

Le Cycle Supérieur de Management

Témoignage d'Olivier DEBERT, ancien stagiaire du cycle de formation CSM
Promotion 55 – Bruno Latour



Olivier DEBERT

Directeur général adjoint des services
Ville de Châteaudun

Un témoignage sincère, incarné, profondément humain, livré par un cadre territorial qui revient sur une expérience structurante de son parcours de dirigeant.

MOTIVATIONS

- **Qu'est ce qui a motivé votre souhait d'intégrer le Cycle Supérieur de Management de l'INET ?**

Mon souhait d'intégrer le cycle est né d'une volonté de continuer à progresser dans ma trajectoire de cadre territorial, en consolidant mes compétences stratégiques, managériales et transversales.

Après plusieurs années d'expérience en que cadre de direction, j'ai ressenti le besoin de prendre de la hauteur, de m'ouvrir à d'autres pratiques, d'échanger avec des pairs, et d'interroger mes propres certitudes.

- **Était-ce un défi pour vous de retourner sur les bancs de l'Université ?**

J'y suis allé avec beaucoup d'envie, mais aussi une part de doute. Est-ce que je serais à la hauteur ?

Finalement, cette expérience m'a enrichi bien au-delà de mes attentes.

Elle m'a permis de prendre du recul, de théoriser certaines pratiques que j'avais mises en œuvre instinctivement, et surtout d'ouvrir mon regard sur des approches nouvelles, en bénéficiant des apports de l'intelligence collective et de la diversité des profils présents.

EXPÉRIENCE PEDAGOGIQUE

- **Avez-vous remarqué une évolution dans vos pratiques métiers tout au long du cycle de formation ?**

La formation m'a aidé à structurer davantage mes approches, à mieux distinguer ce qui relève du stratégique, de l'opérationnel et du politique, et à assumer pleinement mon rôle de cadre dirigeant, avec la distance nécessaire.

J'ai aussi beaucoup gagné en capacité d'écoute et en posture managériale. J'accorde désormais plus de place à l'intelligence collective, à la co-construction, et à l'accompagnement du changement dans une logique plus humaine et moins verticale. En somme, je me sens à la fois plus outillé, plus serein, et plus aligné avec mes valeurs dans ma manière d'exercer mes fonctions.

- **En quoi le Cycle Supérieur de Management vous a-t-il aidé à mieux appréhender la complexité des politiques publiques et des organisations territoriales ?**

Le Cycle Supérieur de Management m'a permis de mieux comprendre les mécanismes profonds qui sous-tendent les politiques publiques et la manière dont elles s'articulent avec les enjeux organisationnels et humains des collectivités.

Il m'a donné des clés pour lire la complexité non pas comme un obstacle, mais comme une donnée structurelle de notre environnement.

Grâce aux apports théoriques, aux études de cas, aux rencontres avec des experts et à l'intelligence collective du groupe, j'ai pu enrichir ma grille de lecture des situations, mieux saisir les logiques d'acteurs, les jeux d'influence, les tensions entre court terme et long terme, entre intérêt général et contraintes locales.

Cela m'a aussi conforté dans l'idée que piloter une collectivité aujourd'hui, c'est naviguer dans l'incertitude, mais avec méthode, éthique et vision.

MISSION DE CONSULTANCE

- **En quoi la mission de consultance a-t-elle été une expérience terrain structurante pour l'acquisition et l'application des connaissances ?**

La mission de consultance a été un véritable laboratoire d'expérimentation, où les apports théoriques ont pu se confronter directement à la réalité du terrain.

Travailler sur une problématique concrète, pour une collectivité réelle, dans un temps limité, avec un groupe aux profils variés, a été à la fois exigeant et extrêmement formateur. Cela m'a permis de mettre en pratique les outils de diagnostic stratégique, d'analyse organisationnelle, mais aussi les méthodes de conduite du changement, de management transversal et de gestion de projet.

Au-delà de l'aspect méthodologique, cette mission m'a aussi appris à adopter une posture de consultant : écouter sans juger, proposer sans imposer, accompagner sans faire à la place. Elle a renforcé ma capacité à prendre du recul, à structurer une démarche d'analyse, et à co-construire des solutions avec les parties prenantes.

RÉSEAU DE PAIRS

- **Se former entre pairs, entre cadres expérimentés a été enrichissant ?**

Se former entre pairs, c'est d'abord sortir de l'isolement dans lequel on peut parfois se retrouver en tant que cadre territorial.

C'est aussi avoir l'occasion de partager des situations complexes, des réussites comme des doutes, avec des personnes qui comprennent intimement les enjeux de nos fonctions. La richesse des parcours, la diversité des collectivités représentées, les regards croisés sur une même problématique ont véritablement nourri ma réflexion et élargi mon champ de vision.

Ce climat de confiance, d'entraide et de bienveillance a créé une dynamique collective forte. On ne se juge pas, on s'enrichit mutuellement. Et cela fait toute la différence. Au final, on ne repart pas seulement avec des connaissances, on repart avec un réseau solide, une communauté de pensée, et parfois même des amitiés professionnelles durables.

IMPACT SUR VOTRE VIE PROFESSIONNELLE

- **Avez-vous observé des changements dans votre posture, dans votre prise de décision, dans votre stratégie managériale de cadre dirigeant après la formation ?**

Le cycle a eu un impact profond sur ma posture de cadre dirigeant.

Ma prise de décision est devenue plus structurée, plus posée, avec une attention accrue à la logique de sens, à l'adhésion des équipes, et aux impacts à moyen et long terme. Sur le plan managérial, j'ai évolué vers une posture plus ouverte, plus à l'écoute, avec une volonté affirmée de mobiliser l'intelligence collective et de co-construire.

J'accorde aujourd'hui plus de place au dialogue, à la régulation, et à la reconnaissance des talents. La formation m'a permis de renforcer ma confiance dans ma capacité à fédérer, à accompagner le changement, et à donner le cap même dans l'incertitude.

En somme, je me sens aujourd'hui plus aligné, plus solide, et plus lucide dans ma manière d'exercer mes fonctions de cadre dirigeant.

- **Avez-vous changé de fonction depuis le cycle ?**

Oui, j'ai changé de poste. Après le cycle, j'ai d'abord pris un poste de directeur général adjoint à la Ville de Châteaudun (28). Et à partir du 5 mai 2025, je deviens directeur général des services à la Ville de Courtry (77).

Ce sont des évolutions qui font directement écho à ce que le cycle m'a permis de travailler : mieux me connaître, affiner mes choix, renforcer mes compétences stratégiques. Ça m'a donné les clés pour passer à l'action, pour assumer pleinement des responsabilités plus larges et pour aborder différemment les enjeux du poste.

CHALLENGE

- **Quel a été le plus grand défi durant le Cycle Supérieur de Management ?**

Le plus grand défi durant le cycle a été de réussir à jongler entre ma vie professionnelle intense et les exigences de la formation.

Ce défi a été d'autant plus grand que le programme est exigeant, avec des moments d'introspection et des travaux pratiques qui nécessitent un engagement personnel fort.

Mais au-delà de l'aspect organisationnel, le véritable défi a été de sortir de ma zone de confort, d'être confronté à de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles approches théoriques, tout en devant appliquer ces connaissances dans un environnement opérationnel. Cela m'a demandé de réajuster certains de mes réflexes managériaux et de m'adapter à une dynamique d'apprentissage en permanence.

***« Le CSM est une aventure humaine,
un véritable laboratoire d'expérimentation
qui m'a transformé ».***