

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX

**LE RÉCIT 2016**

# L'INNOVATION MANAGÉRIALE AU SERVICE DES TERRITOIRES

7 ET 8 DÉCEMBRE 2016 À STRASBOURG



# MERCREDI 7 DÉCEMBRE

**10H30 > 11H30**

PLÉNIÈRE  
**LA FIN DU MANAGEMENT ?**

► PAGE 4

**14H00 > 15H30**

K' PRATIK  
**CHANGER L'EGO SYSTÈME**  
CITÉ DU DESIGN DE SAINT-ÉTIENNE

► PAGE 8

EN MODE LABO  
**REDONNER DU POUVOIR D'AGIR**  
CNFPT

► PAGE 12

ATELIER  
**ET IL EST OÙ LE BONHEUR... AU TRAVAIL**  
EDENRED

► PAGE 16

ATELIER  
**AGENTS-ÉLUS : SANS LE STATUT  
POINT DE SALUT ?**  
MNT ET AATF

► PAGE 20

**16H00 > 17H30**

ATELIER  
**LE « CO » DANS LES COLLECTIVITÉS**  
ADT-INET

► PAGE 24

K'PRATIK  
**SERVICE PUBLIC  
INTUITU PERSONAE**  
PwC

► PAGE 28

ATELIER  
**CULTURE D'INNOVATION,  
CULTURE D'IMPLICATION**  
LA POSTE

► PAGE 32

K'PRATIK « THÉÂTRE »  
**SCÈNE DE MANAGE**  
NAJE

► PAGE 36

**17H30 > 18H30**

PLÉNIÈRE  
**INSPIRATION  
TRANSVERSALE**

► PAGE 40

# JEUDI 8 DÉCEMBRE

**09H15 > 10H45**

K'PRATIK (BIS)

**CHANGER L'EGO SYSTÈME**

CITÉ DU DESIGN DE SAINT-ÉTIENNE

▶ PAGE 8

ATELIER

**TOUS MANAGERS, TOUS INNOVANTS !**

SNDGCT

▶ PAGE 44

K'PRATIK

**SINISTRALITÉ, NON MERCI !**

SOFAxis

▶ PAGE 52

K'PRATIK

**MANAGER, ÇA S'APPREND !**

CNFPT

▶ PAGE 48

**11H00 > 12H00**

K'PRATIK "THÉÂTRE" (BIS)

**SCÈNE DE MANAGE**

MAJE

▶ PAGE 36

**13H45 > 15H30**

PAROLES DE DG

**DEVENIR MANAGER, DE PART  
ET D'AUTRE DE LA MÉDITERRANÉE**

CNFPT

▶ PAGE 56

FORUM DES SYNDICATS

**MANAGEMENT PARTICIPATIF :  
UN ENJEU MAJEUR POUR RÉUSSIR  
LES MUTUALISATIONS ?**

UNSA

▶ PAGE 60

EN MODE LABO (BIS)

**REDONNER DU POUVOIR D'AGIR**

CNFPT

▶ PAGE 12

**15H30 > 16H30**

PLÉNIÈRE

**CLAP DE FIN**

▶ PAGE 64

# PLÉNIÈRE

## LA FIN DU MANAGEMENT ?

### **DARJA DUBRAVIC**

Biologiste et coordinatrice des projets en biomimétisme à l'École polytechnique fédérale de Lausanne

### **CYNTHIA FLEURY**

Enseignant-chercheur en philosophie politique et psychanalyste

### **CÉLINE DESMARAIS**

Professeure, spécialiste en management

Animé par

### **CAROLINE VALENT**

Consultante en management



**O**n va tuer le suspens tout de suite, à la question « *Est-ce la fin du management?* », les trois brillantes intervenantes de la plénière d'ouverture répondent en chœur « *Oui, enfin et tant mieux!* ». Réaction de soulagement ou de panique dans le public? Elles argumentent et imagent leurs propos.

## LE MANAGEMENT A UN CŒUR : L'HOMME

On y est! Les outils ont remplacé les hommes dans nos organisations, pour toujours plus de contrôle et de maîtrise. On planifie, on accompagne, on contrôle, tout est management par objectifs, pour se projeter vers un futur qui est décidé a priori. « *Cette façon d'envisager le management est en fin de cycle* » alerte Céline Desmarais, professeure et spécialiste en management. Elle entraîne la multiplication des outils de gestion dont on oublie l'utilité réelle, le détournement du sens de l'action et la monopolisation des managers qui passent leur temps en réunion et à remplir des bases de données plutôt qu'à être sur le terrain aux côtés de leurs agents. La solution que propose Céline Desmarais est de **replacer l'homme au cœur du management, en tant que traducteur de la complexité** que composent les parties prenantes contradictoires d'une organisation: « *Le principal outil de management, c'est le manager, sa capacité*

*d'interpréter, sa flexibilité, sa tolérance à l'incertitude, son lâcher prise, sa présence, son ouverture* ».

Tuer ce management est d'autant plus urgent qu'il est dangereux pour la santé. Risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, lésions par effort répétitif... « *Les organisations rendent malades les gens en bonne santé* » ironise Cynthia Fleury, enseignant-chercheur en philosophie politique et psychanalyste. Pour elle, **le travail du manager est de rendre capacitaires les autres** et non de les amener à se substituer à leur puissance critique. « *On retrouve toujours cette obligation d'être motivé par autrui, mais diantre, laissez tomber ça! L'être humain a besoin de s'auto-motiver, sinon il rentre dans un système d'infantilisation qui mène à de vieilles techniques* ». Tomber malade est une technique, le contournement par l'absentéisme ou le désinvestissement en est une autre.

## COURAGE !

Quitte à rendre sa bonne place à l'homme, il faut y aller franchement. Cynthia Fleury cherche à rendre capacitaires les organisations, c'est-à-dire à amener les hommes et les femmes qui les composent à construire des actes critiques et des actions. Pour cela, un seul outil: le courage. Non comme outil de commandement mais plutôt comme **outil de protection du sujet**: « *Quand*

*vous êtes conscients d'un dysfonctionnement, vous prenez le parti de ne pas venir le renforcer, d'abord pour vous car à force de renoncer à ses valeurs, on tombe malade* ». **Le courage également comme outil de régulation des organisations** pour en faire des lieux de lanceurs d'alerte faisant remonter des signaux faibles d'un dysfonctionnement. « *Je suis responsable du bon fonctionnement de l'organisation et j'y participe* » explique la psychanalyste. C'est d'ailleurs ce sens donné à l'action, la possibilité d'être dans l'initiative, l'impression de participer à l'action, qui est le premier critère de bien-être au travail. Être courageux, c'est aussi affronter les quelques personnes qui posent problème plutôt que de se réfugier derrière la création de nouvelles règles. « *C'est un combat quotidien, d'où la nécessité du courage pour atteindre la régulation, pour s'obliger à arrêter de faire un management pour les 3 % qui dysfonctionnent et qui viennent mettre en danger les 97 % restants* ».

## **ON N'EST (MALHEUREUSEMENT) PAS DES BÊTES!**

« *Je représente neuf millions d'autres espèces qui habitent sur notre planète et qui ont aussi quelque chose à dire sur le management* ». On entre dans le monde plein de bon sens naturel de Darja Dubravcic, biologiste et coordinatrice des projets en biomimétisme à l'École polytechnique fédérale de Lau-

sanne. La nature sait mieux que personne créer un système en équilibre, et surtout bien mieux que l'homme. Nos systèmes ont pourtant des similarités: l'interaction entre des millions d'individus qui travaillent ensemble pour le bienfait d'un groupe, l'objectif de faire évoluer et grandir face aux changements, à la compétition, à la limitation des ressources, aux crises naturelles, etc. Mais alors comment fait-elle? « **La nature fait tout ce qui est interdit de faire chez l'homme** » s'amuse la biologiste, « *elle s'auto-organise, elle n'a pas de chef, pas d'ordre, pas de directive, les informations sont partagées et les décisions prises collectivement avec des individus à l'intelligence presque inexistant* ».

Et comme pour remettre l'être humain à sa place insignifiante dans l'univers, Darja Dubravcic nous fait remarquer que les bactéries ont inventé le vote démocratique. « *Chaque bactérie vote « pour » en sécrétant une molécule chimique. Une fois que suffisamment de bactéries ont voté « pour », la décision s'impose au collectif* ». Il en va de même chez les fourmis ou les abeilles qui cinq fois sur six choisissent démocratiquement la meilleure décision pour le collectif. « *Elles ont de meilleures statistiques que nous!* » s'exclame Darja.

Alors pourquoi les hommes agissent différemment? Pour répondre, il faut revenir à la base du management: **le**



K'PRATIK  
**CHANGER L'EGO SYSTÈME**



**ORGANISÉ PAR LA CITÉ DU DESIGN  
DE SAINT-ÉTIENNE**

**D**errière les portes, on se presse, on se bouscule même. Le flux ne cesse pas et les organisateurs sont contraints de refuser du monde. Les Lego® auraient-ils un succès à ce point indémontable? C'est à découvrir avec ce K'Pratik basé sur la pensée design pour explorer par l'action, la place de l'égo dans nos rapports humains et sociétaux.

## QUAND LES MOTS PRENNENT FORME

L'équipe de la Cité du Design de Saint-Étienne qui a élaboré cette animation, annonce la couleur : « *Cela va se passer comme un match de boxe: en sept rounds* ». La salle s'échauffe. On sent l'impatience monter. À chaque table, six places, six cartes, et un bol de Lego®.

**Round 1 :** chacun doit représenter de façon formelle, avec les Lego®, le mot écrit sur sa carte. Interaction, dialogue, lumière, restauration, rural, modernité, dense, transition, comète, rencontre, emploi, numérique, pédagogie, potentiel, fusion, spectacle, amour... Des notions abstraites à interpréter en volumes. C'est parti! Chacun dans son style: les silencieux piochent et bâtissent sans un mot, les extravertis verbalisent leur processus créatif. « *Quelqu'un a vu des fleurs?* », « *C'est quoi ton mot à toi?* », « *J'ai une peruke si ça intéresse quelqu'un...* ». Pour

certaines tables impatientes, la création est déjà en mode collectif, œuvres regroupées au centre. Pour d'autres, la règle est scrupuleusement respectée: chacun son œuvre.

## FAIRE ALLIANCE AVEC SON ŒUVRE

**Round 2 :** sous le bol, un papier plié énonce « *La politique publique sera ou ne sera pas...* ». Chacun doit associer son mot et son œuvre Lego-esque à ce début de phrase, puis développer un argumentaire dans ce sens. Deux minutes pour convaincre que la politique publique sera (ou ne sera pas) dialogue, rurale, rencontre, spectacle... Le niveau sonore ambiant est à la concentration.

**Round 3 :** l'heure des topos individuels. Chacun écoute l'autre déployer sa pensée, souvent avec humour pour justifier l'association de son œuvre à son mot. « *La politique publique sera lumière car elle emmènera les jeunes dans un projet collectif éclairé. D'où ce joli soleil...* », « *La politique publique sera interactions car elle se construira avec chacun...* », « *La politique publique sera dialogue car c'est le verbe qui crée le monde* », « *La politique publique sera loisir car l'innovation nécessite de renouer avec la créativité, la liberté, la spontanéité et le plaisir...* ». On s'applaudit en attendant son tour.

**Round 4 :** on vote. L'œuvre et l'argu-

## « SANS LE COLLECTIF, PAS DE CRÉATION. »

mentaire les plus convaincants sont choisis par le groupe. L'enjeu n'est pas tant sur le fond que sur la capacité à formaliser son propos et à embarquer ses auditeurs.

### DÉCONSTRUIRE ET REBÂTIR

**Round 5 :** l'heure schumpétérienne de destruction créatrice. On se met au service de l'œuvre retenue, pour l'incrémenter de ses propres éléments et produire quelque chose de plus grand. L'animateur précise : « *Déconstruire son œuvre pour la mettre au service de l'œuvre commune, c'est savoir abandonner son projet à soi. C'est là qu'il est intéressant de voir ce qu'en dit l'ego.* » Les groupes se remettent en mode créatif : « *Tiens, prends un bout de mon soleil* ». Au centre des tables, commencent à se dresser des créations inédites. À

l'issue de ces vingt minutes, des nouvelles œuvres et un sentiment diffus de plaisir. Nulle part, il semble qu'il y ait frustration, abandon difficile ou après négociations. Les témoignages sont unanimes : « *Nous n'avons pas déconstruit nos œuvres, nous les avons associées pour en faire une plus grande* », « *Notre maquette s'est constituée par un assemblage successif afin de capter les idées de tout le monde* ».

**Round 6 :** l'orateur désigné retrouve ses homologues au fond de la salle pour préparer le grand oral.

### L'EGO ABANDONNÉ

**Round 7 :** assis en rond, près de leur œuvre, les orateurs sont prêts à défendre la création de leur équipe avec le soutien de leurs contributeurs. Tout a été

## LE POUVOIR DE LA PENSÉE DESIGN

La méthode de la pensée design est applicable dans bien d'autres cas que le design.

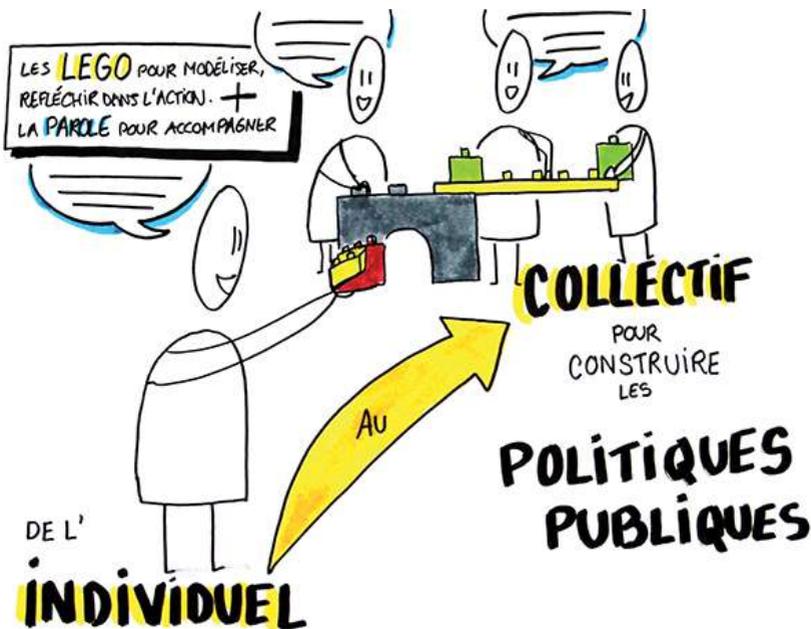
### Cinq étapes à retenir :

1. **L'empathie :** apprendre de et comprendre celui pour qui vous faites le projet.
2. **La définition :** définir le cadre et le problème à résoudre.
3. **L'idéation :** générer plusieurs idées convergentes mais aussi divergentes.
4. **Le prototypage :** bâtir une représentation physique de ses idées.
5. **Le test :** se jeter dans le vide, rencontrer le terrain, interagir pour gagner.

pensé, jusque dans les détails. Ici, une petite fleur pour symboliser le développement durable. « *L'usager est au-dessus car il est la priorité* », « *Les bras s'ouvrent pour représenter la capacité d'accueil et la mobilité* ». Les 13 pitches se succèdent et le constat est flagrant: l'œuvre est toujours collective. Rien à voir avec le fait de porter un projet désigné. Certains disposent les six cartes-mots autour de leur œuvre. D'autres disruptifs détournent la règle et restituent à six: « *On a fait ça ensemble, on le restitue ensemble!* », « *Sans le collectif, pas de création* », « *Nous avons atteint un degré plus haut que l'individuel* ». L'ego système semble avoir trouvé d'autres codes...

