

ets

LE RENDEZ-VOUS DES MANAGERS TERRITORIAUX

ÉQUIPES CRÉATIVES POUR COLLECTIVITÉS EN MOUVEMENT

6/7 DÉCEMBRE 2017 À STRASBOURG

WWW.INET-ETS.NET



UN ÉVÉNEMENT



 Edenred



 sofaxis
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE



RECIT DE ETS 2017

**EQUIPES CREATIVES POUR COLLECTIVITES EN
MOUVEMENT**

Changez de regard

Nos lunettes sur le nez et le nez dans nos problèmes, nous risquons fort d'aboutir aux mêmes solutions, issues des mêmes méthodes, pensées par les mêmes personnes... avec les mêmes résultats. Et si on changeait de lunettes ?

S'inspirer de la créativité en politique

Oui la créativité en politique existe et les exemples sont nombreux à le prouver. Quand l'impulsion politique décale un peu son regard, elle permet à des actions nouvelles, et parfois surprenantes, de voir le jour et de faire bouger des lignes qui campaient pourtant fermement sur le territoire. Ainsi, des villes ou des quartiers à travers le monde ont changé d'aspect : des problèmes d'obésité, de violence, de chômage, de corruption, des défis économiques, écologiques, sociaux, etc. ont évolué pas à pas grâce à la créativité des décideurs politiques.

Comment la faire naître et la diffuser ? En faisant **le pari de l'intelligence collective**. Pour changer de regard, il faut aller chercher d'autres lunettes !

Les ingrédients d'une bonne créativité en politique (selon Stephen Boucher)

- **L'inclusion** : il n'y a pas de génie isolé, ouvrons le système à plus d'expertise.
- **La collaboration** : permettons-la grâce aux méthodes de créativité, de délibération citoyenne, de design, que nous appliquerons avec sérieux et jusqu'au bout.
- **L'erreur** est une bonne nouvelle : l'erreur, la contrainte, les obstacles, les désaccords, sont autant de facteurs de créativité et de sources d'inspiration. Faisons d'une erreur une opportunité.
- **La diffusion de la créativité** à l'ensemble du cycle de vie de l'action politique : identification des problèmes, solutions, acceptation, argumentation, discussion avec le territoire, expérimentation, évaluation, déploiement, etc.

S'inspirer des industries « créatives »

Miles Davis est un créatif en série : cool jazz, jazz modal, jazz fusion et fusion du jazz et du hip-hop. C'est un génie ! me direz-vous, et n'est pas Miles Davis qui veut. Certes, mais personne ne vous demande d'inventer le jazz dans vos organisations (mais si vous le sentez, ne vous gênez pas !). Tout génie qu'il est, des points clés jalonnent ses moments de créativité et peuvent être appliqués à tous et partout.

L'exemple inspirant

Novembre 1957, au cours d'une tournée en Europe, le réalisateur Louis Malle lui demande de composer la musique de son film *Ascenseur pour l'échafaud*. Mais il faut le faire tout de suite et l'enregistrer dans la nuit. Miles Davis n'a jamais composé pour le cinéma, mais il accepte. Il fait une demande inédite et techniquement complexe à réaliser pour l'époque : projeter en boucle les images

du film afin d'improviser une musique en direct. Le résultat est splendide, cette nuit-là, Miles Davis a jeté les bases du jazz modal.

Décryptage : les leçons à en tirer

1. **L'importance des contraintes** : il doit composer vite donc les séquences mélodiques doivent être simples.
2. **L'importance du leadership** : il impose un dispositif inédit (projeter les images en boucle et improviser) ; sa conviction a fait la différence.
3. **L'importance du réseau** : encore fallait-il qu'il rencontre les assistants de Louis Malle ce soir-là...
4. **L'importance de l'expérimentation** : il n'avait pas de garantie de résultat avec son dispositif, mais il fallait y penser et l'essayer. La créativité c'est l'imagination au service de l'expérimentation.

Être créatif dans une organisation

L'énoncé du problème

L'organisation est un collectif d'acteurs spécialisés qui se coordonnent pour atteindre des objectifs collectifs. La spécialisation de ses acteurs nécessite qu'ils se coordonnent et pour cela, ils doivent standardiser leurs pratiques. Bref, **la loi de l'organisation c'est spécialisation * standardisation * contrôle.**

Oui mais voilà, chacune de ses dimensions est un frein à la créativité : la spécialisation pousse à faire toujours la même chose, la standardisation incite à respecter les consignes, et le contrôle incite à rechercher uniquement l'atteinte des objectifs donnés.

Et pourtant, l'organisation vous demande de la réactivité, de l'agilité, d'intégrer de nouvelles priorités comme le numérique, et donc de réinventer des solutions, c'est-à-dire, d'innover. Et pour cela, elle doit faire appel à votre créativité.

Vous saisissez le problème ? L'organisation a besoin d'innover pour trouver des solutions et se réinventer, ses membres ont besoin d'être créatifs pour innover, mais la nature même de l'organisation est un frein à toute créativité.

Créativité n'est pas innovation

- **Créativité** : changement de perception qu'a un individu d'une situation qui aboutit à la génération d'idées nouvelles et utiles.
> *La créativité relève de la réflexion et de la pensée divergente.*
- **Innovation** : mise en œuvre, valorisation sociale et économique d'idées créatives.
> *L'innovation relève de l'action et de la pensée convergente.*

Les solutions au problème

Premièrement, et c'est une bonne nouvelle, organisation ou pas, tout le monde peut devenir créatif. **La créativité s'acquiert**, elle ne relève pas seulement de qualités personnelles innées. Un créatif c'est une expertise initiale, une capacité à intégrer de nouvelles perspectives, de la persévérance et une motivation intrinsèque. Reste à l'organisation de savoir détecter, exploiter, développer et reconnaître ces caractéristiques chez ses membres.

Deuxièmement, autre bonne nouvelle : oui il existe des solutions pour développer la créativité dans les organisations :

- **Le dépaysement** : c'est toujours en vacances qu'on a de nouvelles idées !
- **L'ennui** : le cerveau ne fait pas rien, il entre dans un mode par défaut qui est un formidable laboratoire d'incubation pour idées géniales.
- **Les contraintes** : les obstacles poussent à trouver des idées créatives pour les contourner. C'est un savant dosage car pas de créativité sans contrainte mais trop contraintes tue la créativité !
- **Les interactions** : nos seules qualités personnelles ne suffiront pas, la créativité est d'abord le fruit d'interactions sociales.
- **Le forcing** : le cerveau aime les challenges, faisons-le travailler !
- **La bissonation** d'Arthur Koestler : c'est l'association de deux idées totalement étrangères l'une de l'autre pour en créer une troisième inédite. Être créatif, c'est connecter des mondes différents.

3 leviers pour manager l'innovation et la créativité

Chacun doit faire sa part, il faut agir à tous les niveaux :

- **L'entreprise**, par sa stratégie, doit faire preuve de capacités de réaction, de prise d'initiative, de remise en cause de ses propres règles de fonctionnement.
- **L'organisation** doit permettre aux acteurs de développer des idées nouvelles sans perturber l'ensemble de la structure.
- **Les individus** doivent trouver des occasions de se régénérer, de faire des propositions, des erreurs.

Petits secrets de créativité (par Fazette Bordage)

- La créativité c'est aussi des **petites choses**, si on sait les écouter. N'essayons pas de viser la lune à chaque fois !
- La créativité c'est se sentir **confortable avec l'inconnu**. Ne pas savoir n'est pas une raison pour ne pas y aller.
- La créativité c'est de **l'audace**. N'ayons pas peur de ne pas savoir mais allons-y parce que l'on sait que le moment venu, on saura.

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs :

- **Fazette Bordage**, directrice générale de la Culture, Ville du Havre
- **Albéric Tellier**, professeur agrégé des universités, UFR des sciences économiques, de gestion, de géographie et d'aménagement des territoires de l'Université de Caen Normandie.
- **Stephen Boucher**, directeur général de consoGlobe.com.

Derrière le sens du travail, l'utilisateur

Le sociologue Jérôme Grolleau a mené son enquête auprès des agents de la fonction publique territoriale pour comprendre le sens qu'ils mettent dans leur travail. À partir de ses premiers résultats, on interroge la place de ce mystérieux usager que tous les agents ont en tête.

Designer du quotidien

Commençons par une bonne nouvelle : oui, il y a du sens à travailler dans la fonction publique territoriale ! Et les agents ne l'ont pas perdu de vue au milieu de la tempête qui les bouscule. **Ce sens, c'est la vie quotidienne des gens**, ceux que l'on appelle « les usagers ». Le sens c'est d'avoir un impact sur leur quotidien, de changer concrètement leur vie.

L'agent territorial est tourné vers l'action, il doit sans cesse s'adapter à des situations particulières et bricoler des solutions. Il doit assurer la continuité de ce socle que représente pour tous notre quotidien, et qui est un socle mouvant, qui se dérobe sans cesse. **Le sens de la mission d'un agent territorial est d'être un designer du quotidien** : c'est une fonction sociale fondamentale !

Ainsi, l'agent octroie un pouvoir à l'utilisateur, il lui permet d'avoir lui-même un pouvoir sur sa situation, d'être en capacité de penser et d'agir. « *Je le rends mobile* », « *j'ouvre des opportunités dans sa tête* », « *je remets une famille sur les rails* »... voilà comment l'agent territorial évoque sa mission de service public envers l'utilisateur.

