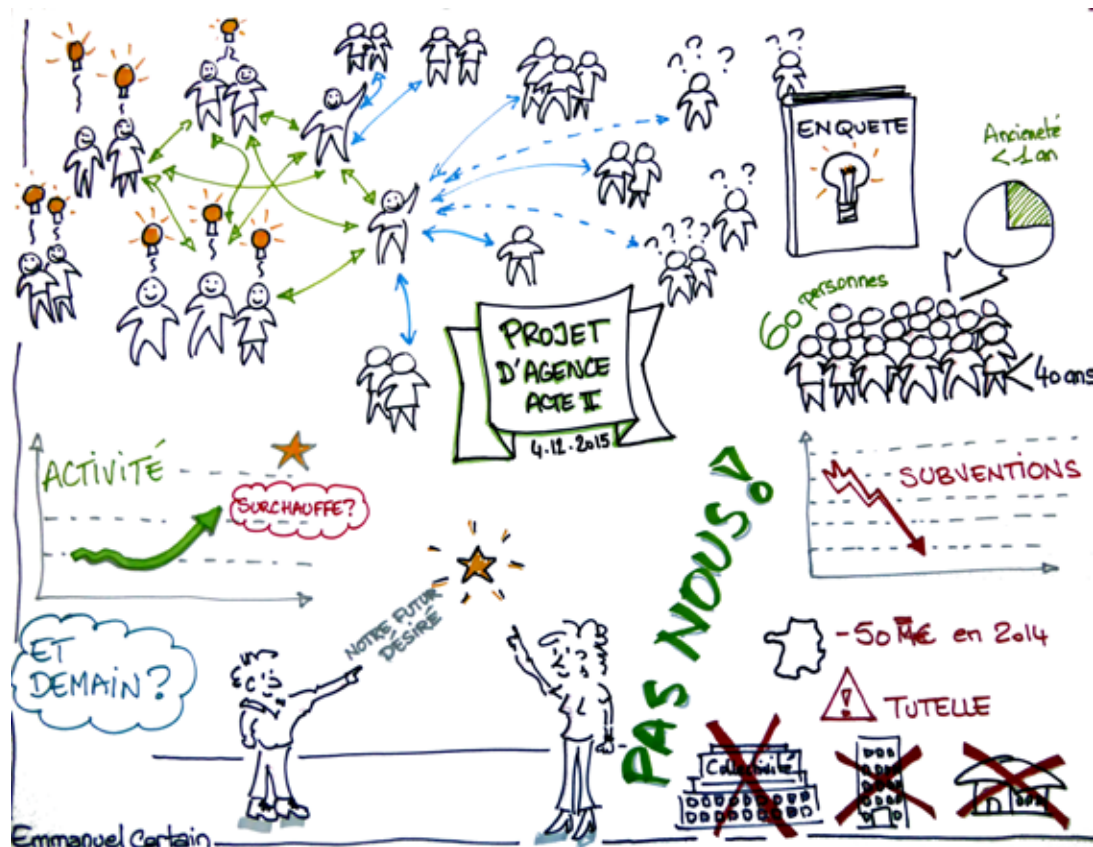
PHOTOS JULIEN CLÉMENTI
DESSINS EMMANUEL CERTAIN

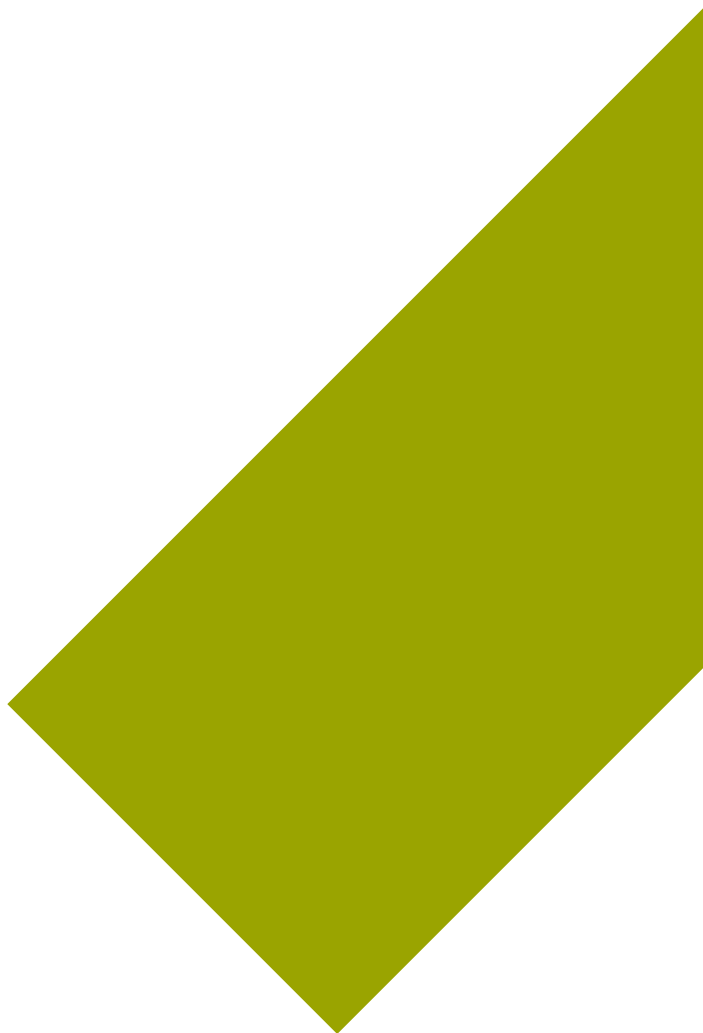




« *TOUT EST CHANGEMENT.
NON PAS POUR NE PLUS ÊTRE
MAIS POUR DEVENIR CE QUI
N'EST PAS ENCORE. »*
ÉPICTÈTE

acte II
**Projet
d'Agence**
2015-2020





NOS VALEURS (SÉMINAIRE DU 4 DÉCEMBRE 2015) :

UNE AGENCE INVESTIE POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

UNE AGENCE « AU SERVICE »

UNE AGENCE INVENTIVE ET PROSPECTIVE

UNE AGENCE AGILE ET COLLABORATIVE

UNE AGENCE HUMANISTE ET À L'ÉCOUTE DE TOUS



21, rue Lesdiguières - 38000 Grenoble
Tél. : 04 76 28 86 00 • Fax : 04 76 28 86 12
accueil@aurg.asso.fr
www.aurg.org

Vous aider à concevoir aujourd'hui les territoires de demain