## L'OBJET, FORMIDABLE MÉDIATEUR

L'animateur rassemble les éléments de la pensée design qui prône le collectif et le participatif. Il est saisissant d'observer l'incroyable pouvoir médiateur de l'objet. En se posant comme intermédiaire, il éloigne la passion. Les échanges sont centrés sur lui, pas sur les personnes. L'exercice est incontestablement probant avec un sentiment collectif très rapidement installé. Grâce aux Lego®, l'ego est devenu un sujet pluriel sans qu'il n'y ait ni lutte ni affrontement.



EN MODE LABO  
**REDONNER DU POUVOIR D'AGIR**

ORGANISÉ PAR LE CNFPT



« **En mode labo** » rassemble, déroute, intrigue. Comment aider les citoyens à réaliser leurs rêves? Comment expérimenter la transformation collaborative? Comment ouvrir le champ des possibles? Comment ranimer le désir et redonner du pouvoir d'agir? Entrez « **En mode labo** »!

Dans la vaste salle consacrée à « En mode labo », 10 ateliers se partagent l'espace. Ici, des post-it sur le sol. Là, des crayons et feuilles A3 de couleurs variées. Au mur, des citations. Partout, des Paperboard et des cercles de chaises. Les participants intrigués entrent à pas de loup.

Le collectif organisateur veut d'abord les mettre en condition. On commence par marcher librement en silence, en ruminant soucis et idées moroses. La consigne est aussi claire que surprenante: « *Soyez gentils de ne pas sourire, il faut se centrer sur tout ce qui va mal pour commencer!* ». Puis, on déambule à la rencontre des 10 ateliers, tous axés vers la possibilité de retrouver le pouvoir d'agir.

La mayonnaise commence à prendre, les participants prennent possession de l'espace, sentent peu à peu l'ambiance. On peut commencer à discuter au gré des rencontres de la déambulation. À deux, on échange nos attentes sur cet atelier. À trois, on s'interroge sur nos rêves les plus fous... dans le cadre du service public bien sûr, « *et*

*pas vos rêves de vacances* » précise l'animateur. « *Mon rêve le plus fou serait de contribuer à ce que les citoyens soient des citoyens heureux* » se confie l'un d'eux. « *Je rêve d'une planète où tout serait possible* » ose lâcher une autre. Le « dong » retentit, l'animateur lève la main, il est temps d'accueillir le silence. Et ça marche! En moins de trois secondes, 200 personnes ont arrêté de parler et se sont réunies dans un silence collectif.

## LES VERTUS DE LA THÉORIE U

L'équipe organisatrice de « En mode labo » est composée d'une vingtaine de personnes, appartenant pour moitié à des collectivités territoriales, et pour l'autre au CNFPT. L'idée sous-jacente est « *de construire une e-communauté d'apprentissages et d'acteurs de l'innovation, qui permettrait de repérer et de rassembler les bonnes pratiques, de les diffuser et de faire en sorte que l'intérêt général soit mieux pris en compte et mieux traité* », explique l'animateur. Pour ce faire, l'équipe s'est appuyée sur la théorie U, d'Otto Scharmer, qui est un modèle pour que les groupes et les organisations laissent émerger le meilleur futur possible pour leur organisation. Chaque atelier est tourné vers cette théorie, mais l'aborde par une approche différente: l'expérimentation de la théorie U, se transformer soi-même pour transformer l'organisation, la puissance de la maïeutique (com-

ment passer de la question brûlante à la question puissante), les histoires inspirantes pour donner envie d'avancer, ou encore l'accélération de projet.

## « IL S'EST PASSÉ QUELQUE CHOSE »

En mode labo, tout le monde est à égalité de parole et d'harmonie, organisateurs, animateurs comme participants. Chacun, y compris les animateurs, apporte sa petite touche en toute humilité. Tous sont des acteurs engagés dans l'innovation publique avec la farouche envie de faire mieux et autrement sur leur territoire.

La magie opère, En mode labo, on ne fait pas que parler de changement, on sent qu'il est en marche. On sent une flamme s'allumer, l'élan progresser, la motivation s'épanouir. Les participants, quel que soit leur atelier brassent « l'importance de pouvoir se préserver, de prendre du recul » et évoquent « les valeurs et la nécessité de ne pas agir contre elles ». Certains insistent sur le courage de dire non, l'intérêt commun, la notion de sens, le droit de ne pas être parfait, la responsabilisation de soi et de l'autre. Les 10 ateliers interrogent le cerveau, le cœur et le corps. Le but est de « sortir du cadre dans lequel on a l'habitude d'évoluer », raconte une participante. Ce portage collectif, cette fluidité, cette bienveillance qui opèrent peuvent même devenir déroutants.

« *L'architecture invisible, l'intelligence collective en mouvement, c'est ce que l'on veut faire vivre aux gens pour qu'ils repartent avec des idées, des modèles, des techniques dans leur collectivité.* » explique l'animateur. « *Ils auront goûté quelque chose de nouveau et quitteront l'atelier, en se disant "il s'est passé quelque chose, je ne sais pas quoi mais je suis différent d'avant"* ».

## « LES SOLUTIONS SONT EN NOUS »

« *On se met un peu à poil* », sourit une participante, en précisant qu'elle est « *étonnée d'être en capacité de dépasser un monde du management archaïque. C'est fort!* ». « *Ce qui m'a étonnée c'est que je réalise que même le Dieu du management, s'il va dans une équipe, il ne va pas forcément y arriver. La réussite est collective et dépend de l'interaction entre le manager et l'équipe. Pour progresser, il faut faire ensemble!* » se rassure sa voisine.

Le « dong » sonne l'heure de se quitter. « *Cet atelier m'a beaucoup aidée. Ça m'a permis d'élargir mes horizons. D'élargir les possibles. C'est super!* ». « *C'est vraiment passionnant, dit une autre participante. Ça m'a beaucoup éclairée. Je ressens même physiquement le bien-être de l'exercice que je viens d'expérimenter. C'est fabuleux!* ». Il est temps de partager une dernière déambulation autour de la salle. De regarder les productions

des autres ateliers. De repérer les pépites à partager. De prendre quelques minutes pour se saluer, se remercier. Rêver, désirer, agir... Et si nous devenions, dès maintenant et pour toujours, des souffleurs de rêves ?

**Nota :** retrouvez les ressources et méthodes utilisées sur la e-communauté :  
<https://e-communaut.es.cnfpt.fr/innovation-publique-territoriale>

### 3 CONSEILS POUR CO-ÉLABORER DANS UN TRAVAIL DE GROUPE

**CONSEIL 1 :** Soyez généreux, faites preuve d'hospitalité des idées. Accueillez ce que dit l'autre en vous disant : « *C'est formidable ce que tu proposes* ».

**CONSEIL 2 :** Adoptez la logique du « et » plutôt que celle du « ou » ou celle du « mais ». Enrichissez la pensée de l'autre, apportez-y des compétences plutôt que de vous y opposer.

**CONSEIL 3 :** Investissez sur ce qui marche, ce qui fonctionne et ce qui fait plaisir, les issues positives. Recherchez le positif partout et en toutes circonstances

# ATELIER ET IL EST OÙ LE BONHEUR... AU TRAVAIL

ORGANISÉ PAR EDENRED

## VINCENT CESPEDES

Philosophe et essayiste

## JOHAN THEURET

DGA ressources humaines et dialogue social de la Ville de Clermont-Ferrand et président de l'association des DRH des grandes collectivités

## MANON BOYER

Élève administratrice, promotion Léo Lagrange (2015-2016)

## Animé par ANNE GRILLON

Spécialiste des questions RH dans le secteur public

**Q**uand il parle du bonheur au travail, Vincent Cespedes dénonce une immense arnaque, fait l'apologie de la passion et du bordel et défend les ambitieux. Notre ambition, c'est maintenant de vous expliquer tout cela... avec passion !

## GARE AUX ARNAQUES !

Terme incongru dans les organisations au début du 20<sup>e</sup> siècle, le mot « bonheur » est aujourd'hui sur toutes les lèvres dans le monde du travail. Il FAUT être heureux au travail et le montrer. NON ! s'insurge le philosophe et essayiste Vincent Cespedes. Pour lui, les organisations prônent ce concept de bonheur au travail pour réinjecter de la pseudo-émotion et mieux se dédouaner de ne pas savoir prendre en charge les émotions, si ce n'est en les manipulant. Cerise sur le gâteau, le bonheur rendrait les salariés plus performants !

Les entreprises ont donc inversé la cause et l'effet : puisque celui qui est heureux communique, sourit, est créatif, il faut donc communiquer, sourire, être créatif pour être heureux ! Résultat, le bonheur serait en danger dans l'entreprise parce qu'il y régnerait une hypocrisie relationnelle qui incite à ne montrer que le meilleur. « On a mis en place un système à base d'assertivité, de consensus, de politesse, de bien-séance induite qui vise à astreindre les

*employés à se soumettre à un diktat de non-émotion et de performance à tout prix. »* dénonce Vincent Cespedes.

Nous courrons après le bonheur comme un hamster sur sa roue, comme si c'était un but à atteindre alors que justement le bonheur n'est pas le point d'arrivée mais le point de départ. « *Le bonheur, c'est une gourmandise, c'est bouffer la vie, les autres, mon travail, avoir la pêche et être addict de cet état-là* » décrit le philosophe. Et à partir de cet état-là, la vraie question est de savoir « *Que fais-je de mon bonheur ?* ». Une question d'ambition donc ? Nous y reviendrons plus tard.

Cela voudrait donc dire qu'on attend de nos employeurs qu'ils nous offrent le bonheur sur un plateau d'argent... ? Non et heureusement. Interviewés par Mannon Boyer sur la question du bonheur au travail, les élèves administrateurs valorisent la recherche de sens et de valeurs avec des préoccupations tournées vers la mobilité, la variété des expériences, l'autonomie et la confiance. Quelques ingrédients donc mais point de recette magique pour le bonheur. Côté DRH, tout le monde est d'accord : « *Dans notre enquête sur le DRH, du futur jamais le mot « bonheur » n'est ressorti. Ils n'ont pas la velléité de faire le bonheur des agents* », rapporte Johan Theuret, DGA RH de la Ville de Clermont-Ferrand et Président de l'association des DRH des grandes collectivités.

**LA FINALITÉ DE NOTRE MÉTIER N'EST PAS LA RÉDUCTION DES CHARGES,  
MAIS LE SERVICE RENDU AUX USAGERS.**

**LES AGENTS DOIVENT RETROUVER DU SENS DANS LEUR TRAVAIL À  
TRAVERS LA VALEUR DE CETTE NOTION DE SERVICE PUBLIC »**

JOHAN THEURET, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION  
DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS

## « JAZZIFIER » NOS ORGANISATIONS

Poursuivons notre recherche du bonheur. Demandez à une personne âgée de faire le bilan de sa vie, elle vous répondra « *J'ai rencontré des gens formidables* ». C'est ce que veut démontrer Vincent Cespedes, le bonheur est dans le collectif, dans le fait de vivre des choses intenses avec les autres. L'entreprise ou l'organisation permet cela, rencontrer des gens et vivre des aventures intenses. Et pourtant, dans son obsession du contrôle, elle a évacué toute passion, considérée comme dangereuse car la passion nous rend déraisonnables et peu rationnels. « *La passion permet pourtant une augmentation de l'enthousiasme et de la connaissance* » regrette le philosophe. Le travail est le lieu de confrontation entre deux modèles : la pression qui est une motivation extrinsèque et la passion, motivation intrinsèque par excellence. Entre les deux, la balance doit pencher vers la passion pour lever le stress au travail. Qu'on se rassure, la passion

existe dans tous les métiers, à tous les postes, sans échelle de valeur. Chacun, en se sentant utile pour la société et en ayant la liberté d'initiatives peut rendre son métier passionnant. Elle serait donc là la clef ? « *Il faut que l'on fête l'intelligence connectée, les rencontres d'humain à humain qui sont créatives pour l'organisation. Si vous ne pouvez pas improviser un tant soit peu sur votre lieu de travail, la passion ne peut exister* » explique Vincent Cespedes. Et de poursuivre avec le sens de la formule « *La passion met toujours un peu le bordel, il faut l'autoriser, il faut « jazzifier » nos organisations et nos entreprises* ».

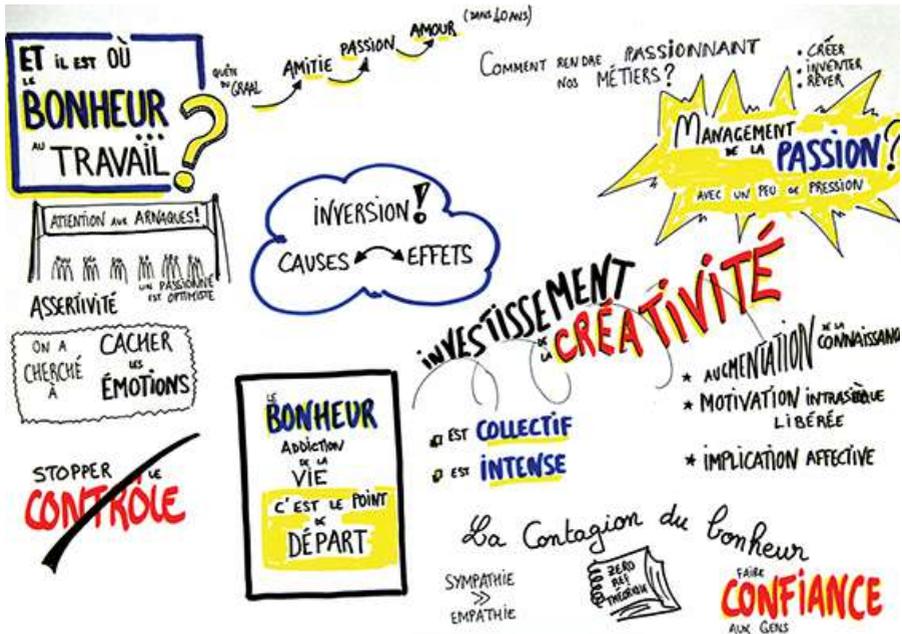
En plus, c'est contagieux, donc l'organisation a toutes les raisons de laisser s'exprimer les passions et favoriser les interactions humaines. « *Le bonheur est une onde de charme qui se propage très vite. Pour le permettre, l'organisation doit lâcher le contrôle, cesser d'évaluer individuellement les collaborateurs mais plutôt évaluer des groupes ; cesser de dicter des process et faire confiance.* »

## AMBITIEUX, VEZ COMME VOUS ÊTES

Donc il faut être heureux d'abord, passionné et propager ses bonnes ondes ensuite... ça met un peu la pression non? Tellement qu'on finit par culpabiliser de ne pas être heureux et qu'on affiche un bonheur de façade et des valeurs positives. Oui, mais ça ne marche pas comme ça. Nous avons tous en nous une part sombre, des valeurs qui ne sont pas forcément positives, comme « aimer le conflit » ou « être ambitieux ». Assumons-le puisque la base du bonheur est avant tout de pouvoir être soi-même et de se réaliser. « *Le bonheur est en danger parce qu'il y a une immense hypocrisie qui nous demande de ne montrer que le meilleur de nous-mêmes. On*

*oublie que dans la part sombre de l'être humain, il y a d'immenses trésors pour l'efficacité et l'héroïsme ».*

L'ambition, qui a mauvaise presse dans le travail, est pourtant le feu sacré qui permet d'exprimer un potentiel enfoui. Et le philosophe de conclure avec ce conseil pour les managers: « *Mettez en avant les ambitieux, faites circuler la passion, éteignez vos Power Point et autres explications laborieuses. Arrêtez les discours et prenez la parole, en tremblant de la voix, en hésitant sur vos mots – ce qui vous rendra sympathiques – mais en exprimant des choses profondes. Faites en sorte que l'ambitieux fédère et vous déleste d'un poids énorme: celui de motiver vos « troupes » tous les matins ».*



ATELIER

# AGENTS-ÉLUS : SANS LE STATUT POINT DE SALUT ?

ORGANISÉ PAR LA MNT ET L'AATF

## JEAN-RENÉ MOREAU

Président de l'Observatoire social territorial et administrateur national de la Mutuelle nationale territoriale (MNT)

## PHILIPPE LAURENT

Maire de Sceaux, secrétaire général de l'Association des maires de France (AMF) et président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT)

## FABIEN TASTET

Président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), DGS de Grand Paris Sud Est Avenir

## Animé par CLARISSE JAY

Journaliste Pôle Social-RH (Rubriques Fonction publique / Réforme de l'État / Décentralisation), AEF

## Animé par VINCENT DE BRIANT

Maître de conférences à l'université Paris-Est Créteil (UPEC), Directeur de l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG)

« *L'innovation territoriale, c'est faire du neuf avec du vieux* » annonce d'entrée Vincent De Briant, maître de conférences à Paris-Est Créteil. Le vieux, c'est le statut de la fonction publique. Dans une organisation publique à commande politique, est-ce le statut qui régit les règles de fonctionnement délicates entre l' élu et les agents de son administration ? Allons-y, parlons de ce qui fâche.