Une méthodologie d'enrichissement collectif

1. **L'expert** présente les points essentiels de son étude (20 minutes)
2. **Réflexion en sous-groupes** (30 minutes) : 4 sous-groupes sont formés portant chacun une thématique en lien avec la présentation de l'expert. Les participants se répartissent dans les sous-groupes pour échanger sur leur perception de la thématique, et l'enrichir de leurs propres expériences. Ils définissent ensemble LA question qu'ils souhaitent poser à l'expert.
3. **Un porte-parole** par groupe pose LA question.
4. **L'expert y répond.**

> Le but de cet exercice est de récolter de la matière supplémentaire pour enrichir l'étude de l'expert.

Faire rentrer l'utilisateur dans nos organisations

Tout le monde a donc cet usager en tête, mais où le retrouve-t-on lors de nos réunions de service ? Où est sa place dans nos organisations ? En clair : comment faire pour que ce sens du travail – l'utilisateur – irrigue nos organisations ?

Un seuil reste à franchir : faire en sorte que l'usager marque réellement le quotidien de nos organisations, sur la conception, la production et l'évaluation de l'offre de service public. Bien souvent, on l'implique trop tard et donc pas vraiment sur le fond. Les concertations citoyennes pourraient soulever davantage des questions stratégiques. Les agents doivent **faire de l'usager un objet de travail** afin de construire la connaissance qu'ils ont de lui.

La représentation a une double notion : la délégation de pouvoir qu'assurent les élus, mais aussi **la représentation des attentes et des besoins**. C'est ce deuxième champ que les agents territoriaux doivent investir et il est primordial car il est souvent reproché aux élus d'être trop éloignés des attentes des usagers. Les agents doivent devenir des professionnels de la relation de service, mettre en forme les attentes des usagers.

Questions à Jérôme Grolleau

Qu'est-ce qu'un usager ? Comment faire de l'usager un citoyen ?

Un usager a plusieurs facettes : un habitant, un contribuable, un électeur... Et il faut le prendre en compte dans toutes ses dimensions, en essayant de construire des typologies qui permettront d'agir plus facilement.

Attention à l'idéalisation du « citoyen » qui éloigne des besoins courants de l'usager. On n'est pas soit citoyen soit usager, il y a différentes places possibles et surtout une circulation possible entre ces places. Le travail de l'agent est de favoriser cette circulation, en construisant continuellement la relation avec l'usager.

L'innovation est-elle possible dans un monde bureaucratique ?

Jean-René Moreau parle plutôt d'adaptation, de transformation que d'innovation. Ce qui est important, c'est d'avancer pas à pas, par pallier, pour voir se dessiner petit à petit une trajectoire, voir que les choses sont en train de bouger.

Comment sortir d'une logique de leadership pour aller vers une véritable coopération entre les collectivités ?

Aujourd'hui, on est dans un modèle d'un souverain sur un territoire : élus, chefs de service...

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Doriane HUART**, DGA du pôle innovation et dialogues à la Métropole européenne de Lille, et membre du bureau de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF).
- **Jérôme GROLLEAU**, sociologue, auteur de la prochaine étude de l'Observatoire social territorial de la MNT sur le sens de l'action publique locale.
- **Jean-René MOREAU**, 1^{er} vice-président de la Mutuelle Nationale Territoriale, président de l'Observatoire Social Territorial.
- **Romain BEAUCHER**, designer, Vraiment Vraiment
- **Marine BELLUET**, designer, Vraiment Vraiment
- **Marion HENRY-RINGEVAL**, designer, Vraiment Vraiment
- **Yoan OLLIVIER**, designer, Vraiment Vraiment

D'après le K'Pratik « SITUATION DE CRISE, LES OTAGES : LA MÉTHODE RETEX »
Organisé par le CNFPT-Inet

Retour sur l'expérience de la crise

Une crise n'est que le paroxysme d'une situation habituelle, plus ou moins longue, plus ou moins violente. La question n'est donc pas de savoir SI elle va arriver mais QUAND elle va arriver. Des procédures et des plans de crise existent. Une méthode décortique les faits après la crise pour améliorer ces procédures : la méthode RETEX.

Pourquoi une méthode ?

Une prise d'otage, un accident d'avion, une grippe aviaire, un Chikungunya... ce ne sont pas les crises qui manquent dans la fonction publique. Petite ou grande, quand elle survient il faut être prêt, et c'est par l'expérience qu'on apprend le mieux et qu'on affine les procédures. Encore faut-il savoir en tirer parti.

Formaliser ce retour d'expérience en une méthode permet de professionnaliser, de clarifier et de systématiser la démarche. Mais comme une crise a un impact psychologique, nous n'en avons pas une vision objective ; en se concentrant uniquement sur les **aspects techniques et opérationnels purs**, la méthode permet une lecture nouvelle de la crise. Enfin, le fait d'agir a posteriori permet de se dégager émotionnellement de l'événement.

Cette méthode a un nom : RETEX pour retour d'expériences. Elle est largement utilisée par les grands ministères comme la Défense ou la Santé. Son but n'est pas de trouver un coupable et de le sanctionner, mais bien de **sécuriser notre quotidien pour prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail**. Comment ? En tirant les enseignements positifs et négatifs de la crise afin de créer des réflexes, des procédures, des références.

Les grandes lignes de la méthode

Identifier un pilote

La méthode se gère comme un projet, il lui faut donc un pilote, qui soit neutre par rapport à la crise pour être le plus objectif possible. Le pilote devra se mettre en posture d'écoute empathique : la crise est traumatisante, ceux qui l'ont vécue pourront être dans un état de sidération, la verbalisation est donc primordiale, la parole doit se libérer tout en douceur. En revanche, le pilote, lui, doit contenir l'émotionnel pour se centrer sur le factuel.

C'est un groupe traumatisé que le pilote devra gérer. Le retour d'expérience vise à réduire cette onde de choc et à contenir la plaie et les émotions ; il devra donc s'adapter à la dynamique du groupe et aux mécanismes de défenses individuelles et groupales. Mais son rôle sera aussi de faire ressortir la cohésion du groupe par l'utilisation du « nous » ou du « on ».

Le rôle du pilote est de **confronter les visions de chacun pour créer une vision globale et reconnue par tous de l'événement.**

Définir un périmètre du RETEX

- **Qui ?** Participent au RETEX les personnes impliquées directement (qui ont physiquement participé à l'intervention) ou indirectement (qui ont contribué à l'intervention).
- **Quand ?** 8 à 15 jours après la crise. Il ne faut pas traîner pour que les acteurs se sentent encore mobilisés.
- **Où ?** Près du lieu de l'événement mais à l'abri pour créer un climat de sécurité.
- **Comment ?** Une trame a été créée pour interroger tous les paramètres. Ils sont répartis en cinq catégories : les signaux d'alerte et leur perception, l'organisation mise en place et les premières réponses, les forces et faiblesses de la gestion de l'événement, les difficultés rencontrées et les surprises, les facteurs de blocage.

Conclure, restituer, communiquer

La conclusion de la méthode est un moment clé : **le pilote livre une vision extérieure de l'événement, collective et objective.** Chacun peut ainsi prendre du recul avec des éléments tangibles : le contexte dans lequel est survenu l'événement, la chronologie des faits, l'analyse technique, humaine et organisationnelle, l'analyse des mesures qui ont été prises.

Mais surtout, et c'est l'un des buts premiers, le pilote est maintenant en mesure de proposer des pistes d'amélioration.

Maintenant qu'on y voit plus clair, il faut communiquer largement sur les conclusions que la méthode a permis de mettre à jour. Toute la chaîne hiérarchique et tous les personnels doivent être informés de ces conclusions. Les pistes d'amélioration identifiées serviront à optimiser les compétences de chacun, la sécurité et l'efficacité du système. Car en définitive, le but de tous, c'est d'éviter que ça se reproduise !

Psychologie :

comprendre les 3 états du moi

Face à un groupe, en état de choc de surcroît, comprendre les différentes postures psychologiques qu'un même individu peut adopter peut être d'une aide précieuse.

L'Adulte : j'examine objectivement mon environnement, en calcule les possibilités et les probabilités sur la base de l'expérience passée.

L'Enfant : je reproduis des comportements, pensées et sentiments tels que je les vivais quand j'étais enfant.

Le Parent : je reproduis des comportements, pensées et sentiments de figures parentales. Quand je suis dans

Les contributeurs :

- **Patrick Lepouzé**, *Directeur des ressources humaines et des relations sociales, Direction interrégionale des services pénitentiaires de Dijon.*
- **Daphné Bogo**, *Directrice adjointe de l'enfance et de la famille, Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.*

Les ressources documentaires : tableau RETEX

D'après l'atelier « HEURISTIQUEMENT VÔTRE ! »
Organisé par Insitu Lab

S'il te plaît, raconte-moi une histoire

Pour se mobiliser sur un projet, l'être humain a besoin de sens, de se projeter, de visualiser, d'imaginer, d'expérimenter... et on lui donne des chiffres ! La faute au modèle des agences d'évaluation financières qui a contaminé tous les dispositifs d'évaluation. Et si on se racontait encore des histoires pour piloter ou évaluer nos projets ?

Préface : la force est dans le récit

L'homme a toujours eu recours à de grands mythes pour expliquer l'univers ou pour organiser le ko, utilisant des discours narratifs marquants. Aujourd'hui, exit le narratif, le crédit que l'on accorde à une entreprise, une collectivité, un pays, une institution, repose sur les sacro-saints chiffres de nos évaluations. Oui mais dans la société de services qui est la nôtre, si on ne s'en tient qu'aux chiffres, on manque une partie de l'histoire.