## GUERRE DE TERRITOIRES ?

Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) commence par nous faire rêver avec son modèle d'action publique à la française. Un modèle bien organisé de coproduction hiérarchisée. En haut, il y a l' élu, c'est le patron qui donne les orientations. Un cran en dessous, il y a l'encadrement : la direction générale et les cadres dirigeants qui ne sont pas des exécutants mais qui participent à la conception et la définition des politiques et assurent le portage managérial. « *Dans le modèle français, l'administration est subordonnée et non vassalisée* » précise-t-il. Pas de confusion donc, l'administration est clairement responsable du management.

Il y a le modèle et la réalité. Pour l'expliquer, Fabien Tastet parle de « **PDGisation** » de la fonction d' élu. L' élu se prendrait-il pour le PDG de l'adminis-

tration ? C'est tentant avec les nouveaux moyens de communication qui permettent d'être partout et en même temps. La fin du cumul des mandats peut aussi faire de l' élu un lion en cage qui a envie – et maintenant le temps – de mettre son nez partout. Or, quand le modèle est bousculé, les problèmes commencent. « *Si vous brisez cet équilibre, vous brisez l'harmonie qui fait la légitimité et le respect des fonctions d'encadrement d'une collectivité* » prévient le président de l'AATF.

## FONCTIONNAIRE, LE MAL AIMÉ

De la légitimité, de la crédibilité, de la confiance... le fonctionnaire en manque terriblement. L'image véhiculée par les médias n'est pas flatteuse : il coûte trop cher, il ne travaille pas assez, on ne sait pas ce qu'il fait, il est favorisé à l'abri du chômage. En plus, le citoyen exaspéré par les politiques fait l'amalgame avec celui qui n'en est que son intermédiaire relève Jean-René Moreau, président de l'Observatoire social territorial et administrateur de la MNT.

## AINSI VA LA POLITIQUE

Le problème de la confiance indispensable dans les relations de travail, a beaucoup été débattu au cours de ces ETS. Puisqu'ils sont amenés à travailler ensemble, agents et élus n'échappent pas à cette règle. « *Rétablir la confiance*

vis-à-vis des élus surtout en période d'alternance politique tout en restant à l'écoute relève du rôle des cadres », souligne Jean-René Moreau. Cette confiance est d'autant plus compliquée à bâtir que l'un et l'autre évoluent dans deux mondes différents. Pour Fabien Tastet, **les cadres doivent comprendre et admettre qu'ils sont dans une organisation publique à commande politique directe.** Cela signifie notamment que les priorités peuvent changer et que les temporalités sont incertaines. « *Un homme politique est à la croisée de systèmes d'influence, il a le droit de réfléchir et d'évoluer, parce qu'il écoute les citoyens et agit en conséquence* ». Donc oui, les cadres travaillent parfois à blanc sur des projets prioritaires qui du jour au lendemain ne le sont plus. « *Et c'est normal!* » ajoute le directeur général des services. Les collectivités territoriales sont des prestataires de services en contact direct avec l'usager. On le réclame à cor et à cri : les citoyens doivent participer à la décision publique. En retour, l'élu doit l'écouter et adapter sa réponse à la demande citoyenne. C'est pour lui aussi, la base de la confiance avec ses électeurs. Pour Philippe Laurent, maire de Sceaux, secrétaire général de l'Association des maires de France (AMF), et président du Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale, c'est même le propre du service public : « *C'est la réponse de la société française à la demande de besoins collectifs* ».

Pour bien travailler ensemble, le monde de l'administration publique et de la politique doivent apprendre à bien se connaître et comprendre qu'ils ont chacun leur propre logique. C'est d'ailleurs le rôle du directeur général de traduire à l'un le langage de l'autre et d'organiser le travail entre eux.

## STATUT QUO ?

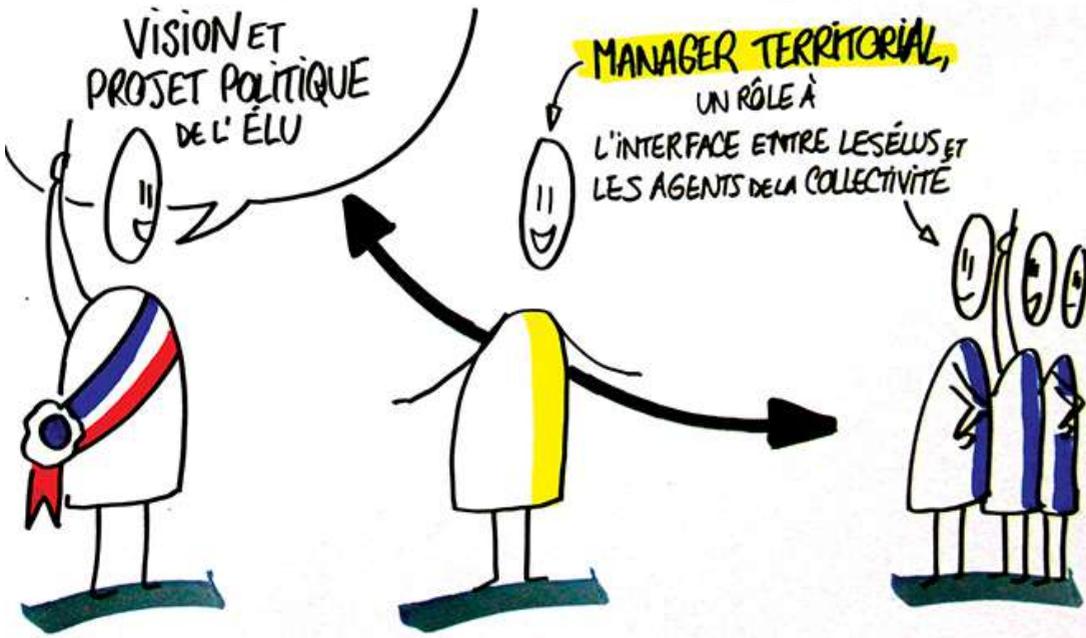
Un des intérêts du statut de la fonction publique territoriale est justement de garantir le modèle de coproduction hiérarchisé évoqué. Le statut a notamment vocation à protéger les fonctionnaires des pressions politiques, même si la réalité est souvent moins nette. **Protecteur oui et pour tout le monde** se défendent les intervenants. « *C'est un cadre général qui protège l'agent mais aussi l'employeur car il évite de devoir répondre à des revendications excessives* » explique Philippe Laurent en précisant que les employeurs ne demandent pas la suppression du statut. « *Le statut protège l'employeur, l'agent mais aussi et surtout le citoyen. Il permet un traitement égalitaire de l'accès à l'emploi* » ajoute Jean-René Moreau.

Si tout le monde veut garder le statut, où est le débat ? Que lui reproche-t-on au juste ? Si le malaise est dans le recrutement sur la base de concours, c'est le principe de la méritocratie. Coûte-t-il trop cher ? Pas plus que des agents privés, en tout cas, aucune étude ne le

démontre. Est-ce l'emploi « à vie » qui dérange ? Il faut en expliquer la contrepartie rétorque Fabien Tastet, « *Les fonctionnaires sont dans une relation unilatérale, à tout moment, leur employeur peut changer les lignes de travail et les conditions des postes qu'ils occupent* ».

Le débat est donc plus dans l'évolution du statut que dans sa suppression. Le système de convention collective de nos voisins européens est une piste. Il peut permettre d'éclaircir le partage des rôles. « *Il vaut mieux une bonne convention collective qu'un mau-*

*vais statut* » provoque volontairement Jean-René Moreau. « *Et si on se penchait plutôt sur le statut des élus pour le préciser ?* » suggère-t-il. Enfin, le président de l'OST de la MNT propose de faire évoluer le statut en combinant carrière et emploi. À cette proposition, la salle répond favorablement à 83 %. Mais comment ? L'AATF promet de son côté de proposer en janvier 2017 dans sa plateforme pour les présidentielles, des évolutions basées sur l'entrée et la sortie dans le statut. À suivre...!



# ATELIER LE « CO » DANS LES COLLECTIVITÉS

ORGANISÉ PAR L'ADT-INET



## NADÈGE GUIRAUD

Directrice des programmes  
de la 27<sup>e</sup> Région



## LAURENCE HERVÉ

Entrepreneur et membre du directoire  
du groupe Hervé

## THOMAS SCUDERI

Adjoint au maire de Metz en charge de la  
démocratie citoyenne, de la proximité et  
du budget collaboratif

## Animé par FRÉDÉRIQUE LUCAS

Cheffe de service à Nantes Métropole et  
vice présidente de l'ADT-INET en charge  
de la communication

**U**ne collectivité c'est des élus qui décident des politiques publiques et des agents qui les mettent en œuvre pour le bien des citoyens. Ils le font avec des ressources humaines et financières contraintes, avec une organisation hiérarchique verticale et une division en services souvent cloisonnés. Venez, on essaie de tout secouer et de faire travailler ensemble des hommes et des femmes qui s'écouent !

Le collaboratif dans le service public prend tout son sens : puisque notre mission est de rendre service au public, autant être en phase avec ce dont le public a besoin. Et pour cela, commençons par le lui demander et par l'impliquer dans la conception des politiques publiques. Évidemment, ce n'est pas si simple et comme le dit Laurence Hervé, entrepreneur et membre du directoire du groupe Hervé « *Ce n'est pas seulement le chef qui tourne la cuillère qui fait monter la mayonnaise, c'est l'ensemble des ingrédients* ».

## LES COURSES ET LA RECETTE

**1<sup>er</sup> ingrédient : aérer, ouvrir les fenêtres et dépoussiérer**, non pas les agents ou les élus, mais leur quotidien. « *Ils ne prennent pas souvent de la hauteur pour regarder ce qui se fait au quotidien : est-ce toujours utile ? Est-ce améliorable ?* » invite à se questionner Laurence Hervé.

**2<sup>ème</sup> ingrédient : emmener tout le monde.** Le collaboratif ne peut pas se décider d'en haut, il ne se décrète pas, il se construit. Les relations élus-agents-citoyens sont bouleversées et c'est à chacun de se prendre en main. « *Il faut que l'ensemble des parties prenantes soit décideur, ça ne fonctionne que s'il y a un projet commun* » explique Laurence Hervé, à la recherche de ce fil rouge commun dans tous les projets qu'elle entreprend.

Ça veut dire aussi qu'il est indispensable que votre direction générale soit convaincue et aille dans le sens du collaboratif. « *C'est une fibre à développer, il faut créer cette envie de travailler ensemble de façon collégiale, avec une logique interservices* » ajoute Thomas Scuderi, adjoint au maire de Metz en charge de la démocratie citoyenne, de la proximité et du budget collaboratif.

**3<sup>ème</sup> ingrédient : redonner à chacun sa bonne place.** C'est essentiel, le collaboratif a besoin de gens motivés et pour être motivé, il faut être bien dans son poste. Laurence Hervé l'a compris et a commencé par introduire le collaboratif sur la base du volontariat à l'intérieur des services avant de recruter à l'extérieur au sein de la collectivité. « *En cinq ans et demi, on a bougé plus de 100 agents volontaires. Cela a permis d'avoir des gens motivés, à la bonne place, au bon moment* » se souvient-elle. À partir de là, il est plus facile de mobiliser les gens pour le collabora-

tif, d'autant que l'arrivée de nouvelles personnes amène un nouveau souffle, de nouvelles idées et la motivation des uns est contagieuse pour les autres.

**Les ingrédients complémentaires** seraient plutôt les matériaux de base nécessaires à la réussite de la recette. C'est Nadège Guiraud, directrice des programmes de la 27<sup>e</sup> Région qui les énumère: « *Apprendre en faisant plutôt qu'apprendre avant de faire, un partage politique et technique, des moyens a minima humains (et pas forcément financiers), un cadre d'expérimentation, de la bienveillance, du laisser faire, de la confiance, de la créativité* ».

## ÇA CHANGE QUOI ?

Observons maintenant les effets du collaboratif dans les organisations. Les rapports hiérarchiques et interpersonnels sont évidemment bouleversés. Exit le rapport d'autorité, on passe du vertical à l'horizontal. « *Ça change surtout la vision qu'on a de l'autre* » observe Laurence Hervé, « *le citoyen n'est plus celui qui nous embête à poser des questions ou qui exprime son mécontentement à l' élu* ».

De ce fait, l'exigence des usagers est plus grande: puisqu'on m'a demandé mon avis et que j'ai exprimé clairement ma demande, j'attends qu'elle soit correctement réalisée. « *Le risque est plus grand. Cela nous oblige à une meilleure efficacité dans la réalisation exacte de*

*ce qu'ont demandé les usagers. Quand il y a des ratés, c'est la collectivité elle-même qui est décrédibilisée* » prévient Thomas Scuderi.

Dans le cadre de la création d'un budget participatif de un million d'euros par an, Thomas Scuderi constate chaque jour les effets, parfois spectaculaires, de ce dispositif. Il permet aux habitants de sa commune de déposer des projets qui sont ensuite soumis au vote des comités de quartier. Ces projets suscitent une mobilisation des habitants qui retrouvent le pouvoir d'agir, jusqu'à des jeunes auparavant connus uniquement des services de protection du quartier, et qui se sont regroupés pour proposer un projet de *Street work out*, voté à l'unanimité.

## ATTENTION, ÇA FREINE !

Comme dans tout changement, le collaboratif se heurte à des réticences de tous horizons. L' élu à qui on demande de partager son pouvoir, les agents désabusés par les réorganisations successives, même si « *Les réticences se lèvent vite dans l'action quand ils constatent qu'ils ont une vraie force de proposition* » tempère Nadège Guiraud. Les DRH, considérés à tort comme les managers des agents sans avoir de prise sur l'humain, peuvent aussi être un frein au collaboratif. « *Le DRH ne gère que l'administratif des agents, pas l'envie d'avancer ni l'humain. Les agents*

*sont encadrés par les responsables de chaque service, des cadres qui ne savent pas toujours changer leur rapport à l'autre* » explique Laurence Hervé.

**La peur des représailles** peut être un frein au collaboratif car celui-ci nécessite un minimum de conflit, source de créativité et d'innovation. **Ne pas avoir peur de la mort** de l'institution est également un problème pour se dépasser et se forcer à penser autrement. *« Autant une entreprise peut ne pas survivre à l'échec du collaboratif, autant une collectivité ne risque pas de mourir »* constate Laurence Hervé.

**Le besoin de la hiérarchie de couvrir son équipe** pour la réussite du projet est un besoin qui ne peut pas être comblé par le collaboratif où chacun doit mettre la main à la pâte. *« Il faut accepter en tant qu'encadrant de découvrir*

*son équipe et de constater que certains ne sont pas à la bonne place »* explique l'entrepreneur.

Enfin, les agents qui travaillent dans le service public pour **la protection de l'emploi** sont souvent réticents au changement.

Le collaboratif s'expérimente et se façonne petit à petit pour redonner une identité à la démocratie participative qui, comme le souligne Thomas Scuderi, est un pléonasme. On a tendance à l'oublier, mais « démocratie » signifie bien déjà « le pouvoir au peuple ».

# K'PRATIK SERVICE PUBLIC. INTUITU PERSONAE

ORGANISÉ PAR PWC

## JEAN-CHRISTOPHE BRUN

Consultant secteur public, PwC

## EUGÉNIE GROISBOIS

Manager secteur public, PwC

## MARION LUU

Chargée d'innovation, conseil départemental de l'Isère

## AGNÈS BACHELOT-JOURNET

Directrice de la performance et de la modernisation du service au public, conseil départemental de l'Isère

## 1 K'PRATIK, 4 TECHNIQUES

**1) La boule de neige :** Le but est de permettre à un groupe de s'entendre sur trois idées qui répondent à une problématique donnée. Au départ, on se divise en groupes de deux, chaque groupe devant choisir trois idées répondant à la problématique donnée. Deux groupes de deux se rassemblent ensuite et forment un groupe de quatre avec six idées. Le groupe doit choisir les trois idées les plus importantes parmi les six. Et, ainsi de suite, jusqu'à ce que le groupe entier soit formé et qu'il opte donc pour les trois idées les plus représentatives. (Cf. dessin en page suivante).

**2) La prospective régressive :** Le groupe est divisé en deux sous-groupes. L'un travaille sur une situation idéale liée à la problématique donnée. L'autre, a contrario, se penche sur un scénario catastrophe. À chaque fois, on imagine les raisons du succès et ce qui pourrait éviter l'échec pour identifier des pistes d'actions concrètes.

**3) L'expérience usager :** Le groupe est divisé en deux sous-groupes. Dans le premier, chacun est amené à évoquer et partager une expérience malencontreuse relative à la problématique. Dans le second, chacun est amené à évoquer et partager une expérience positive. Les deux sous-groupes partagent ensuite les expériences et en tirent les enseignements principaux. À la fin, le groupe réunit doit voter pour les meilleures idées.

**4) Le jeu de rôle :** Le groupe mise sur la simulation d'une situation via le théâtre d'improvisation. Un petit groupe entre dans la peau des personnages pendant que le reste du groupe note ses observations pour les mettre en commun ensuite et en tirer des pistes d'amélioration.

**Placé sous le signe de l'intelligence collective, ce K'Pratik vise la libération de toutes les énergies au service d'un projet collectif. Il s'est appuyé sur une expérience vécue et réalisée dans le cadre de l'élaboration du projet Isère Demain, le projet d'administration du Département de l'Isère.**

Libérer des énergies et produire de la matière, c'est le défi que s'est lancé l'équipe organisatrice de ce K'Pratik. Et un shifumi géant pour démarrer, ça libère les énergies! Entre ceux qui ne connaissent pas les règles, ceux qui supportent en criant leurs collègues

et ceux qui tentent de passer les tours pour accéder à la finale, l'ambiance est à son comble! « *Je sens que je vais institutionnaliser la compétition de shifumi dans mes réunions de groupe* », glisse le gagnant à l'aube de sa victoire. La finale jouée, la deuxième phase peut débuter. Place à la présentation de la démarche menée pendant quatre mois dans l'Isère.

### ISÈRE DEMAIN

Fruit d'un travail collectif qui a mobilisé élus et agents de la collectivité pendant plusieurs mois, le projet d'administra-

tion Isère Demain a été initié fin 2015. Articulé autour de sept enjeux transversaux et de 21 politiques publiques, le projet s'est enrichi d'une réflexion participative co-construite avec plus de 220 agents du département de l'Isère, de tous métiers, de tous territoires et de tous niveaux. Ces agents se sont mobilisés pour proposer des idées concrètes et innovantes, avec un objectif clé : garder l'usager au cœur du dispositif.

Cet objectif clé est aussi celui du K'Pratik. Les participants vont plancher sur deux thématiques à travers quatre techniques différentes (Cf. encadré) pour faire émerger des idées, des stratégies, des réflexions participatives et co-construites. Le but est aussi et avant tout de montrer que des objectifs stratégiques et opérationnels peuvent naître de réflexions communes. De l'intelligence collective peut émerger une richesse immense qui est trop souvent peu exploitée à sa juste valeur.

## DES TECHNIQUES ET DES HOMMES

Dans un premier temps, il faut trouver des actions à mettre en place et des objectifs à atteindre pour valoriser le capital humain en adoptant des modes de fonctionnement et de management. Les quatre techniques du K'Pratik sont expérimentées.

Par exemple, avec la technique de pros-

pective régressive, deux sous-groupes œuvrent sur des scénarios opposés. D'un côté, les participants sont projetés en 2025 dans une collectivité reconnue comme référente en matière de capital humain, avec des salariés heureux, épanouis, souriants. De l'autre, la collectivité, en 2025, est au bord de la crise. « *Les départs de la collectivité se multiplient, les managers sont tous en dépression, les directeurs partent les uns après les autres. Bref, c'est la fête!* ». Que s'est-il passé pour qu'en neuf ans, la situation évolue à ce point? Quelles actions ont été mises en œuvre? Les participants cherchent des réponses, se creusent la tête, échangent, notent. Mais la consigne évolue déjà. Il faut maintenant réfléchir aux objectifs spécifiques qui ont été privilégiés. Les débats s'animent, d'un côté comme de l'autre. « *L'important, c'est de se lâcher! Il n'y a pas d'idées farfelues!* », précise l'une des animatrices.

Dans un autre groupe, on planche sur « *Comment s'organiser pour mieux prendre en compte les besoins des usagers?* », avec les techniques de l'expérience usager et du jeu de rôle.

## LE TEMPS, C'EST DES IDÉES !

L'heure de la restitution des travaux est venue. C'est l'occasion de présenter les résultats, mais aussi de comparer les réponses en fonction des méthodes. Les groupes s'animent, argumentent, critiquent. Avec la méthode « boule de

neige », « on se rend compte que l'on a toujours recherché le consensus, ce qui favorise les personnes avec une puissante force de persuasion ». Une technique qui « peut générer des frustrations et des prises de parole inégales même si une solution existe avec le parking à idées », tempèrent quelques participants.

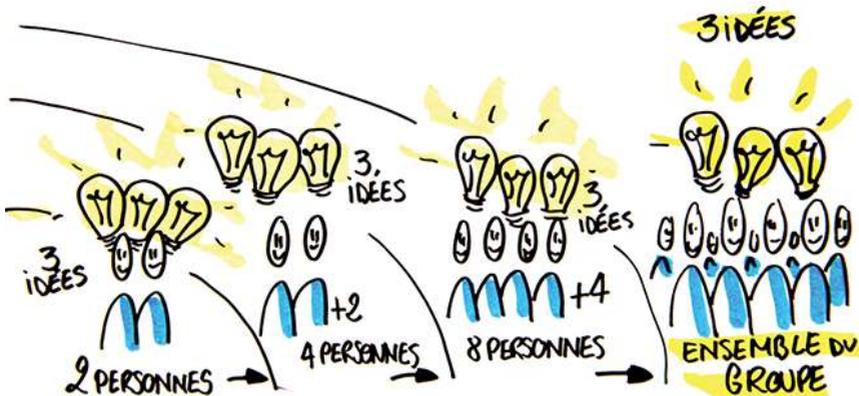
La technique du jeu de rôle a, elle, obtenu moins de convergence. « La prise de parole a été assez inégale. Distribuer la parole à 20, c'est très compliqué ». Appréciée par les participants, l'expérience usager a permis « l'écoute bienveillante d'expériences concrètes détaillées et précises ». « On était à l'aise pour intervenir, participer, proposer des idées », insiste la restitutrice de ce groupe. Quant à la méthode prospective, quel que soit le

scénario proposé, elle a eu l'avantage de permettre à chacun de donner ses idées. « Nous n'avons éliminé aucune idée. Nous avons eu ce sentiment de co-construire ensemble une proposition de solutions », précise les restituteurs. « En termes d'ambiance, la technique prospective régressive était peut-être moins riante que la méthode progressive où l'on se projette dans un scénario idyllique, rajoute le restituteur du groupe ayant eu le scénario catastrophe, mais à écouter leur restitution, on a trouvé aussi que nos collègues de la table d'à côté manquaient peut-être un petit peu d'humilité... ».

Les rires fusent dans la salle. L'objectif de libérer les énergies est atteint! L'objectif de produire de la matière, même en 90 minutes, aussi!

LA MÉTHODE :

## BOULE DE NEIGE



ATELIER

# CULTURE D'INNOVATION, CULTURE D'IMPLICATION

ORGANISÉ PAR LE GROUPE LA POSTE

**CAROLE CUCHE**

Direction de la stratégie, La Poste

**FABRICE PLATEAU**

Co-fondateur de la start-up *Oh my keys!*

**XAVIER LACRAMPE**

Co-fondateur de la start-up *Oh my keys!*

Animé par

**AUDE PLASSARD**

Directrice ACCRO

**P**armi ses nombreux dispositifs d'innovation, le groupe La Poste développe l'intrapreneuriat avec le concours « 20 projets pour 2020 ». Comment ça marche? Qu'est-ce que ça apporte? La responsable du concours et deux lauréats sont venus témoigner de leur expérience.

La Poste est partie d'un principe de base: les postiers sont au contact des clients, ils sont donc complètement légitimes à proposer de nouvelles idées pour dynamiser et accompagner le développement du groupe. La technique de l'intrapreneuriat s'y prête parfaitement: les employés de La Poste ont la possibilité de créer, de développer et de gérer eux-mêmes des filiales du groupe.

## OH MY KEYS!

Philippe Wahl, le président du groupe est à l'initiative du concours « 20 projets pour 2020 » qui invite ses employés à proposer des projets. C'est simple, les candidats présentant le meilleur projet sont déchargés de leurs fonctions et payés par La Poste pendant 18 mois pour le réaliser et le développer. 18 mois pour montrer que leur business peut apporter de la valeur au Groupe. Xavier Lacrampe et Fabrice Plateau sont lauréats du concours et donc cofondateur de la start-up Oh my keys! Leur idée est de donner la possibilité aux clients de La

Poste de laisser un double de clés dans un bureau de poste pour les mettre en sécurité ou pour les transmettre à des amis, de la famille ou des locataires. Ils ont été surpris de l'approche radicale de La Poste: « *On a présenté le projet, on a gagné et on a directement quitté nos postes pour le monter. Cette approche donne beaucoup de liberté mais suscite aussi beaucoup de peurs* » confie Xavier Lacrampe, ancien responsable financier du groupe.

Ce dispositif est gagnant-gagnant. Les candidats disposent des moyens de gestion, des compétences, de la puissance financière et du réseau de La Poste. Le groupe voit se développer de nouveaux business et change la culture de l'entreprise. « *Nous souhaitons associer les collaborateurs au développement de la filiale* » précise Carole Cuche, responsable de la stratégie prospective et innovation du groupe. « *Le deal est qu'ils détiennent une petite part du capital au démarrage (5 %) et que cette part augmente avec le développement de la start-up* ». Et ça semble bien parti pour Oh my keys! qui après une phase de test dans plusieurs bureaux de poste, a pu voir le jour. « *C'est intéressant car nous serons autonomes et nous aurons les moyens de gestion nécessaires pour nous développer. Aujourd'hui, on est ouvert dans huit villes de France; le but est de nous étendre en France mais aussi dans toute l'Europe* » explique Fabrice Plateau.

## MIEUX VAUT ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉ

L'accompagnement est primordial, tout le monde a intérêt que le projet fonctionne mais ça reste un risque financier, assumé par La Poste. « *Nous bénéficions d'un bon accompagnement de la part du groupe. On s'amuse, on découvre beaucoup de choses qu'on partage avec nos collègues. Mais si notre projet ne prend pas, nous avons une garantie de reprise. Si ça fonctionne, nous serons actionnaires d'une société, sinon, nous reviendrons à nos postes d'employés de La Poste* » se rassure Xavier Lacrampe.

Et pour ceux qui ne gagnent pas le concours, l'accompagnement est également nécessaire. « *La frustration est évidente et l'accompagnement des managers de proximité est primordial pour valoriser l'expérience et les compétences acquises par la présentation du projet. Ils doivent comprendre que participer au concours leur a appris quelque chose, mais en général, ils sont déjà satisfaits d'avoir été écoutés* » raconte Carole Cuche. « *L'exercice du concours en lui-même est intéressant car on doit pitcher notre projet devant des personnes qu'on ne connaît pas et qui ne nous connaissent pas et nous voient ensuite différemment.* » confirme Fabrice Plateau.

## LANCEZ-VOUS !

Les idées ne manquent pas chez les collaborateurs, le concours existe, reste maintenant à les faire se rencontrer. C'est le challenge de Carole Cuche : « *Il faut donner envie aux collaborateurs de nous faire confiance et de nous déposer leur projet. Mon objectif est de faire en sorte que le dispositif du concours soit connu jusqu'au dernier postier pour lui donner l'idée d'y participer* ».

Elle ne le cache pas, le fait que l'initiative vienne du président du groupe lui-même lui facilite la tâche, pour l'organisation comme pour la communication. « *Le président a fait son tour de France pour présenter son plan stratégique auprès de 6 000 cadres. Il en a profité pour parler du concours qui pour lui, fait partie intégrante de sa stratégie* » explique-t-elle. Ensuite, elle compte sur tous les moyens de communication interne et sur la valeur de l'exemple produit par les collègues lauréats pour faire connaître ce concours. Elle axe également sur l'accessibilité pour rendre les procédures de dépôt de projet aussi simples que possible.