Bien sûr, certains l'ont compris et manient le récit à merveille : le marketing fait du storytelling, Jacques Séguéla utilise le récit comme outil de communication politique. Mais ainsi employé, l'outil « récit » perd de son authenticité.

Bonne nouvelle : le récit sincère, honnête et sans intention de manipulation peut encore être un formidable outil pour pousser un projet encore plus loin. Mais il va falloir y aller à fond !

Quelle histoire choisissez-vous ?

Avant de raconter l'histoire, il faut savoir qui va l'écouter, dans quel contexte et dans quel but afin de bien choisir son histoire et la manière de la conter.

Le récit-légende : l'exemple d'Ungersheim

La petite ville d'Ungersheim, dans le Bas-Rhin, voulait éviter la destruction de ses maisons. Elle a donc construit de toutes pièces un écomusée vivant, créant des caractéristiques typiques de la maison alsacienne, maintenant devenue un mythe que personne ne voudrait voir disparaître. Cet écomusée est devenu un village idéal de la vie rurale et donne du sens à toutes les nombreuses actions développées en faveur d'une autonomie intellectuelle, énergétique et alimentaire. Aujourd'hui, Ungersheim a rejoint le mouvement des villes en transition.

Morale de l'histoire : la légende utilise la construction d'un emblème pour fédérer une population autour d'un projet de territoire.

Le récit-conte : l'exemple de Mackenheim

C'est l'histoire d'une bibliothèque dans le petit village de Mackenheim qui se trouvait bien isolée, surtout depuis qu'une grande nouvelle médiathèque eut ouvert ses portes non loin de là. Seule l'heure des contes lus attirait encore quelques fidèles. Elle eut alors l'idée de créer une carte aux trésors pour inciter les habitants à aller à la recherche des contes dans les rues du village, avant que la chasse ne les ramène jusqu'à son parvis pour d'autres surprises.

Morale de l'histoire : le projet de narration de départ s'est transformé en une action concrète pour revenir ensuite à un projet plus classique. Le conte est utilisé pour proposer une promenade réelle qui permet de vivre un lieu autrement et l'associer aux découvertes culturelles.

Le récit-enquête : l'exemple du quartier du Port du Rhin

Un quartier situé à la frontière entre Strasbourg et l'Allemagne s'était doucement endormi. Soudain, un nouveau projet le plonge au cœur d'une transformation urbaine majeure : il faut relier Strasbourg à l'Allemagne. Avant de tout perturber dans la vie tranquille de ce quartier, les designers ont mené leur enquête. Ils ont écouté les histoires de six acteurs différents du quartier : le porteur de projet, le marchand d'alimentation locale, les habitants historiques, les écoliers, le centre social et culturel, et la friche qui est « the place to be » de la culture locale. Comme tous les six avaient des histoires bien différentes à raconter sur leur quartier, les designers ont traduit ces six récits en formes symboliques dans l'espace public. Ainsi, la parole de chacun a été entendue et montrée. Tout le monde pouvait comprendre l'autre et ensemble, ils pouvaient maintenant construire un projet qui serait le leur.

Morale de l'histoire : l'enquête utilise la mise en scène de récits d'habitants pour proposer une appropriation de l'espace.

Les autres formes de récit

Vous avez compris le principe, allons donc directement à la fin de l'histoire pour d'autres formes de récit :

- **Le récit-fiction** utilise le jeu de rôle pour jouer en direct sans préparation une forme de théâtre d'improvisation qui permet de fantasmer un projet à plusieurs.
- **Le récit-document** utilise la documentation comme acteur de la discussion.
- **Le récit-scénario** utilise un outil diagrammatique pour générer des scénarios de projet.
- **Le récit-prototype** utilise un outil de prototypage rapide pour tester des usages sur un site.
- **Le récit-fantasma** utilise un film d'animation pour plonger le public dans un univers aux références moins angoissantes et complexe.

The end

L'histoire est inspirante mais ce qu'il faut retenir de toutes ces histoires, dévoilées ou non, c'est que l'outil du récit peut être utilisé pour anticiper, créer, booster ou encore évaluer un projet de territoire.

Si vous décidez de l'utiliser, choisissez bien sa forme et surtout, allez au bout de votre histoire en imaginant tous les détails, les conséquences, les transformations qu'il engendre. Si vous racontez l'histoire comme un roman, écrivez le roman, éditez-le, et organisez la séance de dédicace !

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- *IN SITU LAB* : <http://www.lyceelecorbusier.eu/dsaa/>

D'après En mode labo « L'ÉNERGIE COLLECTIVE, DIFFUSONS-LA ! »
Organisé par le CNFPT-Inet

Trouvons l'énergie de changer le monde

Vivre le scénario d'une collectivité réfractaire au management participatif pour apprendre à se décaler et à entrer en résistance. Trouver des sources d'énergie pour mener à bien les actions de la résistance. Et se rendre compte que la plus grande énergie est dans le collectif. Cela s'appelle : la fiction apprenante !

Recherche énergies humaines renouvelables

L'énergie du jeu et de la créativité

À la base, le jeu n'a d'autres buts que celui de jouer. Mais il provoque en nous des réactions insoupçonnées. C'est un mélange de surprises et d'excitations qui se déroule dans un flux continu d'interactions avec ses partenaires. On y trouve aussi les ingrédients de la créativité que sont les contraintes (les règles du jeu) et la liberté dans l'exercice et l'interprétation des règles. En jouant, on peut atteindre l'état de flow décrit par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi comme « *une expérience holistique que ressentent des individus lorsqu'ils agissent en s'impliquant totalement* ». Autrement dit, quand on joue, on est pleinement absorbé dans la réalisation de notre activité et on n'a plus envie que ça s'arrête. On ne compte plus le temps, on veut juste aller au bout coûte que coûte. Et recommencer !

La créativité et l'occupation pleine et entière de l'espace du jeu sont des énergies humaines continuellement renouvelables.

L'énergie de la réussite

Quand on rencontre un succès, deux réactions vertueuses se produisent en nous :

- « *J'en veux encore !* » : c'est une réaction chimique dans le cerveau qui par la libération de dopamine, l'hormone du plaisir, envoie ce message au corps. C'est un état de bien être ressenti dans tout le corps, donc il en redemande.

- « *Je l'ai fait, je peux le refaire et mieux encore* » : c'est l'augmentation du sentiment d'efficacité, une impression de puissance.

Cette énergie provoquée par la réussite nous mène à savoir exactement ce que l'on veut et à tout faire pour y arriver. Par conséquent, plus on accumule les succès, plus on a l'énergie d'aller en décrocher d'autres.

La force du collectif

Si on joue en équipe et si on gagne en équipe, imaginez l'énergie générée collectivement et le pouvoir d'actions qui en découle ! Plus encore, ce sont les interactions avec les autres qui génèrent l'énergie. On agit ensemble et on réussit ensemble, ce sentiment d'efficacité collective apporte davantage de sens à l'action et une envie encore plus forte de persister et de réitérer. Ensemble, on peut atteindre des buts encore plus élevés.

Et quand les interactions sont fluides et agréables, chacun en retire des bienfaits individuels qui vont lui permettre d'apporter à son tour au collectif : on est reconnu à sa juste place, notre savoir est pris en considération. C'est un cercle vertueux qui s'auto alimente entre l'individuel et le collectif. L'action collective est ainsi bâtie sur des bases solides : nous avons des pairs, ce sont nos compagnons d'action, et nous voulons leur accorder le meilleur.

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Denis Cristol, Cécile Joly, Serge Valentin, Pascale Chelin-Allanic, Christine Gastaud** : CNFPT
- **Isabelle Cazenau** : INET CNFPT
- **Brigitte Evano**, conseillère auprès du DGS, Département de la Drôme
- **Christophe Genre**, DGS, Mairie de Saint Cannat, facilitateur en intelligence collective
- **Hervé Goux**, DGS Ville d'Arcueil
- **Véronique Arriau**, Directrice Pôle Solidarité Enfance, Département Haute Vienne
- **Frédéric Vasse**, Directeur des services de la population Communauté de communes Loire et Sillon
- **Jean-François Fourichon**, Directeur Maison des Arts chez Ville de Saint-Herblain
- **Pascal Blind**, DGS Ville de Herblay

D'après le K'Pratik « AIDEZ-VOUS LES UNS LES AUTRES »
Organisé par AlliuM et le CNFPT-Inet

Toutes les idées sont bonnes

Vous portez un projet dans votre collectivité, vous avez besoin de réponses concrètes à votre problématique ciblée ? Voici une méthode efficace et bienveillante pour faire avancer votre projet en un temps record.

Misez sur le collectif

La méthode proposée est de la famille de l'intelligence collective et du forum ouvert. En clair : réunissez autour d'une table des personnes d'horizons différents, exposez-leur votre projet, posez-leur quelques questions très ciblées et laissez-les parler. Vous obtiendrez des solutions concrètes à mettre en œuvre dès la fin de l'exercice. Quelques règles de base quand même pour que la méthode soit pleinement efficace.

Bienveillance

C'est LA règle de base indispensable : toutes les personnes autour de la table sont les bonnes et toutes les réponses données sont les bonnes. Rien ne viendra remettre cela en cause quoi qu'il arrive. C'est la condition *sine qua none* pour instaurer la confiance et l'ouverture, et donc pour oser proposer ses idées (puisqu'elles sont bonnes !).

Opérationnel first !

Le cerveau tend naturellement vers l'abstrait, le concept. Au cours de cet exercice, forcez-le sans cesse à **rester dans le concret**. Vos contributeurs sont là pour répondre à vos questions précises, pas pour remettre en cause l'opportunité du projet, ni pour vous donner des conseils.