## APPEL AUX COLLECTIVITÉS

Les collectivités sont nombreuses dans la salle et c'est le moment de se parler. Le groupe La Poste et les collectivités ont pour mission commune d'accompagner la société française par



des services aux citoyens. De même, l'invasion du numérique qui change les métiers et les contraintes budgétaires, touche tout le monde, privé comme public. « *Il est intéressant pour nous de travailler avec des collectivités qui ont les mêmes contraintes. Nous pouvons trouver ensemble des solutions agiles d'innovation* » lance Carole Cuche. Au-delà même de l'entrepreneuriat, des projets d'innovation sont déjà co-développés entre La Poste et des collectivités. Et Carole Cuche de conclure: « *Je reste ouverte à toute proposition de partenariat avec les collectivités!* ».

K'PRATIK « THÉÂTRE »  
**SCÈNE DE MANAGÉ**



ORGANISÉ PAR LA TROUPE NAJE MENÉE PAR FABIENNE BRUGEL

**S**ur la scène, six acteurs. Pantalons noirs et hauts blancs. Au micro, Fabienne Brugel, Madame Loyale à la tunique colorée. La troupe Naje accueille les participants avec le désir farouche de décomplexer : « *Pas besoin de compétences théâtrales, ne vous inquiétez pas! L'idée est juste d'explorer des situations ensemble* ». Fabienne explique le principe : « *Nous allons vous jouer des scènes. Elles illustrent toutes des situations qui ont réellement eu lieu. À l'issue de chacune d'elle, nous vous inviterons à explorer quelle(s) solution(s) vous auraient semblé bonne(s) à mettre en œuvre pour éviter d'en arriver à un tel degré de mal-être. Pour cela, vous rejouerez la scène avec les acteurs.* »

## SCÈNE 1 : CRISE D'URTICAIRE

F. est presque-mais-pas-encore-cadre. Cela fait des mois qu'elle attend d'obtenir ce statut. Elle a beaucoup travaillé et fait ses preuves mais rien n'y fait. Lors d'un entretien avec son N+1, qui ne tarit pas d'éloges à son encontre, elle revient à la charge :

La presque-mais-pas-encore-cadre  
*Je gère une équipe de 20 personnes et vous êtes content de mon travail. Quand vais-je enfin passer cadre ?*

Le N+1  
*Cadre ? Mais c'est autre chose ! Il faut*

*savoir affronter les tempêtes ! Je vais vous donner l'occasion de faire vos preuves. Votre service va subir une restructuration. La moitié des effectifs va disparaître. Je vous confie le reclassement des personnels dont vous avez la charge. Challenge ! Vous me prouvez votre capacité à gérer cette situation et on reparle de votre passage au statut cadre.*

F. est déprimée. Faire ses preuves ? Encore ! Sur la scène se succèdent les membres de l'équipe qu'elle a la charge de reclasser. Tous sont insatisfaits, fâchés, fatigués, inquiets. À la maison, pas de réconfort. Son compagnon en a marre de son investissement pour une promotion qu'elle ne verra jamais, il en est sûr : « *Tu es vraiment trop nulle !* ». La scène se termine sur un drame. La presque-mais-pas-encore-cadre fait une crise d'urticaire géante. Il faut l'hospitaliser.

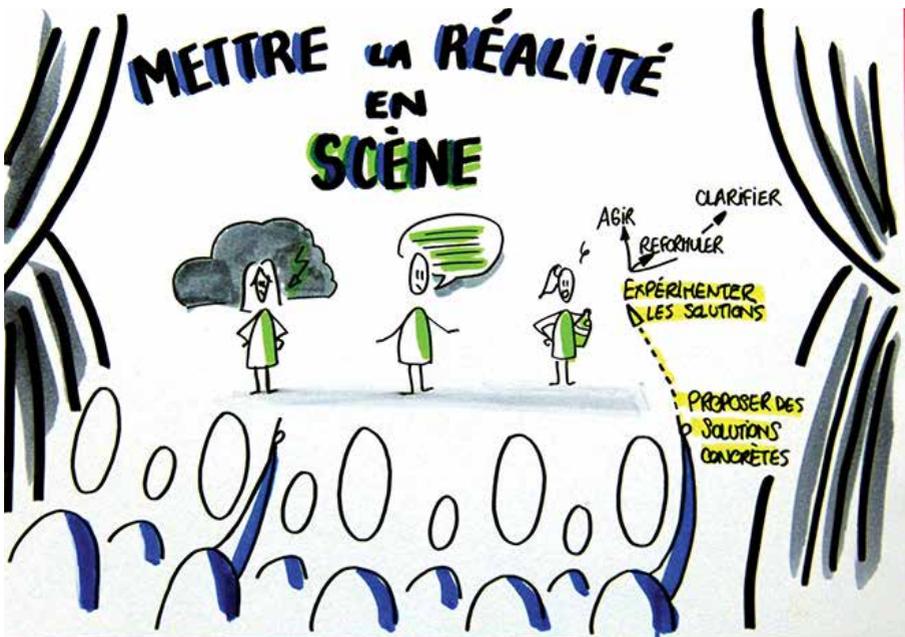
## SCÈNE 2 : UN SIMILI DE CONCERTATION

Un espace de jeux pour enfants doit être aménagé dans le quartier, impérativement avant la fin de l'année. Publiquement, l' élu de quartier s'est engagé à mener une concertation sur ce sujet. Il se tourne donc vers l'agent en charge du projet pour l'organiser. Or, le Maire a déjà arbitré et n'a rien prévu dans ce sens. La direction générale des services techniques est inter-

pellée: « Ah non, aucune concertation n'est prévue dans le cahier des charges... Mais on peut envisager de concerter les habitants sur le choix des jeux ». Parfait! Une réunion publique est rapidement organisée, au cours de laquelle aucune décision concrète n'a été prise. Il faut vite replanifier une réunion pour que les jeux soient choisis par les habitants. Arrive le soir de la réunion publique. On découvre alors que la commande a déjà été passée. La DGST comme l'élu se tournent vers la chargée de projet: « Alors, comment on fait? »... Mise devant le fait accompli, cette dernière cherche une issue. À contrecœur et le mal au ventre, elle suggère de mentir aux habitants...

### SCÈNE 3 : LE MAUVAIS MÉNAGE DE L'ALCOOL ET DU TRAVAIL

La scène se déroule au sein d'un service technique dédié aux affaires culturelles et aux événements. Un événement à fort enjeu doit avoir lieu le lendemain. K., la chef du service annonce clairement les enjeux et les précautions à prendre: « Nous devons installer une grande quantité de praticables, plantes vertes et chaises, avant midi. Pour cela, nous devons impérativement être quatre, et ce dès neuf heures. Moins le quart pour le café! ». L'une des membres de l'équipe, J., annonce fièrement: « 08h45? Je serai même en avance! ». Mais le lendemain matin,



J. n'est pas là. Les membres de son équipe s'énervent tour à tour. L'un d'eux, excédé, lâche: « *Je n'en peux plus! Elle doit encore être en train de couvrir au fond de son lit!* ». J. finit par arriver, effectivement saoule, inapte au travail. Comment faire pour la gérer? Pour remplir la mission avant midi? Pour que cela cesse?

## LES SOLUTIONS

**Pour chaque scène, la même question se pose: comment faire pour ne pas en arriver là?**

Les cas sont variables et il apparaît évident qu'aucune solution parfaite n'existe, ex nihilo. Pour autant, malgré la diversité des situations, de grandes tendances se détachent. Sans donner de leçons universelles, elles révèlent de réelles pistes de réaction et de gestion ainsi que des postures propices à tempérer et éviter l'envenimement d'une situation.

**Les participants tentent des solu-**

**tions, en rejouant plusieurs fois les scènes. Ça sent le vécu, ils proposent des pistes agiles :**

- Identifier le moment précis où le problème surgit. En situation: ne pas laisser s'envenimer une situation que l'on sent glissante, anticiper pour éviter l'impasse.
- Reformuler et clarifier la demande.
- Recentrer le sujet pour ne pas créer d'amalgames.
- Resituer la responsabilité et être clair dans ce qui incombe à chacun (remettre la décision entre les mains de la personne idoine).
- Assumer ses propres failles et erreurs.
- Ne pas rester bloqué sur le problème et proposer des solutions, des alternatives.
- Négocier, trouver un terrain d'entente satisfaisant pour tous.
- Rappeler le cadre (juridique, légal...) pour objectiver la situation et dépassionner le débat.
- Demander de l'aide: trouver des soutiens, avoir recours à un tiers médiateur.

**NAJE**

NAJE (Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir) est une compagnie professionnelle qui pratique le Théâtre de l'Opprimé. La méthode consiste à trouver les images qui disent la réalité, pour mieux la décoder et la comprendre, pour prendre de la distance et déceler les moyens concrets d'agir sur sa réalité.

Souffrance professionnelle, situation conflictuelle, alcool au travail, des cas variés sont joués lors de cet atelier, qui rappellent toujours quelque chose à quelqu'un...

# PLÉNIÈRE INSPIRATION TRANSVERSALE



## **JEAN-PHILIPPE DENIS**

Professeur à l'université Paris Sud  
et rédacteur en chef de la revue  
française de gestion

## Animé par **CÉLINE DESMARAIS**

Professeure, spécialiste en management



**S**ans transition, l'ambiance musicale dans l'amphithéâtre est passée de *L'hymne à l'amour* joué sur scène par un quatuor de tubas à *My love* de Justin Timberlake à fond dans les enceintes. Bienvenue dans l'univers sans foi ni loi du Hip-Hop, des marginaux et des incontrôlables. L'ordre établi va se faire chahuter... pour mieux innover!

Qui aurait pensé trouver autant de points communs entre le Hip-Hop et le management? C'est ce parallèle inspirant qu'a choisi Jean-Philippe Denis, professeur en management à l'université, dans son ouvrage *Le Hip-Hop management*. Pourquoi? Parce que les artistes du Hip-Hop sont des marginaux qui osent remettre en cause le système. Et c'est justement de ça que les organisations auraient besoin pour inventer de nouvelles formes de management. Et pourtant...

## PAS VRAIMENT HIP-HOP

« *Le management a été totalement dévoyé, procédurisé, technicisé, on gère des tableurs Excel, des chiffres et des camemberts. Les organisations sont des machines à tuer l'innovation, on passe notre temps à mettre en place des procédures et à couper toute tête qui dépasse* ». Le constat de Jean-Philippe Denis est cinglant et provocateur, mais il faut l'être pour inspirer de nouvelles perspectives. D'où le concept

de Hip-Hop management qui pour lui est le vrai management, celui qui n'est pas dénaturé, celui qui embarque des gens dans une aventure pour partir à la conquête du monde. « *Le Hip-Hop n'est pas une source d'inspiration, c'est l'inspiration qu'on n'aurait jamais dû perdre* » précise le professeur.

L'inspiration vient de là, des gamins des banlieues qui parlent vrai et savent ce que signifie de tenir un territoire, ce que sont la concurrence et la trahison. Ils ont compris comment détourner leur environnement, dans lequel ils estiment ne pas avoir d'avenir, pour inventer quelque chose, pour créer. L'inspiration ne vient surtout pas des entreprises et des patrons du CAC40 qui sont les pires managers au monde, comme le disait le patron de *Barclays Private Equity France*.

On enchaîne sur un extrait du film *Will Hunting* dans lequel Matt Damon joue un jeune des quartiers populaires de Boston, authentique génie rebelle et imprévisible: « *Tu as paumé 150 000 \$ pour un enseignement que tu aurais trouvé pour 1,50 \$ d'amende de retard à la bibliothèque municipale* ». Battle de mots (au lieu de guns) sur fond de lutte de classes sociales. Comment ré-égaliser les chances de chacun, où qu'il soit né? « *Le management n'est-ce pas justement de donner à chacun la chance de pouvoir réaliser son potentiel?* » fait mine de s'interroger Jean-Philippe Denis.

« *Pourtant, on se rend compte que tout est mis en place pour que ça ne se passe pas comme ça.* »

Pour le professeur, les battles de rappeurs doivent inspirer les managers, pour libérer la parole, savoir ce que pense l'autre. C'est une façon de rester intègre et au final, d'éviter l'effondrement du collectif qui est dramatique. « *Testez ça dans les collectivités, faites des batailles d'insultes !* » lance-t-il.

## ET LA TUNE ?

Parlons-en de l'argent, sans que ce soit gênant, mal ou sale, ce qui n'est pas évident dans la culture française. L'illustration par le Hip-Hop est symptomatique du fait que l'on rechigne à parler ouvertement de l'argent en France, particulièrement dans le secteur public. C'est la blague du rappeur américain qui rencontre un rappeur français : « *Vous vivez dans un drôle de pays où l'on subventionne des types pour qu'ils disent "nique ta mère"* »...

Dans les organisations publiques françaises, on ne se pose pas la question de savoir qui paye. Un clivage se crée alors entre la direction générale qui s'empare des problématiques de réduction de moyens, et les gens du terrain qui agissent comme si la question de l'argent n'existait pas. « *Cela crée des tensions et une incapacité à se comprendre* » remarque Céline Desmarais qui anime la plénière. Pour faire évoluer le management de la fonction

publique, elle propose de faire discuter ces deux sphères, de mettre en dialogue la question des services aux usagers et celle des moyens. « *En France, on a tendance à faire comme si l'argent tombait du ciel* » ajoute-t-elle.

## L'OUTSIDER ASSUMÉ

Oser le risque, chahuter l'ordre établi, remettre en cause le système... c'est le prix de la créativité et de l'innovation, **ce dont rêvent toutes les grandes organisations tout en la craignant : la disruption.** Mais l'addition peut s'avérer salée quand ça tourne mal, ce qui arrive fatalement quand on prend des risques. Dans ce sens, il n'y a qu'un pas entre le Hip-Hop et Jérôme Kerviel, ex-trader de la Société Générale, condamné à rembourser cinq milliards d'euros de pertes d'exploitation à son entreprise. Par ce jugement, on le reconnaît coupable d'une trop grande prise de risque. Lui, affirme qu'on l'a laissé faire.

La bande-annonce du film sur cette affaire *L'Outsider* est limpide : « *On peut tricher pour gagner mais pas pour perdre* », « *On a envoyé 74 alertes au sujet du compte de Jérôme Kerviel* » « *Comment expliquez-vous que personne ne s'en soit aperçu ?* » « *Je ne me l'explique pas* ». Pour Jean-Philippe Denis, le problème managérial est évident. On ne peut pas encourager à prendre des risques sans en assumer

la responsabilité ensuite, et surtout quand on perd. **L'exemplarité est centrale dans le management car c'est la base de la création de confiance.** « *Ils ont raison les gamins des banlieues de ne pas y croire, ils ont raison les salariés des entreprises d'être en défiance puisque quand ça se passe mal, il n'y a jamais de responsable* » s'insurge Jean-Philippe Denis. Sans exemplarité et sans responsabilité assumée, pas de confiance, et sans confiance, pas de management.

Céline Desmarais rassemble les cartes : il faut être soi-même, rester intègre, ne pas respecter les règles, vivre en clan, aimer prendre des risques, avoir le droit à l'erreur, les faire et les assumer. « *Et faire de l'ego trip* » ajoute Jean-Philippe Denis, dire « *Je suis le meilleur, et je vous emmerde !* ».