Dans la même logique, vos questions doivent être très ciblées : « *quels sont les risques ?* », « *comment emmener les élus ?* », « *comment rassurer ?* », etc.

Vous verrez que ce n'est pas si simple, que le naturel revient vers l'abstrait au galop. Vous vous entendrez dire alors régulièrement et autant de fois que nécessaire : comment ? Avec quelles actions ?

Vos contributeurs doivent entrer en empathie avec vous, parce que vous, vous devez ressortir de là avec des solutions concrètes à mettre en œuvre. Et s'ils étaient à votre place ?

Un collègue peut en cacher un autre

C'est un des principes de l'intelligence collective : il n'y a pas que les experts du sujet qui ont des idées sur le sujet. Pour créer votre cercle de contributeurs le temps de l'exercice, osez l'inattendu et **allez chercher des personnes étrangères à votre domaine**. Le regard le plus intéressant ne vient pas toujours des personnes auxquelles on pense. Ouvrez vos portes à d'autres services, d'autres fonctions,

libérez les stéréotypes et changez la manière de voir vos relations de travail. Une fonction ne fait pas une compétence.

Pas d'auto-jugement

C'est un syndrome auquel vous devrez faire face : vos contributeurs seront leur premier censeur. Oser dire à voix haute une idée, c'est déjà beaucoup, mais de là à l'écrire, elle n'en vaut pas la peine. Si ! Rappelez-vous, et donc rappelez-leur que toutes les idées sont bonnes ! Ils peuvent donc **s'autoriser les idées les plus folles**, les exprimer, les écrire, sans même avoir besoin de se justifier. Ça fait bizarre, mais ça fait du bien !

L'œil sur la montre

Le timing est capital pour aller au bout de l'exercice en ayant rempli vos objectifs. La méthode est réalisable en moins d'1h30. Minutez chacune de vos étapes, ne passez pas trop de temps sur chaque question. Plus on a de temps, moins on propose des solutions rapidement.

La méthode magique

Phase 0 : la préparation. Elle est indispensable pour que la méthode soit efficace en si peu de temps. Vous co-construisez avec l'animatrice de l'atelier les questions qui vont guider la phase 3 de brainstorming. L'œil extérieur de l'animatrice vous permettra d'analyser les besoins de votre projet, même ceux dont vous n'étiez pas conscient. La ligne de conduite pour bien définir ces questions : l'analyse du contexte, l'empathie et le souci de répondre à une attente concrète.

Phase 1 : le brise-glace. C'est une phase classique de mise en bienveillance. Vos contributeurs ne se connaissent pas forcément, il est important qu'ils se sentent en confiance, dans une atmosphère conviviale. Par exemple, un simple dé pourra permettre de faire un tour de table ludique et informel pour que chacun en vienne à se présenter.

Phase 2 : Présentation du projet (1 min 30 sec.). C'est à vous de jouer et bien sûr, vous aurez minutieusement préparé votre présentation pour aller à l'essentiel et pour poser les bonnes questions ciblées de votre problématique.

Phase 3 : Brainstorming (30 min). C'est la phase où vous écoutez attentivement en laissant la parole à vos contributeurs. Cette phase est guidée par les cinq questions que vous avez préalablement préparées avec l'animatrice.

Toutes les idées (et je dis bien « toutes ») sont inscrites sur un post-it. Chaque idée est une réponse concrète à la question posée. Consacrez environ 5 minutes par question avec l'objectif de récolter un maximum de post-it.

Phase 4 : Sélection. C'est le moment de rassembler, vous sélectionnez 4 pistes concrètes par question. La sélection se fait sur deux critères : l'aspect impactant dans la mise en œuvre et l'aspect fédérateur.

Phase 5 : Pitch. Vous aurez besoin d'éléments de langage pour défendre votre projet auprès de vos collègues et de vos élus. Cette phase vous permet donc de vous mettre en situation de parler du projet en public. Elle vous incitera à reformuler les idées afin de vous les approprier avec vos mots.

1h15 plus tard, l'exercice est terminé. Vous avez des solutions concrètes à mettre en œuvre dès maintenant et vous êtes capables d'aller défendre votre projet à la terre entière.

Les trois projets accélérés lors du K'Pratik

PROJET 1

Pitch : La direction générale de Saint Etienne du Rouvray est constituée d'un DGS et 3 DGA qui se répartissent un portefeuille de départements dont ils sont hiérarchiquement responsables. Cette organisation a, de fait, fait des DGA des super-chefs de services. Une autre organisation où les DGA seraient référents de thématiques de politiques publiques pour tous les services est envisagée. Ce changement induit des bouleversements et des risques importants qu'il est préférable d'anticiper.

Enjeu : Comment transformer une structure de direction générale hiérarchique par portefeuille au profit d'une organisation par référent de politique publique pour tous les services ?

Les questions co-construites avec l'animatrice :

1. Quel.le.s réactions / risques à anticiper ?
2. Quelles étapes respecter dans ce processus ?
3. Quel sens, quels arguments donner pour convaincre les élus et les agents ?
4. Quelles actions pour impliquer tous les agents ?
5. Comment évaluer la progression du projet ?

PROJET 2

Pitch : La Délégation CNFPT Guadeloupe accompagne une collectivité dans la mise en place d'un tiers-lieu. L'objectif de cette collectivité est de faire émerger une nouvelle approche de co-construction de la décision entre élus, cadres territoriaux, acteurs économiques et société civile, tout en ayant l'intention de développer un management collaboratif en interne.

Enjeu : Comment faire émerger une nouvelle approche de co-construction de la décision entre les élus, cadres territoriaux, acteurs économiques et la société civile ?

Les questions co-construites avec l'animatrice :

1. Quelles sont les grandes étapes, les préalables pour créer un tiers-lieu ?
2. Quel contenu proposer pour animer ce lieu ?
3. Comment en faire un lieu incontournable d'innovation managériale et d'expérimentation de la co-construction de la décision ?
4. Comment mobiliser et fédérer les acteurs internes (collectivité, CNFPT...) et externes (acteurs économiques, société civile...) ?
5. Quelle communication envisager ?

PROJET 3

Pitch : La Délégation Pays de la Loire s'est dotée d'un Fablab pédagogique : le Pédalab encore à l'état de projet. Il a vocation à soutenir les acteurs (conseillers formations, intervenants) dans l'hybridation des formations. Des actions ont été identifiées à compter de 2018 (événementiels, flash info, recrutement d'un formateur dédié sur les temps événementiels) mais il manque aujourd'hui de la connaissance et de la reconnaissance tant interne qu'externe.

Des liens sont à construire pour que ce Fablab soit identifié comme une ressource et ne soit pas qu'un gadget !

Enjeu : Comment donner sa place et sa légitimité à un Fablab pédagogique au sein d'une organisation ?

POUR PASSER À L'ACTION

- *Marion Grzegorzulka, consultante AlliuM*

D'après l'atelier « SERVICES PUBLICS TERRITORIAUX : QUEL LOGICIEL ? »
Organisé par l'Entente des territoriaux

Caco...folie publique

La société évolue, les services publics doivent évoluer : tout le monde est d'accord. Et ensuite, les passions et le manque de rationalité s'en mêlent, les chiffres et les indicateurs s'entremêlent et chacun met ce qu'il veut derrière ce mot « évolution ». Mais personne ne se rend compte qu'on ne regarde pas au même endroit : quand l'un observe les moyens, l'autre fixe la finalité mais jamais les regards divergents ne se croisent.

Mais où faut-il regarder ?

Quand certains trouvent qu'il y a trop de fonctionnaires, d'autres réclament une augmentation des places en crèche et le renforcement des effectifs de police. Le coût des services publics est montré du doigt, il reste pourtant inférieur à celui qu'il pourrait être dans le secteur privé. Alors comment traiter le problème ? « ***En distinguant l'essentiel de l'accessoire*** » répond le Premier Ministre. Qu'est-ce qui est essentiel, qu'est-ce qui est accessoire ? Le problème reste entier.

Regardons les missions

C'est un premier angle de vue qui diffère de la seule approche financière. Parce que s'il faut supprimer 120 000 postes de fonctionnaires, lesquels supprime-t-on ? Derrière chacun de ces postes, il y a une mission de service public, donc quelle mission sacrifie-t-on ?

La question des missions est centrale : quelles missions le gouvernement choisit-il de confier au service public ?

Cet angle de vue permet de lever trois constats :

- Mettre en avant les missions nous fait sortir d'une logique comptable qui crée de l'angoisse et de l'incertitude et qui pressurise les fonctions publiques.
- Pour faire le tri entre les missions, un dialogue avec les usagers et les organisations professionnelles est indispensable.
- L'intégration des nouvelles technologies dans les missions de service public ne doit pas nuire à l'égalité de traitement et à la continuité du service public.

De cette manière, l'évolution du service public se fera par le bon sens d'un service adapté aux usagers.

Gare aux indicateurs

Pour démontrer l'utilité des services publics, encore faut-il pouvoir les mesurer et les évaluer. Et le sujet est délicat car les chiffres sont facilement manipulables et chacun veut mettre en place l'indicateur qui servira sa cause.

L'économiste Éloi Laurent défend **cette analyse globale et milite pour des indicateurs de soutenabilité** en contestant les indicateurs de croissance obsolètes comme le PIB. Le PIB d'un pays en prise à la paupérisation, le chômage et la dégradation environnementale peut être excellent. Parce que le PIB n'est qu'un chiffre. D'autres économistes conscients de cette limite veulent aller plus loin et prendre en compte dans l'équation d'autres dimensions. Mais le résultat est le même, car leur équation n'aboutit quand même qu'à un chiffre. Et il est facile de manipuler les paramètres pour faire briller ce chiffre final.

À l'inverse, trop de chiffres tue l'analyse des chiffres, donc fixer trop d'indicateurs ne fonctionne pas non plus.

Revenons donc à la base de l'évaluation des services publics en **fixant des objectifs clairs et précis aux agents**, qui ne les connaissent pas toujours. Fixer des indicateurs simples pour mesurer ces objectifs précis, c'est déjà évaluer les services publics !

Le bénéfice social

Loin du calcul économique coût / bénéfice, c'est en prouvant le bénéfice social des services rendus à l'usager que nous les protégerons.

Là encore, c'est une question d'angle. Soit on regarde le service public comme un coût qu'il faut réduire. Soit on le regarde comme un amortisseur social qui corrige les inégalités et un investissement sociétal qui répond aux besoins des usagers.

Oui, le service public a un coût. Par exemple, un enfant inscrit dans une école municipale des sports coûte 416€ par an ; avec une cotisation de 45€ par an, le coût restant à la charge de la mairie est de 370€. Idem pour le conservatoire de musique et de danse avec des tarifs de cotisation dégressifs selon les moyens des familles. Alors est-ce que le sport, la musique, la danse sont accessoires ou essentiels pour ces enfants ? Quelles conséquences pour la société, à court, moyen et long termes ?

Comme le bénéfice social ne semble plus évident pour tous, il est urgent de parfaire nos politiques d'évaluation et de calcul des impacts sociaux pour contrer la pensée exclusivement budgétaire. Et pour prendre un exemple qui parle à cette pensée, sachez qu'une personne qui pourrait bénéficier du RSA mais qui n'en bénéficie pas coûte à moyen terme plus cher à la société.

Comment avancer en regardant partout ?

Finalement, ce que tout le monde souhaite, c'est un service public pertinent et adapté à l'utilisateur. Et on part du principe qu'en s'attachant à cette pertinence, on dépensera moins d'argent, parce que ce sera un investissement maîtrisé, mieux dirigé vers sa cible directe. Bref, un investissement qui vaut « le coût » car il permettra de remplir les missions définies.

Définir le périmètre des missions de service public avec l'utilisateur

En se posant la question de ce qui est vraiment utile à l'utilisateur, certaines missions se verront peut-être naturellement écartées du périmètre de la fonction publique. Soigner, protéger, éduquer, font partie des missions fondamentales du service public.

Mais d'autres missions peuvent aussi en tout ou partie être déléguées au service privé. Deux régions, Alsace et Nord-Pas-de-Calais l'ont expérimenté avec succès en déléguant au privé une partie de sa mission d'accès au haut débit sur tout le territoire.

S'appuyer sur la maille territoriale

L'efficacité d'un service public pertinent passe par la proximité et donc par le maintien du grand réseau d'élus et de fonctionnaires territoriaux. Le grand nombre de communes est régulièrement remis en cause, et pourtant, c'est un foyer de démocratie locale, de citoyenneté, de lien social, de bénévolat, etc.

Cette maille territoriale est un atout pour intégrer l'utilisateur dans la construction des politiques publiques. Les usagers ont l'expertise de l'usage, ils ont la logique du bon sens et même de l'économie. Quand la mairie de Paris a voulu refaire ses abris-bus, elle a pris le risque de la co-construction et a demandé aux usagers de dessiner leur abris-bus idéal. Le résultat était surprenant, différent et... moins coûteux !

Regarder partout

Pour conduire des politiques pertinentes, les collectivités ont besoin d'avoir plusieurs moyens à leur disposition :

- **Le « pif de l' élu »** : le bon sens politique, l'instinct de l' élu, sa qualité d'écoute, enrichi par la démocratie participative qui enrichit à son tour le projet politique.
- **Les données scientifiques** : les outils de connaissance de la société locale ne permettent pas encore d'analyser toutes les données de l'Insee, de capter tous les indicateurs.
- **La transversalité** : il ne faut plus en parler, il faut le faire pour se rendre compte que les usagers ne sont pas découpés en tranche de politiques publiques ! C'est en regardant la globalité des besoins de l'utilisateur qu'on pourra construire une action transversale plus adaptée.
- **La qualité de la décision** : pas de bonne politique publique sans bonne décision et pas de bonne décision sans bon processus décisionnel : qui fait quoi ? Quand ? Où ? Comment ?

Tous ces moyens devraient permettre de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Il ne manquera plus aux élus que d'être outillés de bons indicateurs pour le prouver !

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Jacques Marsaud**, DGS Plaine Commune
- **Jean Grosset**, questeur du Conseil économique, social et environnemental
- **Laurent Ménard**, directeur stratégie de l'investissement et financement européen
- **Claude Soret-Virolle**, présidente de l'ADT-INET et directrice générale adjointe du centre Interdépartemental de gestion de la grande couronne

D'après le K'Pratik « LES CLÉS POUR ÉLABORER VOTRE BAROMÈTRE DU BIEN ÊTRE AU TRAVAIL »

Organisé par Edenred

Mesurons notre bien-être au travail

Les collectivités sont demandeuses : elles veulent mesurer le bien-être de leurs agents au travail. Pourquoi ? Comment ? Sont-elles prêtes à entendre les résultats et à mettre en place les actions qui s'imposent ? Attention, un projet de baromètre du bien être au travail ne se lance pas à la légère.

Le bien-être au travail n'est pas un luxe

Naissance

1893 : c'est la date de la première mesure générale sur l'hygiène et la santé au travail. Avant ça et de nombreuses années encore ensuite, les accidents de travail n'étaient même pas comptabilisés, ils faisaient partie du travail. La santé et la sécurité au travail n'étaient pas une priorité. Aujourd'hui – et en particulier depuis 2002 avec des mesures prises par la Commission européenne – les notions de stress au travail, de qualité de vie au travail et de conditions de travail saines et sûres sont devenues des priorités pour les entreprises.

Pourquoi ? Pour les nombreux impacts humains, économiques et juridiques qui y sont liés. Humains car la diminution des capacités d'un employé c'est une perte de compétences, voire une perte d'emplois à terme. Économique parce que l'absentéisme coûte cher, très cher. Et enfin juridique à cause du nombre d'acteurs impliqués dans la question de bien être au travail, en interne comme en externe, et avec des responsabilités tant civiles que pénales. Essayons de ne pas en arriver là !

Définitions

Le bien-être au travail va bien au-delà de la simple absence de pathologie et de maladie. Ce n'est pas parce que rien ne va mal que tout va bien ! Une définition juste du bien être au travail devra donc inclure les notions de sentiment de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, mais aussi une dimension subjective par la perception qu'a un individu de situations et de contraintes de la sphère professionnelle.

Le bien-être au travail est donc inévitablement lié aux conditions de travail. Et ces dernières englobent beaucoup de dimensions : les moyens techniques, organisationnels, humains et environnementaux mis à la disposition des équipes.

Mener un projet de baromètre de bien être au travail

Pourquoi ?

Avant de commencer tout projet de baromètre, posez-vous la question du « pourquoi ? » : que voulez-vous faire des résultats que le baromètre vous livrera ? Les intérêts sont multiples : replacer l'homme au cœur de la productivité pour que votre organisation gagne en efficacité, être à l'écoute des personnes pour lutter contre l'absentéisme, créer une meilleure cohésion d'équipe, travailler sur la question du sens et de la reconnaissance au travail.

Comment ?

Et maintenant, comment faire ?

- **Constituez une équipe projet** dont la taille peut varier en fonction de la taille de votre collectivité. L'équipe doit être pluridisciplinaire et représenter tous les métiers. On y trouvera donc a minima : un représentant de la direction, un représentant syndical ou du CHSCT, et un chef de projet coordinateur.
- **Créez une dynamique** de projet pour mobiliser le plus grand nombre autour du projet de baromètre. Pour cela, **établissez une charte de fonctionnement** qui prévoira les méthodes de travail, les processus de décision, la dynamique et l'organisation du fonctionnement du projet. Ensuite, **soyez prêt à faire un pas de côté**. En effet, vous devez être prêts à entendre les réponses y compris les moins agréables à entendre. Il y aura forcément un décalage entre votre manière de percevoir le terrain et la réalité du terrain. Vous serez donc amenés à revoir votre mode d'organisation et de communication. Il faudra traiter les réponses et les diffuser, prévoyez donc d'élaborer un plan d'actions, anticipez le suivi du projet, et prévoyez les moyens à mettre en place en fonction des thématiques que vous aurez choisi d'interroger.
- **Définissez le périmètre** de votre projet de baromètre : votre cible (est-ce un service ? une structure entière ?) et les thématiques incluses dans le projet, elles devront être clairement identifiées et accompagnées d'indicateurs de mesure.
- **Choisissez les thématiques** : elles seront liées à **l'émotion** (plaisir au travail, motivation, confiance en l'avenir, absence de conflits de valeurs), à la **relation** (accessibilité de la hiérarchie, soutien des collègues, absence de pressions excessives et répétées, reconnaissance) et au **cadre de travail** (difficulté et variété des tâches, pouvoir de décision et d'autonomie, moyens suffisants, équilibre vie professionnelle et vie personnelle).

Et le manager ?