# ATELIER **TOUS MANAGERS, TOUS INNOVANTS !**

**ORGANISÉ PAR LE SNDGCT**

**KARINE LONGAIVE**

DGS de Carbon Blanc, Gironde

**ANTHONY CLAVERIE**

DGA Innovation, Mairie d'Antibes

**BENOÎT LIÉNARD**

DGS de SOLURIS, syndicat mixte

**Animé par**

**FRANÇOISE CLECH DEL  
TEDESCO**

Directrice de la qualité de gestion,  
conseil départemental de Gironde  
et membre du bureau du SNDGCT

**L**e vieux modèle d'organisation pyramidale n'est pas à la fête pendant ces ETS. Ici, tous semblent s'accorder : il a fait son temps, place maintenant au participatif, à l'intelligence collective et surtout, à l'humain. Tous ? Oui, même les directeurs généraux !

## L'HUMAIN EN 12 CONDITIONS

« L'innovation n'apparaît pas seule, il faut créer les conditions de son émergence ». C'est en tout cas la conviction de la Ville d'Antibes et d'Anthony Claverie, son DGA Innovation. La Ville a donc commencé à travailler il y a trois ans sur la création d'un écosystème favorable à l'innovation. La cible ? Sa richesse humaine c'est-à-dire, ses collaborateurs avec bien sûr, l'espoir final d'un effet positif sur le service rendu au citoyen.

### Première étape : définir une liste de 12 conditions favorables à l'innovation :

la remise en question, le bien-être, la détermination, la contrainte, les échanges, la curiosité, l'expérimentation, l'audace, le rêve, la diversité, le temps, la bienveillance.

### Deuxième étape : l'action ou comment animer l'innovation au quotidien ?

Et c'est là qu'on prend conscience combien l'innovation peut se trouver dans l'addition de petites choses. Car

les 12 conditions ont un dénominateur commun : l'humain. « *C'est un dispositif low-cost, qui n'a pas de coût* » s'amuse Anthony Claverie, « *La mission consiste à se concentrer sur les personnes et leurs interactions, sans oublier de donner du sens à leur engagement* ».

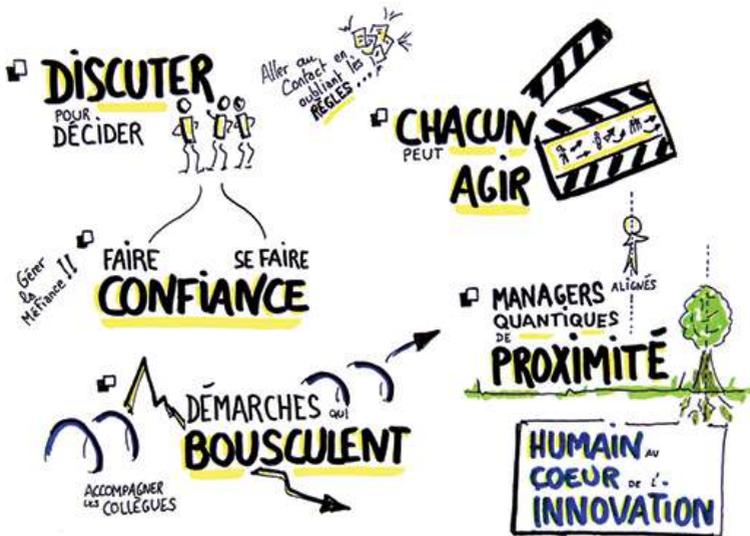
Le but est de réenchanter les collaborateurs désenchantés, parfois même délaissés, en s'intéressant à nouveau à leur travail. « *Il y a encore une petite lumière dans les yeux de nos collègues, et c'est cela qu'il faut travailler* » explique le DGA. Par exemple, pour favoriser la bienveillance, la mairie a piqué l'idée du concept de « vis ma vie », en proposant à ses collaborateurs de passer une journée sur le poste d'un autre pour assister à son quotidien. Pour « le temps », c'est l'idée du temps mort utilisé dans le sport qui est mis en place : faire une pause pour vérifier qu'on est toujours alignés avec les objectifs qu'on s'était fixés. Et ainsi de suite... voilà les outils mis en place dans ce dispositif récompensé par l'Observatoire national de l'innovation publique Territoria en 2015.

Difficile d'évaluer les résultats de ce dispositif basé essentiellement sur de l'immatériel. Ce qu'on peut dire c'est que sur 2 300 agents, il en a touché en trois ans 100 à 150. Ensuite, les résultats se captent dans le quotidien, « *Par des sourires, des échanges facilités, un certain plaisir à travailler ensemble* » constate Anthony Claverie.

## LE « CORAL » S'ORGANISE

Soluris, opérateur public de services numériques pour plus de 500 collectivités, a fait l'expérience d'une des 12 conditions: la remise en question. C'est l'échec de la rédaction d'un schéma directeur en 2012 qui a forcé les dirigeants de ce syndicat mixte à la remise en question. « *Nous avons dramatiquement sous-estimé les conditions de réalisation et l'appropriation des sujets par les équipes* » se souvient Benoît Liénard, le DGS. Résultats, la culture projet ne prend pas et le schéma est peu mis en œuvre. Lors de la révision du schéma directeur en 2015, Benoît Liénard propose une approche de travail beaucoup plus ascendante, en co-construisant une vision partagée.

Soluris, c'est une équipe de 50 personnes dont un Codir de trois dirigeants et une équipe encadrante de 10 cadres intermédiaires. Avec l'aide d'un cabinet extérieur, Soluris a voulu réaliser un diagnostic sur ses forces et ses faiblesses, dont le résultat s'est avéré préoccupant: les points de vue étaient très divergents mais tout le monde s'accordait sur les problèmes de management et les instances de prise de décision. Il fallait donc d'abord s'attaquer à cette problématique. Les cadres ont travaillé avec le cabinet, mais sans le Codir, dans une démarche participative et ont abouti à une liste de griefs priorités. « *Avec les deux autres membres du Codir, nous l'avons accepté et entendu* » ajoute Benoît Liénard. Et les cadres ont tellement aimé cette expérience qu'ils ont demandé l'autorisation d'instituer cette instance des cadres intermédiaires, qu'ils



ont nommée le Coral pour « Comité d'orientation, d'appui et de liaison ». « *Nous nous sommes rendu compte que nous avons beaucoup de choses à nous dire et que par nos discussions, parfois animées, nous arrivions à faire avancer des projets* » raconte Claire Zonca, l'une des 10 cadres. Les cadres se prennent en charge, leur fonctionnement est réfléchi et égalitaire : pas de chef mais un système de représentation de trois personnes tournant tous les six mois. Les représentants du Coral assurent l'animation, la rédaction de l'ordre du jour et des comptes rendus de réunions et surtout, le lien avec le Codir. Après un an d'expérience, « *On commence tout juste à bien communiquer avec le Codir et à discuter sans défiance* » confie Claire Zonca. Côté direction, c'est un challenge également, car la démarche bouscule, et consulter avant de décider n'est pas naturel pour tous. « *Il faut être souple* » concède Benoît Liénard, « *C'est le principe même de ces démarches : c'est nouveau pour tout le monde* ».

## LE JEU EN VAUT LA CHANDELLE

À Carbon Blanc en Gironde, c'est le renouvellement de l'équipe après 30 ans qui a permis d'aller vers un management participatif. Portée par un jeune maire dynamique, l'équipe municipale a pu mener un diagnostic interne sur son organisation et rechercher une méthode de travail adaptée

pour chaque service. Après deux ans, les services se sont approprié la problématique financière et les charges de fonctionnement ont nettement baissé. Les équipes sont plus motivées à participer à la vie de la collectivité et cherchent à gagner en efficience. « *Cela implique une capacité des managers à s'adapter, prendre du recul et reconnaître quand quelque chose ne fonctionne pas* » explique Karine Longaive, DGS de Carbon Blanc. Dans le but de trouver des temps de rassemblement, d'échanges et de fédérer, des groupes de travail ont été créés et les décisions ne se prennent plus sans avoir entendu le groupe. « *Nous insistons sur la confiance qu'on leur porte et essayons de les mettre en confiance en retour* » précise Sylvie Lacoste, la collègue de Karine Longaive.

Un travail de longue haleine, qui demande du temps et de l'énergie, qui bouscule tout le monde mais dans lequel l'humain est beaucoup plus respecté. Au final, chacun s'y retrouve : « *Je suis beaucoup plus aligné par rapport à moi-même, ça m'a libéré, je suis en phase avec mes convictions et je les exprime* » confie Benoît Liénard. « *Le mieux, c'est de connaître les règles pour mieux s'en affranchir* » conseille Anthony Claverie, de formation juridique. « *L'innovation n'est pas forcément un bouleversement disruptif, c'est aussi faire des petites choses au quotidien* » conclut-il.

# MANAGER, ÇA S'APPREND !

ORGANISÉ PAR LE CNFPT

## Manager, ça s'apprend !

Dans le cadre d'une situation de pilotage et d'animation des équipes, avez-vous un problème, une préoccupation, un projet, c'est à dire un sujet sur lequel vous souhaitez agir ou mieux agir ? »

2



Etape	Action	Posture	Durée
1 Exposé	Le client de la séance expose	Les consultants écoutent	5'
2 Clarification	Les consultants posent des questions d'information factuelles	La cliente répond et clarifie... Chaque consultant reformule au propre compréhension du sujet de consultation	20'
3 Contrat	Le client reformule sa situation en fonction des éclairages reçus et définit le contrat de consultation	Les consultants le reformulent	5'
	Les consultants s'engagent (attentes, impressions, réactions)	Le client écoute, répond éventuellement, fait préciser et note	10'
	La consultation est...	Les consultants valident le scellissement	5'
	Messages et...		5'

**CARINE HERTEL**

CNFPT-INET

**BRUNO LÉON**

CNFPT

**SÉBASTIEN NANI**

CNFPT

**FLORENCE LE LONS**

CNFPT

**JEAN-PAUL SIMIAN**

CNFPT

**MARC PIERRAT**

CNFPT

**C**ela débute comme un poème où il faudrait que les rimes soient parfaites : management, changement, co-développement. Le CNFPT anime un atelier de codéveloppement autour de la question managériale. Concept d'origine canadienne qui vient détrôner le sachant absolu, détenteur de toutes les solutions, au profit d'une approche participative, génératrice d'intelligence collective. Par groupe de 10, les 80 participants s'apprêtent à découvrir à quel point leurs interactions peuvent être puissantes.

## DE L'IMPORTANCE DU SOLFÈGE

La méthode, c'est comme le solfège en musique. Plus on la pratique, plus elle devient naturelle et puissante. Pour vivre un atelier de codéveloppement efficace, il faut respecter quelques usages qui permettent de libérer tout le potentiel du groupe : écoute, respect, confiance, confidentialité, bienveillance. Tout doit concourir à créer un

espace sécurisant où les participants se sentent libres de s'exprimer. Avec un pré-supposé de base ici : « *L'aptitude à animer, à gérer des confits ou à piloter des projets ne s'attrape pas, elle incube* ». Quatre situations professionnelles seront explorées : la prise de fonction, le pilotage et l'animation d'équipes, ou de projet, l'accompagnement managérial (culture managériale partagée, conduite du changement). L'idée est de répondre à la question : « *Dans le cadre d'une situation de prise de fonction (ou pilotage de projet, ou conduite du changement, ou animation d'équipe), avez-vous un problème, une préoccupation, un projet, sur lequel vous souhaiteriez agir ou mieux agir ?* »

## CONTEXTUALISER ET INCARNER SA PROBLÉMATIQUE

Pas si simple d'énoncer clairement une problématique. Refuge naturel : théoriser. Les premières suggestions sont généralistes, désincarnées. L'animatrice, appelée « facilitatrice », recadre : « *Le codéveloppement est une approche orien-*

## LE CODÉVELOPPEMENT : UN CADRE COLLECTIF D'ÉCOUTE ET DE BIENVEILLANCE

1. **Les facilitateurs** : gardiens du temps et des règles.
2. **Le client** : expose sa difficulté actuelle.
3. **Les consultants** : des pairs bienveillants et exigeants.

**« POUR VIVRE UN ATELIER DE CODÉVELOPPEMENT EFFICACE  
IL FAUT RESPECTER QUELQUES USAGES QUI PERMETTENT  
DE LIBÉRER LE POTENTIEL DU GROUPE :  
ÉCOUTE, RESPECT, CONFIANCE, CONFIDENTIALITÉ,  
BIENVEILLANCE. »**

*tée sur des pratiques professionnelles concrètes. L'idée est de réfléchir sur un cas réel.* » Les tours de table débutent; chacun expose un cas concret auquel il a eu ou a à faire face. La personne dont le cas est retenu devient alors le client. Les autres, des consultants au service de la résolution, ou de l'enrichissement de la problématique posée.

## **IL EST OÙ LE PROBLÈME ?**

M. a eu une ascension professionnelle rapide qui l'amène à manager de précédents collègues. Ceux-là la tutoient, lui font la bise. Pour les nouveaux arrivants, c'est vouvoiement et serrage de mains. M. ne se sent pas à l'aise avec ce traitement différencié. Comment faire ? Le groupe écoute religieusement. La règle est de ne pas s'interrompre lors de cette première étape d'exposé. S'en suit un temps dit de « clarification » où toutes les questions sont permises. « *Depuis combien de temps dure cette situation ?* », « *As-tu envisagé de... ?* », « *Ne penses-tu pas que... ?* », « *Comment cela se traduit-il concrètement ?* ». On sent le désir de chacun de bien comprendre la problématique, pour mettre le doigt

sur le nœud réel du problème. Avec une réalité qui saute aux yeux : celui-ci est rarement là où l'on croit qu'il se trouve. Le champ des possibles s'élargit, et alors même qu'aucune piste n'a encore été proposée, on sent que la clarification fait partie de la solution.

## **PING-PONG PRODUCTIF**

À l'issue de ce ping-pong de questions-réponses, le client reformule sa situation et définit le contrat de consultation afin de clarifier avec justesse l'attente vis-à-vis du groupe, et les frontières du champ d'exploration pour les consultants. Pour M. : « *Comment faire en sorte que chaque collaborateur ait le sentiment d'être traité équitablement* ». Pour d'autres : « *Nos habitants doivent pouvoir se faire soigner sur place, avec un problème majeur de pénurie de médecins* », « *Quelles actions puis-je conduire en qualité de secrétaire générale afin que les agents se sentent bien et heureux ?* », « *Pouvez-vous m'aider à identifier les leviers d'accompagnement du changement dans les pratiques des agents du pôle administration générale* ». Puis, le client passe en mode



réceptif; il écoute ses consultants explorer mille et une pistes. Les « *Et si...* » et « *Pourquoi ne pas...* » alternent. Les différences de styles, d'âges, de fonctions, de sensibilités forment un magma productif. Par itérations successives, des pistes concrètes émergent.

## MERCI POUR LES SOLUTIONS !

C'est l'heure de la synthèse. M. n'en revient pas; sur son cahier de notes, des idées et des solutions. « *Merci à vous; il y a des choses que j'avais besoin d'entendre...* ». En intégrant les suggestions, elle élabore un plan d'actions. Le timing contraint de l'atelier nécessitera un travail en aval mais l'essentiel est là. Un animateur précise à ce sujet: « *Le codéveloppement est une démarche encore plus puissante lorsqu'elle est reproduite dans le temps. On voit alors la mon-*

*tée en puissance du groupe et l'avancée concrète du sujet.* » Le codéveloppement révèle ce que l'intelligence collective peut produire de plus pertinent. L'accent sur le cas concret permet de ne pas se perdre dans des théories dont l'efficacité resterait compliquée à estimer. « *Moi qui suis d'ordinaire plutôt sceptique à l'encontre des techniques d'animation innovantes, là je suis convaincu!* » exprime l'un des participants. L'écoute, le climat de confiance, le focus sur un cas concret mais aussi les retours d'expérience des uns et des autres œuvrent à créer un cadre parfait pour objectiver la problématique et produire des solutions concrètes.