Le manager a pour rôle de soutenir les équipes dans leur travail, de donner du sens aux missions des équipes au quotidien, et de gérer les conflits et les situations de travail dégradées. Un projet de baromètre du bien être au travail viendra donc forcément réinterroger les pratiques managériales aussi bien sur la question de la relation au travail que des conditions de travail. En lançant un tel projet, il faut être conscient que les managers seront en première ligne et devront par conséquent être accompagnés.

La communication : aller au bout du projet

Un projet de baromètre sollicite les équipes, les interroge, leur donne l'impression d'être écoutées, leur donne de l'espoir... imaginez leur déception si elles n'entendent plus jamais parler de ce baromètre ! La communication est primordiale dans les trois temps forts du projet : avant pour expliquer comment il va se dérouler, pendant pour expliquer ses avancées, et après pour informer des

résultats et surtout, des actions qui seront mises en place. Car il faudra mettre en place des actions, de la plus petite à la plus ambitieuse, sur le court comme le long terme. Si vous n'allez pas jusque-là, vous obtiendrez le contraire de ce que vous recherchez au départ : la démotivation de vos équipes.

D'après le K'Pratik « MONTREZ LA VOIE/VOIX : LE CHANT CHORAL, UNE AFFAIRE D'ÉQUIPE »

Organisé par l'agence CAPAC et le CNFPT-Inet

Écoutons notre ressenti

La pratique artistique collective révèle des trésors d'enseignements, sur soi, sur les autres, sur le groupe. La musique en particulier, qui ne demande pas de formulation orale, permet au cerveau de lâcher prise et laisse la place au ressenti. Quand le chant choral livre les clés du management.

Pourquoi nous faire chanter ?

Je suis manager territorial reconnu comme tel ; dans mon boulot, c'est moi qui pilote. Au moment où j'entre dans l'antre d'un orchestre symphonique pour vivre une expérience étonnante, j'ai de l'appréhension, je suis fatigué par mon année de travail, impatient mais nerveux, curieux avant tout. Un peu stressé, je ne suis pas dans mon environnement habituel, ici je ne maîtrise rien. Deux femmes face au groupe, l'une est comme nous, spécialiste du management. Mais l'autre est chef de chœur d'un orchestre philharmonique, que va-t-elle nous faire faire ? Et dans quel but ?

Le parallèle entre les situations de management et le chant choral a du sens : développer sa capacité à communiquer, convaincre et faire ensemble, en cadence vers un objectif commun. C'est valable pour les deux. Mais dans le chant choral, on met de côté les relations hiérarchiques, on s'écoute, et on se dévoile (je vais chanter à côté de mon voisin !).

Alors on chante

On commence à comprendre. Des petits exercices de chant s'enchaînent, puis le parallèle avec notre métier de manager est formalisé. Mais finalement, **nous l'avons déjà compris car nous l'avons vécu dans notre corps.**

- **Se concentrer, lâcher prise** : faire tomber les barrières, les peurs qui nous freinent par manque de confiance dans nos capacités ou par habitude, accepter nos émotions car on ne peut pas les laisser à la porte de la collectivité, et finalement libérer les hormones du bien-être dans notre cerveau.
- **Donner du sens à l'action** : prendre sa part et trouver sa place dans la construction du collectif, et trouver le plaisir et la fierté de participer à une aventure commune.
- **Aborder la complexité et dépasser ses limites mentales** : même dans une partition précise, nous avons toujours une marge de liberté, à condition de pouvoir expérimenter et d'avoir droit à l'erreur. Mais il faut s'écouter sinon l'harmonie commune est dissonante.
- **Penser « out of the box »** : dans un chœur, il y a une diversité de voix et de personnalités. Il faut alors composer avec la singularité de chacun et innover grâce aux particularités. L'important est d'être animés par ce que nous faisons plutôt que d'être de simples exécutants.
- **Interdépendance, écoute et confiance** : on est obligé d'écouter, de se faire confiance pour trouver sa propre note en s'appuyant sur celle des autres. Pour cela, il faut se mettre en empathie, comprendre l'état d'esprit de l'autre.

**Allégorie du tailleur de pierre
(ou le sens donné à mon travail)**

Trois tailleurs de pierre sont interrogés sur ce qu'ils font dans la vie.

Le premier, sans émotion particulière, répond : « *Je taille des pierres.* »

Le second dit : « *Je taille des pierres pour bâtir un mur.* »

Le troisième, avec un large sourire, déclare avec fierté : « *Je suis en train de bâtir une cathédrale.* »

Je ressors de cet endroit aussi magnifique que dépaysant. Je suis détendu, j'ai lâché prise et ça me fait du bien. Je me sens plus ouvert, plus réceptif. Je me suis étonné moi-même, je ne pensais pas réussir à chanter en oubliant le regard de l'autre. Le climat de confiance et de bienveillance m'a beaucoup aidé. Et surtout, j'ai retrouvé de l'énergie, j'ai le sourire, je suis joyeux !

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Catherine Bolzinger**, directrice artistique et chef de chœur
- **Nathalie Loux**, consultante Synergie Communication
- **Agence CAPAC** : www.agence-capac.fr

D'après le K'Pratik « USAGERS-AGENTS : DEUX VISIONS, UNE RENCONTRE POUR UN SERVICE PUBLIC »

Organisé par Sofaxis et le CNFPT-Inet

Le compte est bon

Le service public est sous pression, on lui demande toujours plus d'efficience avec toujours moins de moyens. « Soyez créatifs ! » qu'on leur dit, mais la pression bloque la créativité et provoque des chaises vides qui ne pourront à coup sûr assurer un service public de qualité. Puisque c'est ce dernier que l'on vise, c'est toute l'équation que l'on révisé.

Les inconnues de l'équation

On connaît la solution de l'équation : des agents qui délivrent un service public de qualité. Pour cela, rien ne sert de pousser, car c'est vers la sortie et l'arrêt maladie que vous les enverrez. Non, il faut plutôt se poser et reposer les variables de votre équation. La satisfaction de l'utilisateur et celle des agents seront vos inconnues. Voici donc l'équation qu'il vous faudra démontrer, étape par étape.

Partie 1 : $\uparrow \text{SU} = \uparrow \text{BA}$

L'augmentation de la satisfaction de l'utilisateur entraîne l'amélioration du bien-être de l'agent.

C'est surtout si l'utilisateur est mécontent que l'agent sentira clairement son bien-être diminuer. Car l'agent est au contact de l'utilisateur et son insatisfaction, il la subit au quotidien. En plus, comme c'est sa mission de délivrer un service de qualité à l'utilisateur, si ce dernier est insatisfait, il a le désagréable sentiment d'avoir échoué dans sa mission.

Pourquoi pensez-vous que l'expérience client est au cœur des préoccupations des entreprises privées ? Elles replacent le client au cœur de leur stratégie pour comprendre ce qui fait sens à ses yeux et donc lui proposer un meilleur service, plus adapté à ses attentes. Elles parlent ainsi de parcours client et d'expérience globale... ça ne vous dit rien ? Quand la fonction publique s'amuse à designer des parcours usagers, c'est exactement ce qu'elle fait. On en revient toujours à ce changement de regard pour mieux se comprendre, pour mieux fonctionner ensemble. L'expérience usagers sera donc au cœur du service public de demain : l'utilisateur sera content et l'agent aussi !

Partie 2 : $\uparrow \text{QVT} = \uparrow \text{BA}$

La qualité de vie au travail entraîne l'amélioration du bien-être de l'agent.

Le premier niveau de satisfaction de l'agent est que son environnement de travail soit propice à délivrer un service public de qualité. Mais ne nous jetons pas tout de suite sur des solutions accessoires en offrant un massage à tous les agents ou en leur mettant un baby-foot à disposition. Il faut s'assurer que les bases sont bien posées d'abord parce que la qualité de vie au travail est avant tout liée au sens que l'on trouve dans sa mission. À quoi je sers ? Pour qui et pour quoi j'œuvre chaque jour ? Qui s'en

rend compte ? Si un agent trouve du sens et est reconnu dans sa mission en tant que tel, il sera meilleur pour l'accomplir.

La solution : $\uparrow$ QVT = $\uparrow$ SU

Vous l'aurez compris, tout est lié : qualité de vie au travail, bien-être de l'agent et satisfaction de l'utilisateur. Agissez sur l'un et vous obtiendrez des résultats sur l'autre. Ainsi, la qualité de vie au travail impacte directement la disposition de l'agent à s'engager pour l'utilisateur et influence la relation qui les lie.

C'est donc bien en agissant sur la satisfaction de l'utilisateur et de l'agent que l'on pourra aller vers l'efficacité et la performance. Exit la pression dévastatrice, place à la positivité et au bien-être !

Pression = absentéisme

Cette équation est déjà largement démontrée dans les faits, comme en témoignent les chiffres 2016 (source : Panorama Sofaxis).

Évolution : +28 % d'augmentation du taux d'absentéisme en 9 ans.

Exposition : 44 % des agents absents au moins une fois dans l'année.

Fréquence : 71 arrêts pour 100 agents, soit 0,7 arrêt par agent.

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- *Audrey Gauthier, Consultante*
- *Cyrille Clech, Sofaxis*
- *Philippe Charton, Sofaxis*

D'après l'atelier « LA PAROLE AUX ÉLÈVES DE L'INET : AGIR EN TRANSVERSALITÉ »
Organisé par le CNFPT-Inet

La transversalité pour de vrai

« Transversalité », vient de trans-versatilis, qui signifie « commun » et « mobile ». Aujourd'hui, on n'échappe plus au commun avec l'interdépendance des acteurs et des réglementations toujours plus complexes. Quant au mobile, on est servi aussi avec des changements permanents. Bref, la transversalité au travail, on ne peut plus faire semblant, il faut s'y mettre pour de vrai : pour casser les silos, pour multiplier les compétences, pour croiser les politiques publiques et les rendre plus efficaces.