# K'PRATIK SINISTRALITÉ, NON MERCI !

ORGANISÉ PAR SOFAXIS

Animé par  
**CLAIRE GALLO**

Consultante, Synoptis management



**Absentéisme, accidents du travail, usure professionnelle... Les nouveaux maux du siècle? Trouver des mots pour guérir ces maux, c'est ce que SOFAXIS a proposé à près de 100 participants lors d'un K'PRATIK, où la notion de sens a été brassée et embrassée, pour ne pas dire encensée !**

À pas de loup et au compte-gouttes, les participants arrivent pour participer à ce K'PRATIK, imaginé et proposé par SOFAXIS, courtier de référence en assurance des collectivités territoriales et des établissements de santé. « *C'est la sinistralité incarnée, ce matin!* », glisse en rigolant un participant. Les rires fusent, les visages se détendent. Claire Gallo, coach et formatrice à Synoptis Management, explique le déroulement de la séance. Une première partie axée sur la présentation des grandes tendances de la santé et de la qualité de vie au travail. Et une deuxième, plus exploratoire, durant laquelle les participants devront trouver des leviers pour agir différemment demain.

## LES EXPLORATEURS DU FUTUR

**L'ABSENTÉISME EST TENDANCE**

Marc Jeannin, directeur général de SOFAXIS, et Cyrille Clech, son directeur organisation et santé au travail, enchaînent. Le premier présente les grandes tendances du dernier panorama SOFAXIS 2015 des absences au

travail pour raisons de santé dans les collectivités locales. Le second revient sur la qualité de vie au travail. L'usure professionnelle, la pénibilité au travail, les accidents du travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et surtout, l'absentéisme sont présentés comme des enjeux incontournables pour les collectivités locales. Avec une hausse de 26 % en huit ans dans les collectivités territoriales, l'absentéisme au travail est porteur de nombreux risques. Des risques qui concernent l'organisation du travail, les performances, les pertes financières et la qualité du service public. Accrochés à ces chiffres et à ces données, les visages des 80 participants se sont tendus. La sinistralité plane dans l'air...

« *S'envoyer dans le futur* », c'est ce que propose Claire Gallo pour alléger l'atmosphère. Sur le tableau blanc est projetée une brève parue le 1<sup>er</sup> décembre 2022 dans un quotidien national. « *En cinq ans, l'absentéisme dans les collectivités françaises a baissé de 10 %. Selon le panorama SOFAXIS de novembre 2022, le taux d'absentéisme diminue depuis 2016 chaque année en France dans les collectivités locales.* » Les participants, répartis sur les sept tables, doivent répertorier en 15 minutes, trois à cinq leviers managériaux mis en œuvre au sein des collectivités

publiques territoriales pour parvenir à inverser l'évolution tendancielle de l'absentéisme. Les outils autorisés? Un paperboard, un crayon et beaucoup d'ingéniosité, de créativité et d'imagination! « *On nous met tout de suite de la pression... Il va y avoir de l'absentéisme à notre table* », ironise un participant.

L'une s'inspire de ce qu'elle a entendu la veille dans un autre atelier: « *Le premier levier pour la qualité de vie au travail, c'est le sens et la responsabilisation* », glisse-t-elle convaincue. À la table voisine, une autre mise plutôt sur « *la méditation obligatoire avant chaque réunion* ». Plus loin, une personne est plus catégorique: « *De toute façon, il y a deux aspects majeurs: la prévention et la répression* ». « *On parle de la vraie maladie ou de la fausse maladie?* », ironise un autre participant à une table où les débats entremêlent le contrôle médical, les arrêts maladie, la complaisance de certains médecins et les dérives qui peuvent exister. « *Le contrôle médical ne peut pas être une finalité en soi ni la politique affichée d'une collectivité* », rétorque une participante.

À la fin des 15 minutes, les animateurs ajoutent une nouvelle consigne. Une personne par groupe va s'installer à la table d'à côté et expliquer quels sont les trois à cinq leviers qui ont été choisis dans son groupe. La règle est maintenant de trouver parmi ces trois à cinq leviers, le levier prioritaire à court terme ou celui permettant le plus de

changements positifs à moyen et long termes. Rapidement, et dans la grande majorité des groupes, se pose – et s'impose – comme enjeu majeur celui du sens. Donner du sens, en retrouver. « *Mais quand on a dit ça, on a tout dit et rien dit, non? proteste l'un d'eux. C'est essentiel de donner du sens, mais comment faire? Et de quel sens parle-t-on?* ». So what?

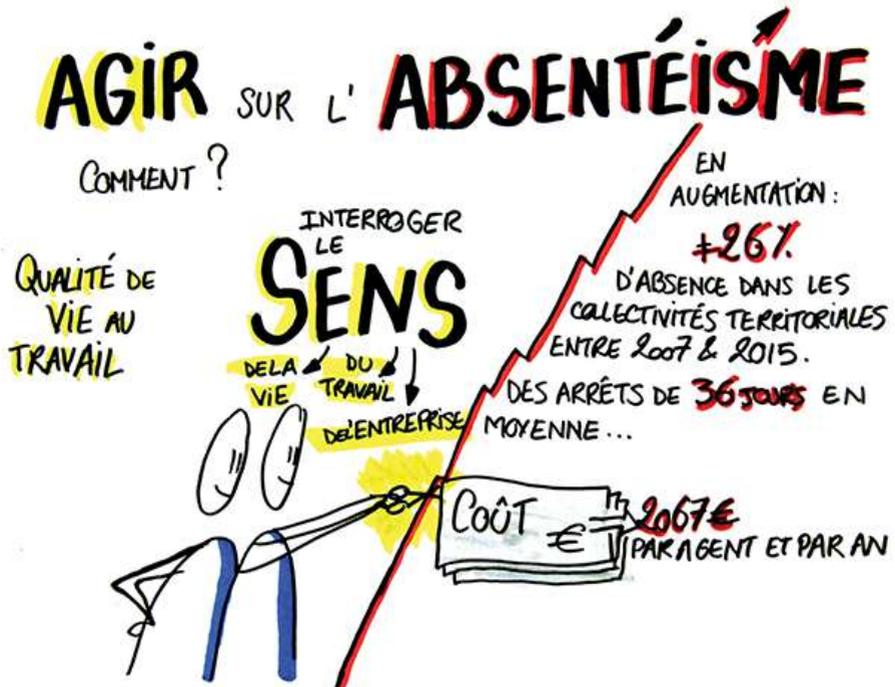
## EN QUÊTE DE SENS

Lors de la restitution des travaux, le constat est sans appel. quatre groupes sur sept ont choisi comme levier prioritaire le SENS. À travers l'encadrement, l'accompagnement, l'échange, la valorisation, le tissage de liens. « *Donner du sens au travail, c'est donner du baume au cœur* », lâche un participant. Un sens qui intervient, chez l'être humain, à trois niveaux, précise Claire Gallo dans sa conclusion. Le sens existentiel d'abord: « *Quel(s) sens donner à ma vie, à ma place sur terre?* ». Le sens du travail ensuite: « *Quel collègue je veux être, quel manager je veux être?* ». Et, le sens par rapport à la structure choisie: « *Pourquoi ai-je décidé de travailler dans une collectivité publique territoriale?* ». « *Il faut régulièrement s'interroger sur ces trois niveaux. Quand l'un d'eux n'est pas aligné, prévient Claire Gallo, c'est là qu'il faut être attentif, vigilant. Il peut y avoir une souffrance ou un danger* ».

L'atelier se termine. En 90 minutes, de multiples pistes pour lutter contre l'absentéisme ont été énoncées, argumentées, partagées. En toute bienveillance. « C'est vraiment bien. Très bien », s'exclament certains. À la table du fond, des personnes se serrent les unes aux autres. Clic clac. Une photo immortalise cette fin de matinée. « On donne le sens à l'action, dit l'une d'elle en souriant. On a un chef bienveillant, il vient de nous envoyer un message où il dit : Profitez bien ! ». Un participant les interpelle : « Vous lui envoyez une photo de groupe ? Il a de la chance votre chef ! Et vous aussi, de l'avoir ! ».

On est bien loin de la sinistralité... et plus proche du sens donné, retrouvé, partagé.

À lire : graphique « la courbe de l'absentéisme »



PAROLES DE DG

# DEVENIR MANAGER, DE PART ET D'AUTRE DE LA MÉDITERRANÉE

ORGANISÉ PAR LE CNFPT



**SONIA BEN CHEIKH**

DG du centre national de la formation des cadres de la santé de Tunis

**SHARINA LOCHARD**

Cadre du ministère de l'Intérieur d'Haïti

**LAURENT CHAMBAUD**

Directeur de l'école des hautes écoles en santé publique (EHESP), et président du réseau des écoles de service public (RESP)

Animé par

**JEAN-MICHEL MEYER**

Journaliste

**F**rance, Tunisie, Haïti: trois pays francophones, trois cultures, trois contextes sociaux et politiques différents. Comparaison, points communs et spécificités: qu'est-ce qu'un manager? Quel fonctionnement pour les organisations publiques? Quelles compétences recherchées? Coup d'œil au-delà de nos frontières.

## IMMERSIONS

**Tunisie.** En janvier 2011, le peuple tunisien s'est soulevé dans la rue contre le chômage, la corruption et les répressions policières. Après cette révolution qui a abouti au départ du Président de la République, toute la société se reconstruit en se fixant de nouvelles règles. L'administration publique peut heureusement se reposer sur le fort héritage de l'ancien Président de la République, Habib Bourguiba, à l'origine de l'indépendance de 1956, qui avait fortement misé sur l'éducation, la santé et l'administration. Sonia Ben Cheikh, directrice générale du centre national de la formation des cadres de la santé à Tunis témoigne: « *Les problèmes actuels ne sont pas spécifiques à la post-révolution mais plutôt à l'administration publique qui est sclérosée dans sa réglementation trop générale et qui ne tient pas compte des spécificités de chaque secteur. Nous devons profiter des réformes révolutionnaires pour passer à l'acte* ».

**Haïti.** Situé au cœur des Caraïbes, Haïti subit régulièrement des assauts naturels dévastateurs: tremblements de terre (le plus grand séisme en janvier 2010 a fait plus de 300 000 morts et des millions de sans-abri), ouragans dont le dernier en date, Matthew, a encore fait 1 000 morts en octobre dernier. La situation politique est également tendue et instable. Il existe deux fonctions publiques: d'État et territoriale, qui n'est pas encore réellement active. Si en France, le mandat du ministère de l'Intérieur est très centré sur le contrôle et le partage des responsabilités au niveau des collectivités locales, en Haïti, les besoins sont autres: « *Les collectivités locales sont beaucoup plus faibles, donc le ministère de l'Intérieur fait un travail de contrôle, mais aussi de renforcement des capacités, d'accompagnement et de gouvernance administrative et financière* » explique Sharina Lochard, cadre à la direction des collectivités du ministère de l'Intérieur d'Haïti. Son unité cherche à aider les collectivités locales à monter en capacité et en compétences.

## C'EST QUOI UN MANAGER CHEZ VOUS ?

« *Le management est un don!* » affirme sans détour Sonia Ben Cheikh. Même si elle reconnaît qu'un minimum de bagage et de connaissances acquises reste indispensable, « *La formation académique à elle seule est très insuffi-*

sante. Les connaissances académiques scientifiques, soutenues par des aptitudes sociologiques et politiques, doivent être complétées par une confrontation à la réalité et à l'expérience » argumente Sonia Ben Cheikh.

« Je suis dans une école de formation au management donc je ne peux pas dire que c'est uniquement un don ! » ironise Laurent Chambaud, directeur de l'École des hautes écoles en santé publique (EHESP) qui apporte à l'atelier le regard français. Mais au fond, on sent bien qu'il est d'accord, car même si on peut enseigner des outils et des méthodes, « À la base, il faut une appétence pour le management » reconnaît-il. Et si on n'est pas fait pour ça, pas la peine de se forcer, il faut suivre sa voie. « Nous n'avons pas besoin que tout le monde soit manager, il y a beaucoup d'autres opportunités » rassure-t-il.

Et en Haïti, comment fait-on pour trouver une motivation dans la fonction publique dans un pays qui doit sans cesse se relever ? La réponse de Sharina Locharde force l'admiration : « La capacité à affronter la situation, à trouver de nouvelles approches innovantes, à reconstruire mais en mieux... n'est-ce pas justement ce qui est au cœur du métier de manager ? ».

## LES VOYAGES FORMENT LES MANAGERS ?

Laurent Chambaud, qui a passé huit ans de sa carrière au Québec, est un fervent défenseur de l'ouverture à l'international et des passerelles. Pour lui, alors que la France valorise plutôt les carrières en sillon, « aller voir ce qui se passe ailleurs » permet de revisiter ce que l'on a appris dans son pays. Que ce soit à l'étranger ou dans d'autres horizons nationaux, il le constate dans les profils d'horizons divers des candidats à sa formation : « La diversité enrichit toujours le collectif mais aussi l'individuel ».

Même tendance du côté tunisien « La formation régionale, nationale ou internationale est le seul moyen de motivation des personnels du secteur public tunisien. Certes, le fait de se déplacer à l'étranger ne permet pas d'apprendre la technicité, mais ça apprend la manière de bien le faire, à communiquer, à voir ce qui se passe ailleurs ».

## LE SERVICE PUBLIC RECRUTE

Prendre l'air ailleurs, c'est bien, mais il faut revenir ! Entre les fuites des cerveaux à l'étranger ou vers le privé plus rémunérateur, l'attractivité du service public est mise à mal en Tunisie comme en Haïti.

En Tunisie, c'est une question de géographie nationale. Même si le pays

compte 650 000 agents publics pour 11 millions d'habitants, il souffre d'une mauvaise répartition des ressources humaines entre les zones côtières ou les grandes villes, et l'intérieur du pays. Le secteur de la santé est particulièrement touché : « *Même les médecins spécialistes originaires de ces villes, partis faire leurs études dans les grandes villes ne veulent plus revenir dans leur ville natale* » déplore Sonia Ben Cheikh. Problème de recrutement également, car celui-ci n'est pas encore décentralisé. C'est le national qui filtre les demandes alors que les besoins émergent du régional. Même si ce sont les 24 directions régionales qui transmettent les besoins au national, celles-ci restent trop éloignées du contact avec la population. Sonia Ben Cheikh compte sur le renforcement du participatif : « *En post-révolution, des petits projets émanant de la société civile émergent. Avant, nous n'avions pas le droit de penser ou de vouloir transformer les choses. Aujourd'hui, la société civile commence à changer les orientations* ».

Haïti recherche aussi la décentralisation, qui est impossible sans des ressources humaines capables de la porter. Construction progressive de la fonction publique autour de filières clés, stabilisation, valorisation et surtout formation des ressources expertes, tout concourt à fournir une base pérenne de services à toute la

population. Partant de très loin, et pour éviter le problème tunisien de répartition des ressources, les profils de recrutement sont définis avec chaque commune. Ils tiennent compte des ressources locales et des priorités : « *Par exemple, dans une commune détruite par l'ouragan Matthew, le besoin de reconstruction est immédiat. Le besoin d'expertise dans ce domaine s'impose* » explique Sharina Lochard.