La délégation : rester soi et agir ensemble

La nouvelle Région Occitanie réunit les deux grandes métropoles de Toulouse et Montpellier et s'étend sur plus de 70 000 km². Autrement dit, pour préserver les équilibres régional et territorial tout en relevant le défi de la distance, la transversalité s'est rapidement imposée à elle.

Pour l'équilibre, il fallait maintenir les deux sites régionaux de Toulouse et Montpellier. Oui mais pour rester au contact du territoire, pas question de se diviser les compétences et de se spécialiser : le choix a donc été fait de construire une direction bi-sites, fonctionnant sur le principe de la délégation.

La délégation : penser équipe plutôt que hiérarchie

Concrètement, les directions ont été repensées, regroupées, ou spécialisées pour passer de 44 à 30 directions aujourd'hui. Parmi elles, 11 directions de projet ont été créées pour favoriser la transversalité.

Ensuite, chaque direction est tenue par un **binôme directeur et directeur délégué**, l'un basé à Toulouse et l'autre à Montpellier. Fini donc le cumul des fonctions d'encadrement, on travaille en binôme pour rechercher des solutions communes plutôt que d'essayer de positionner la solution de sa propre direction.

Plus largement, le principe de délégation a été instauré à tous les niveaux d'encadrement : stratégique, supérieur, intermédiaire et de proximité.

Pour réussir la délégation

L'histoire semble bien se finir, mais on ne révolutionne pas si facilement une organisation de 6 800 agents. Comment cette délégation a pu se mettre en place ?

Par un **dialogue permanent** d'abord car mettre en place des binômes prend du temps et chacun doit pouvoir exprimer sa position. Ensuite, les binômes ont été créés sur un **même bloc de compétences**, mais un **pilote restait nécessaire**, donc l'un doit être directeur et l'autre délégué. Mais ce dernier

garde **une vraie autonomie**, pour instaurer une intelligence collective et questionner ensemble les stratégies. Par exemple, ils ont le même arrêté de délégation de signatures.

Attention, cette délégation vise bien une **simplification** en raccourcissant les délais, en fluidifiant les circuits d'information, en responsabilisant les équipes, etc. Les contrats de délégation sont donc très attendus par les agents pour rendre la démarche plus lisible : qui fait quoi ? Vers qui se tourner ?

Autre point de vigilance, ce n'est pas facile pour des dirigeants d'assumer le partage de compétences et de responsabilités, ils ne sont pas habitués à avoir un regard sur ce qu'ils font et cela leur demande un certain lâcher prise, une confiance et une reconnaissance mutuelle.

Avancer en démarche projet

La transversalité comme fil rouge

La communauté d'agglomération Est Ensemble créée en janvier 2016 a choisi d'utiliser la transversalité pour animer des projets stratégiques de la DGS :

- **Des projets collectifs** comme l'élaboration d'un contrat de développement de territoires : il s'agit d'être le chef d'orchestre d'une addition de contributions de plusieurs territoires. À ce niveau, c'est le degré zéro de la transversalité.
- **Des projets transversaux** pour les nombreux transferts qui doivent s'articuler entre eux : impossible de transférer les agents si les bâtiments, les services informatiques ou la gestion des congés ne sont pas prêts.
- **Des projets collectifs et transversaux** : c'est de l'intelligence collective. Ces projets cumulent les additions de contributions et la compréhension des enjeux de l'autre afin de les intégrer à sa propre logique.

Les acteurs du territoire Est Ensemble devaient trouver un dénominateur commun, pour pouvoir fédérer leurs projets autour de notions communes. Ainsi, les 20 directions d'Est Ensemble partagent cinq priorités communes.

Les ingrédients

Pour que la transversalité ne soit pas fantasmée mais réellement efficace, elle doit contenir des ingrédients indispensables :

- un pilote identifié et légitimé
- une méthode de travail collective définie
- des modes de gouvernance clairs : avant de savoir qui va faire quoi, il faut définir qui a autorité sur quoi.

Partager une « culture maison »

Après cinq années de transferts difficiles, Est Ensemble avait besoin de consolider ses fondamentaux en construisant une culture maison. La direction des ressources humaines a misé sur une transversalité du quotidien qui diffuse des pratiques de façon durable.

Tout est parti d'un diagnostic sur les risques psychosociaux qui a révélé que ces cinq années avaient laissé des traces : des tensions, du stress pour les cadres intermédiaires, une nouvelle échelle et une nouvelle gouvernance à gérer, mais aussi un déficit d'appartenance.

La démarche « **Travailler ensemble : partager nos valeurs et nos pratiques managériales** » a donc été lancée :

- Un travail sur les valeurs d'Est Ensemble pour répondre à l'enjeu d'appartenance. De 9 cultures communales différentes, 5 valeurs communes sont ressorties : confiance, ambition, innovation, cohésion, respect.
- Un travail sur les pratiques managériales pour répondre à l'enjeu de soutien aux cadres. 18 pratiques et 55 actions concrètes sont ressorties de ce travail.

Cette démarche a duré 3 ans : plus long, les équipes s'épuisent ; moins long est trop court pour changer les mentalités. Au total, 200 agents y ont travaillé.

La mise en œuvre de la démarche elle-même a fait vivre la transversalité :

- En identifiant des pilotes et des animateurs « surprenants », c'est-à-dire pas nécessairement en responsabilité directe sur une action donnée. La démarche les a donc amenés à aller challenger les responsables.
- En changeant les états d'esprit : le droit à l'erreur a été instauré, la direction générale a été coachée, et des réunions sur le management ont rassemblé les villes et Est Ensemble.

Astuces pour faire vivre la transversalité

- > **Partez de sujets concrets** : utiliser le prétexte d'un outil commun comme levier. Sa création rassemblera plusieurs directions et donc plusieurs cultures métiers.
- > **Apprenez à vous connaître avant de commencer** : une démarche de transversalité réunit des cultures métiers qui doivent apprendre à se connaître et à se comprendre.
- > **Passez à l'action** : la transversalité n'est pas une finalité, elle ne doit pas servir qu'une méthode, elle doit servir des actions concrètes qui elles, ont une finalité.

POUR PASSER À L'ACTION

- **Les élèves de l'INET** : conservateurs territoriaux du patrimoine, de bibliothèques, les élèves administrateurs territoriaux et les élèves ingénieurs en chefs territoriaux.
- **Bastien MÉROT**, directeur des ressources humaines de l'ETP Est Ensemble ayant exercé une mission de direction sur la transversalité.
- **Ghislaine LALA-ALQUIER**, directrice générale déléguée Transversalité Démarche Progrès, Région Occitanie Pyrénées-Méditerranée.

D'après « INSPIRATION TRANSVERSALE »
Organisé par le CNFPT-Inet

Tout est dans la tête

Ce ne sont pas les terrains complexes ou la mise en danger qui font l'explorateur, mais la capacité à penser que des chemins différents existent et l'envie farouche de les emprunter. Comment l'humain utilise les ressources qu'il a en lui pour continuer à avancer même en situation extrême ? Comment un leader donne l'envie à son équipe de le suivre ? L'explorateur Christian Clot nous livre ce qu'il a appris de ses 20 années d'expéditions et de ses recherches en neurosciences sur le comportement de l'humain pendant des situations de changement.

Repérer le changement et s'y adapter

Imaginez une exploration en canoë sur les 10 000 km de canaux marins inexplorés de Patagonie. C'est la zone qui connaît la météo la plus versatile de la planète : on passe du grand soleil à la tempête de neige avec des vents à 250 km/h en quelques minutes, juste le temps de monter une tente pour s'abriter... avant que le calme ne revienne puis qu'une autre tempête arrive, etc. et ce en boucle toute la journée.

C'est ça la notion du changement pour un explorateur. Deux choix se présentent : on a compris la leçon à la première tempête et on ne bouge plus de la journée pour rester à l'abri. Ou alors, **on reste à l'écoute de son environnement**, on essaie de capter tous les signaux faibles qui annoncent un changement. Ainsi, on peut foncer à la première opportunité pour avancer un peu, et se mettre à l'abri quand le vent tourne.

Face aux changements de plus en plus rapides de notre monde : allez-vous attendre dans la tente ou réagir pour avancer ? Si vous saviez les choses extraordinaires que l'on découvre en avançant... !

Face au monde qui change, les solutions que l'on connaît et les savoirs que nous avons acquis ne fonctionnent plus. Ce chemin habituel risque de ne plus nous mener à notre but. Non, il faut trouver de nouvelles solutions, oser prendre un nouveau chemin même si tout le monde pense que c'est impossible. Alors oui, c'est difficile et on est tenté de baisser les bras.

Quand on croit qu'on n'a plus de solutions

L'exemple raconté par Christian Clot

Cordillère de Darwin au Chili. Sur 60 expéditions qui ont essayé de la traverser, 58 n'ont même jamais réussi à franchir la forêt qui précède ses glaciers. Je pars avec deux amis, et nous nous faisons déposer en bateau avec une consigne : le bateau revient nous chercher 30 jours plus tard et nous attend 24 heures maximum. Si nous ne sommes pas là, il peut repartir, c'est que nous ne reviendrons plus.