« *L'expérience de manager, je l'ai acquise sur le terrain* » disait Laurent Chambaud. Force est de constater que le terrain n'est pas le même pour tous, d'où l'intérêt de garder les yeux (et les bras) grands ouverts sur l'extérieur.



FORUM DES SYNDICATS  
**MANAGEMENT PARTICIPATIF :  
UN ENJEU MAJEUR POUR RÉUSSIR  
LES MUTUALISATIONS ?**

**ORGANISÉ PAR L'UNSA**

**DENYS LAMARZELLE**

Économiste territorial

**SYLVIE MÉNAGE**

Secrétaire générale de l'UNSA territoriaux

**CAROLINE CHARRUYER**

Représentante de la FA-FPT

**JEAN-JACQUES PAVELEK**

Représentant de la CGT

**LAURENT DUMANCHE**

Représentant CFDT et membre du conseil  
d'administration du CNFPT et du CNO

**DOMINIQUE RÉGNIER**

Secrétaire fédéral FO

Animé par

**CHRISTINE  
JOSSET-VILLANOVA**

Administratrice du CNFPT et membre du  
bureau fédéral UNSA territoriaux

**L**a réforme territoriale est vécue comme un bouleversement pour l'ensemble des organisations de la fonction publique territoriale. Pire, elle est source de mal-être et de risques psychosociaux dangereux pour les agents. Que pensent les syndicats de la solution du management participatif ?

## DE LA BOÎTE NOIRE À L'EFFET TUNNEL

La boîte noire, c'est l'ancien modèle de management, celui qui fonctionnait jusqu'en 2008. Mettez dans une boîte noire des moyens, des outils, des méthodes, des ressources humaines, des élus, des décisions... secouez bien le tout. Ce qui en ressort, ce sont les politiques publiques. L'image est de Denys Lamarzelle, économiste territorial et enseignant-chercheur qui apporte le regard extérieur à ce forum réunissant tous les syndicats de la fonction publique territoriale.

Pour lui, hors de question d'oublier que derrière le terme de « mutualisation », se cache très souvent la réduction de la masse salariale. « *C'est omniprésent dans la tête des décideurs locaux* » rappelle-t-il. Le système actuel est bercé par la diminution programmée des recettes, les difficultés d'accès aux crédits et la recherche d'économies locales. Ce qu'il décrit, c'est un envi-

ronnement territorial anxiogène qui conduit à un effet tunnel. Il s'explique : « *L'ensemble des agents avance dans un environnement flou à visibilité réduite, en distinguant vaguement au loin la sortie de ce qui s'apparente à un tunnel aux parois resserrées et contraignantes. Dans la locomotive, l'encadrement doit motiver les agents pour aller ensemble vers le même but alors que lui-même a souvent une vision à très court terme des objectifs qui lui sont assignés. Les élus qui en sont les commanditaires ont parfois eux aussi une vision très réduite de l'avenir proche* ».

Le mode de management participatif est issu de l'école de Douglas McGregor. C'est un management autonome dont la logique doit être comprise de l'encadrement qui ne doit pas y voir une remise en cause de l'autorité et du pouvoir. Mais voilà, « *Constituer des groupes de travail de collaborateurs qui planchent sur l'affinement de la masse salariale dont ils font partie, ce n'est pas simple* » admet l'économiste. Il propose plutôt un management de l'intelligence collective, plus modeste mais qui reste en relation avec la ligne hiérarchique. « *Nous sommes dans le même tunnel, à nous de recréer la confiance pour en sortir dans les meilleures conditions possible* » image-t-il. Pour cela, des paramètres de base s'imposent : conforter le sentiment d'utilité du travail, favoriser la coopération et la solidarité, diffuser le sentiment de responsabilité,

permettre l'amélioration des processus et des conditions de travail.

## CHAT ÉCHAUDÉ CRAINT L'EAU FROIDE

La confiance semble être un point central pour la réussite du management participatif. Il faut dire que les agents entendent parler de participatif depuis des années, qu'on leur a tout servi et sous toutes ses formes. L'image du participatif souffre d'un mauvais passif, souvent taxé de tentative de manipulation. « *Veut-on faire croire au citoyen qu'il participe ou veut-on réellement un partage du pouvoir ?* » questionne Jean-Jacques Pavelek, représentant de la CGT. Pour résumer, soit on fait vraiment du participatif, soit il est contre productif : « *Quand on fait du management participatif, c'est qu'on ne connaît pas la réponse à la question qu'on met sur la table* » rappelle Eric Offredo, responsable de service dans un syndicat intercommunal.

## SOYONS PRÉCIS

Pour les syndicats, les mots ont un sens et il faut s'entendre sur ce sens. C'est au tour du mot « mutualisation » de passer à leur moulinette. « *La seule finalité des mutualisations doit être les citoyens : apportent-elles un meilleur service public ?* » doute l'économiste Henry Jacot. « *C'est un mot-valise qui va du partage de l'information à la fu-*

*sion* » ajoute-t-il. En d'autres termes, pas question d'accepter une mutualisation si elle n'est qu'économie de ressources. Pas question non plus de s'y engager sans les étudier : « *Il faut d'abord en interroger la pertinence, je ne me sens pas engagée à réussir les mutualisations si elles ne sont ni étudiées, ni pertinentes* » prévient Laurence Faucon de la délégation CGT du conseil d'administration du CNFPT.

Heureusement, tout n'est pas si noir dans le monde de la mutualisation et sur certains territoires comme dans les intercommunalités, elle fonctionne. De toute façon, « *Le débat sur l'utilité des mutualisations revient aux politiques* » rappelle François Loiseau, membre du CA-CNO du CNFPT.

Justement, quel est le rôle des élus dans le management participatif ? Aucun, répondent en chœur intervenants et participants du forum. Philippe Catta est consultant indépendant et a étudié pendant huit ans la fonction publique territoriale. Pour lui, la double autorité élus/administration en est une particularité qui engendre complexité et souffrance. Il faut clarifier les responsabilités de chacun : les élus fixent les orientations et les expliquent clairement ; les administrations publiques territoriales en managent la mise en œuvre. « *Les élus doivent en rester à cette responsabilité et cesser de s'occuper de management, dont la responsabilité pleine et entière revient à l'adminis-*

tration » propose-t-il. C'est donc bien à l'administration de décider si elle souhaite faire du management participatif ou non. « *Les élus sont ouverts mais ils ne savent pas forcément où s'arrête leur responsabilité et où commence celle de l'administration* » défend Denys Lamarzelle, formateur également pour des élus.

## À VOS OUTILS

Un autre sujet fait l'unanimité : les outils de dialogue existent et il faut s'en emparer pleinement. Les réunions des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont par exemple des lieux de dialogue chers aux syndicats. On peut également voir dans ces réformes si anxiogènes, une opportunité de faire bouger les choses : « *Ces réformes peuvent être un formidable levier d'innovation et de transformation de nos organisations qui en ont bien besoin* » note Laurent Dumanche, représentant CFDT. Reste à savoir bien utiliser ces outils et ces leviers pour transformer les organisations. C'est ainsi que l'animatrice, Christine Josset-Villanova, administratrice UNSA du CA-CNFPT, conclut ce forum : « *Chacun doit apporter sa pierre à l'édifice avec ses capacités et sa façon de percevoir les choses. Autonomes, dirigés, innovants, ou pragmatiques, c'est avec l'ensemble de nos talents, si on réussit à les mettre en musique, que nous pourrons travailler à l'œuvre commune* ».

# PLÉNIÈRE

## CLAP DE FIN

**CÉLINE DESMARAIS**

Professeure, spécialiste en management



**C**éline Desmarais a fait son baptême des ETS et s'est laissé surprendre. C'est ça l'effet ETS, d'abord on attend de voir, ensuite on voit. Pendant deux jours avec ses trois cerveaux – la tête, le cœur et le ventre – elle a observé, écouté, discuté, ressenti, vécu au rythme des rencontres ETSiennes. Elle nous en donne son regard... très structuré « *comme une vraie universitaire* ».

Les au revoir ont toujours une saveur particulière. Comme si après deux jours de bousculade intellectuelle, on se retrouve pour essayer de comprendre ce qu'on a vécu. « *Je pensais que j'allais passer deux jours à voir des hommes sexagénaires en costume nous raconter la vie* » reconnaît Céline Desmarais. Et le rituel des discours d'ouverture a failli lui donner raison en annonçant des soustractions partout: moyens, effectifs... même la très attendue soirée des ETS n'aura pas lieu. Mais après cette introduction « douche froide », place aux vrais ETS qui révèlent un univers territorial vivant, foisonnant, plein de vie, d'envie, de dynamisme et de partage.

« *Avec quoi et dans quel état d'esprit est-il utile que vous quittiez les ETS?* ». L'universitaire dévoile son plan en deux parties: une vision riche de l'innovation managériale avec un modèle en 3P, et des conseils pour ne pas retomber dans la même routine en rentrant chez soi.

## I. LA VISION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

### 1. P COMME PHILOSOPHIE

#### a) Une rupture avec des modes classiques de management

La plénière d'ouverture justement intitulée « La fin du management? » l'a bien montré: l'innovation managériale vue par les ETS s'appuie d'abord sur une philosophie dont le premier aspect est la rupture avec un modèle contrôlant, hiérarchique, instrumental et hyper rationalisant du management. Il n'y a pas de place à la rationalité pour des êtres vivants avec des besoins fondamentaux de partage, d'émotion, de plaisir. La biologiste Darja Dubravcic nous a démontré, exemples à l'appui, que la nature savait s'organiser bien mieux que la petite portion d'êtres vivants que nous sommes... et sans chef!

#### b) La mobilisation de l'intelligence collective

« Tous responsables », « tous acteurs » sont des notions qui ont été entendues partout pendant ces deux jours. Pas de doute, l'innovation managériale s'inscrit bien dans le collectif.

### 2. P COMME PRINCIPES

De tout ce qu'elle a entendu, Céline Desmarais a rassemblé six principes propres à la vision de l'innovation managériale. 1) Faire participer tout le monde, citoyens, usagers, agents et

collaborateurs. 2) Reconnaître la responsabilité de chacun dans la construction du service public. 3) Remettre le sens au cœur de l'action. Se poser cette question dévoilée dans En mode labo peut aider « *Qu'est-ce que je dirai de ce projet aux générations futures ?* ». 4) Avoir le droit à l'erreur, principe qui nous a sauté aux yeux avec l'exemple de l'affaire Kerviel dans la plénière sur le Hip-Hop management. 5) Réhabiliter le bonheur au travail. 6) Être du côté de la vie.

### 3. P COMME PRATIQUES

Les pratiques, les participants et intervenants des ETS les ont à la fois décrites et vécues au sein des K'Pratik et En mode labo. C'est une base de la pédagogie, pour bien retenir, il faut faire appel à tous les sens, aux cerveaux, aux cœurs, aux énergies, aux volontés. « *J'ai observé une palette très large d'outils de participation et de délibération que chacun a pu découvrir, expérimenter, s'approprier pour éventuellement les développer ensuite* » raconte Céline Desmarais. La méditation qu'ont vécue les participants jeudi matin est une pratique qui là encore passe par le corps pour relativiser les dimensions cérébrales de notre rapport au monde.

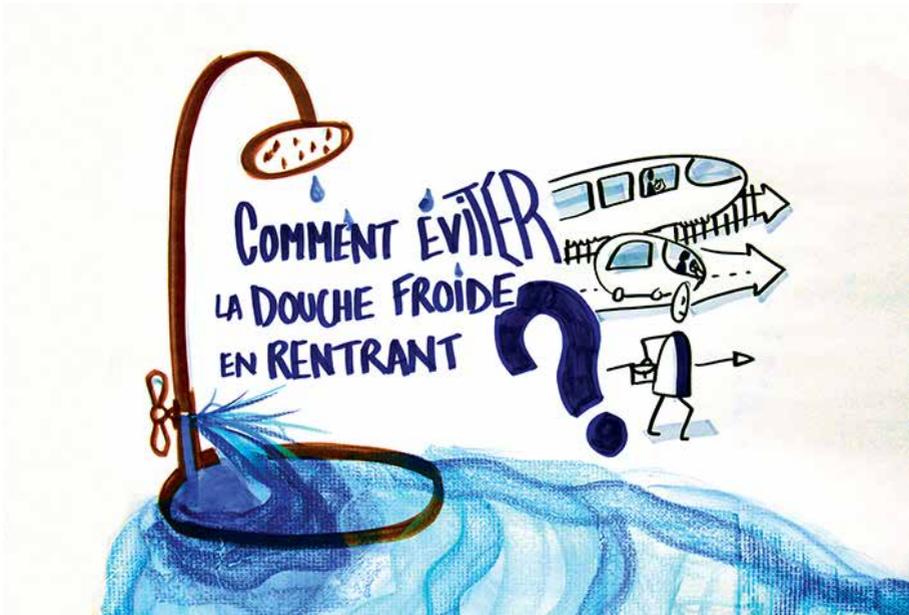
## II. GARE À LA DOUCHE FROIDE DU RETOUR !

On ressort des ETS avec l'envie de changer le monde, de participer à un

management meilleur au service du public... puis on rentre chez soi et on retourne au boulot. Là, tout recommence, le nez dans le guidon, pas de temps pour prendre du recul, les injonctions contradictoires sont toujours là. Toujours pas de 1 %, plus de sous dans les caisses, la fonction publique toujours plus méprisée et stigmatisée par les candidats à la présidentielle... Stop! Comment faire pour éviter cette douche froide ?

« *Servez-vous des éléments tirés des ETS!* » conseille Céline Desmarais. Les multiples expériences réussies, les outils et méthodes vécues peuvent vous conforter dans l'idée qu'une autre façon de faire est possible. Gandhi lui-même le disait « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* ». Autre conseil qui réjouit : « *Faites-vous plaisir!* ». Ce que vous faites, vous pouvez peut-être le faire autrement ou le faire faire à d'autres. Il faut réinjecter dans vos métiers la passion chère à Vincent Cespedes et surtout moteur de l'innovation. « *Soyez insolents!* », c'est-à-dire osez dire ce que vous pensez pour être vous-mêmes. En plus, cela apporterait un vent frais dans votre organisation.

Un dernier conseil avant de partir : « *Appuyez-vous sur le collectif* ». On manage, à tort, plus souvent des individus que des équipes. L'équipe doit être constituée comme un ensemble cohé-



rent, elle doit décider d'une partie de son devenir. Le manager n'est là que pour réguler la relation à l'équipe.

Fin du cours, les participants repartent avec toutes les cartes en main pour amener le changement dans leurs organisations. Quant à Céline Desmarais, elle repart ravie de son expérience ETSienne: « *De retour chez moi, je vais prendre une douche brûlante et me réjouir d'avoir vu en direct un tel foisonnement d'idées, d'envies, de rêves, de projets pour la grande idée du service au public* ».

## RETROUVEZ LES ETS TOUTE L'ANNÉE

sur [www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)



sur twitter



avec la lettre de l'INET



et sur linkedIn



RÉALISATION :  
SAS JE VOUS RACONTE...  
[www.jeveuxraconte.fr](http://www.jeveuxraconte.fr)  
Crédit photos : Marion LECAT

Facilitation graphique : Julie Boveau et Éric Simon

*Je vous  
raconte*  
LE RÉENCHANTÈMENT  
DE VOTRE MESSAGE