Première étape : une semaine pour franchir les 700 m de forêt. Puis une tempête se lève et nous oblige à monter une tente sur le glacier. Nous y resterons coincés 13 jours sans pouvoir en sortir, à trois dans une tente deux places. Plus le temps passe, plus nous nous rendons compte que ce qui est en train d'arriver est inéluctable : nous ne pourrons pas rejoindre le bateau à temps. Mon ami craque et veut sortir de la tente pour mourir. Il n'y a pas de solutions : si on sort de la tente on meurt, si on y reste on meurt. Toute mon expérience et mes connaissances ne servent à rien, je ne peux rien faire.

Que peut-on apprendre de cette expérience qui est valable pour chacun d'entre nous ? Que faire quand on croit qu'il n'y a plus rien à faire, quand la fatigue, la peur et le stress nous pousse à abandonner ?

Accepter la situation

Ce n'est pas se résigner ou abandonner mais c'est prendre la situation telle qu'elle est, et pas comme j'aurais aimé qu'elle soit ou comme je voudrais la transformer.

Se comporter en leader

Le leader montre une direction, donne envie aux autres de le suivre, grâce à son **esprit de conquête**. Pour se sortir d'une situation, même si nous ne l'avons pas choisi, il est fondamental d'avoir la volonté d'avancer dans cette situation.

Créer de nouveaux objectifs pour éviter l'effet tunnel

L'objectif n'est plus de traverser les glaciers, mais bien de sortir vivant de cette expédition. Plus notre objectif est précis, important pour nous, plus on a envie de l'atteindre... mais cette focalisation nous fait entrer dans un effet tunnel qui nous empêche de voir tous les autres paramètres présents autour et qui vont compter dans notre décision.

Car il faut prendre une décision pour sortir de l'effet tunnel. **Et décider c'est agir**, ce n'est pas seulement avoir une idée.

Développer la variabilité corticale grâce à la curiosité

Cette capacité du cerveau à aller chercher de nouvelles solutions, s'appelle la variabilité corticale. Elle permet l'imagination qui donne l'envie de sortir d'une situation, la réactivité et la modularité qui permet au cerveau d'évoluer (plasticité). Cette variabilité, c'est tout simplement notre capacité à nous adapter donc **à créer de nouvelles solutions**.

Mais le système scolaire français nous apprend des savoirs qui correspondent à un monde qu'on connaît. Il ne nous apprend pas la variabilité qui est la capacité de créer d'autres savoirs. Une seule solution pour la développer : **la curiosité**. Plutôt que d'être expert dans un domaine, il nous sera plus utile pour s'adapter au changement d'avoir développé des petits savoirs dans beaucoup de domaines. Comme autant de briques pour construire une nouvelle solution.

Donner de l'énergie au cerveau en s'émerveillant

Le cerveau consomme 25 % de notre énergie, et ce genre de situation lui demande beaucoup d'énergie. La seule solution pour qu'il soit efficace, c'est de le reposer.

Non seulement, il faut dormir, mais il faut bien dormir pour réussir à entrer dans un sommeil paradoxal qui est le seul moment où le cerveau se repose. Or, le stress et la peur nous empêchent d'entrer dans ce sommeil paradoxal.

Il existe alors un autre moyen pour reposer le cerveau : les moments de plaisir et d'émerveillement.

Quand mon ami me regarde dans les yeux et me dit qu'il préfère sortir et mourir, je lui dis « ne veux-tu pas faire une petite partie de cartes avant ? ». Encore aujourd'hui, je ne sais pas pourquoi je lui ai dit ça, mais ça a marché. Il aime les cartes donc on a joué, tous les jours.

Et le 14^e jour, par chance, le calme est revenu et nous avons pu rejoindre le bateau qui était en train de partir.

En jouant aux cartes, Christian Clot offre à son ami une solution pour se détendre et permettre à son cerveau de remodeler la situation. Quand on est au milieu d'une situation difficile, il faut prendre ce temps d'aller vers ce qui nous fait du bien. 5 minutes suffisent : un joli coucher de soleil, le rire d'un enfant, la blague d'un ami, un oiseau qui se pose... **5 minutes de plaisir ou d'émerveillement pour sortir totalement votre cerveau de la situation** que vous êtes en train de vivre. Si on s'autorise à prendre ce petit temps de pur plaisir, on se crée des capacités cognitives d'une grande robustesse.

Les 3 astuces de Christian Clot pour avancer en équipe

1. **Créez-vous de la détente cognitive** avec des moments de plaisir. Désormais, il intègre toujours un artiste dans son équipe.
2. **Nommez votre personne de confiance.** Même un leader, en situation extrême peut perdre le recul nécessaire et prendre de mauvaises décisions. C'est cette personne qui viendra vous le dire et parce que c'est vous qui l'avez nommée, vous l'écoutez.
3. **Gardez vos contradicteurs près de vous.** Ils vous remettront sans cesse en cause et vous challengeront jusqu'au bout. Cela vous obligera à toujours savoir pourquoi vous prenez une décision : pour avoir raison ou parce que c'est la bonne décision ?

POUR PASSER À L'ACTION

- *Christian CLOT*, explorateur : <http://christianclot.com/>

D'après l'atelier « QUE VALENT LES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE AUJOURD'HUI ? »

Revenir aux valeurs fondatrices

Liberté, égalité, fraternité... la devise de notre République trône fièrement sur les façades de toutes les mairies de France. Avec elle, des valeurs qu'on fait tourner comme un phare dans la nuit pour ne pas se perdre : dignité humaine, justice, démocratie, laïcité. Ces valeurs qui donnent du sens aux missions de service public, d'où viennent-elles ? Que disent-elles de nous ? Comment (sur)vivent-elles dans notre société tiraillée ?

Regarde d'où tu viens pour comprendre où tu es

1789 : la Révolution française et la déclaration des droits de l'homme et du citoyen ont posé les bases de notre République actuelle et de ses valeurs. Mais plus de deux siècles plus tard, si on ne reconnecte pas ces valeurs avec notre réalité, si on les brandit comme un laissez-passer de manière trop abstraite, elles ne valent plus grand-chose. On peut ainsi les invoquer pour justifier tout et son contraire.

Jean-Pierre Chevènement, ancien ministre et président de la fondation pour l'islam de France nous en rappelle les fondements.

Restons cohérents !

Les valeurs de la République ne valent que si on garde sans cesse à l'esprit leur cohérence. Si on perd cette cohérence de la raison pour laquelle elles sont devenues les valeurs de la République, on perd leur substance.

Par exemple, en 1791, la loi Le Chapelier a aboli les règles des corporations des métiers qui, en étant trop précises, empêchaient toute initiative des entrepreneurs. Ce qu'on n'avait pas prévu c'est que ces règles avaient aussi l'intérêt de protéger les travailleurs et qu'en les abolissant au nom de la liberté d'entreprendre, on a créé la liberté d'écraser les travailleurs.

Comprenons bien ce qu'est la République, ce n'est pas l'anarchie. Nous avons fait les droits de l'homme ET du citoyen car l'un ne va pas sans l'autre. L'homme est aussi un citoyen avec des droits certes, mais aussi des devoirs !

La Liberté de la République

Comment pouvons-nous être libres en obéissant à la Loi ? On l'est si nous faisons nous-mêmes cette Loi. C'est la théorie de Rousseau reprise par la Révolution qui a posé les bases du régime représentatif : le peuple élit ses représentants qui seront chargés de définir les lois censées servir l'intérêt général. Et petit à petit, on en est arrivé au suffrage universel : le peuple s'exprime par deux fois, en choisissant le Président de la République et en choisissant les représentants de l'Assemblée générale. C'est la souveraineté populaire : dans la République, chaque citoyen est une parcelle du souverain. La nation se dirige elle-même, en auto-gouvernement.

Au fond, ce n'est rien d'autre que l'application du contrat social de Rousseau, même s'il n'imaginait pas qu'il puisse être appliqué à une si grande échelle. Montesquieu était d'accord « *La liberté est le droit de faire tout ce que les lois permettent* » et Lacordaire aussi « *C'est la liberté qui opprime et la loi qui protège* ».

En ce sens, nous sommes libres : tout ce que la Loi ne prohibe pas est libre.

L'Égalité de la République

Le lien entre la liberté et l'égalité se traduit par **le refus de toute discrimination ethnique, religieuse ou sexuelle**. Les Français ont toujours été « divers », ne parlant pas la même langue à une époque. Aujourd'hui, ils viennent du Maghreb, d'Afrique noire, des anciennes colonies antillaises, et bien d'autres encore, mais c'est loin d'être nouveau.

La diversité de religions n'est pas nouvelle non plus. L'édit de Nantes a mis un terme aux guerres de religions au début du 16^e siècle. **La notion de laïcité** a fait son apparition d'abord dans les écoles avec les lois scolaires. Ce n'est pas un hasard mais ça peut étonner aujourd'hui car on perd ce lien entre la République et l'école qui forme le citoyen. On oublie finalement que les notions de laïcité et de citoyenneté sont très proches. La laïcité n'est rien d'autre qu'un espace commun où tous les citoyens débattent du meilleur intérêt général, en dehors de tout dogme. Elle n'est pas contre les religions, chacun peut trouver en lui ses propres motivations à son action. Mais dans le débat public, seuls la raison naturelle et le bon sens peuvent s'exprimer. Cette idée s'est largement perdue aujourd'hui.

L'Égalité au sens de la République c'est **l'égalité des chances**. Mais si on veut maintenir la cohérence, il faut donner à chacun les moyens d'avoir autant ses chances que son voisin.

Dans une mission de service public, chaque citoyen doit être traité de manière égale quels que soient ses origines, sa religion, son sexe. Et ce n'est pas si simple car des facteurs culturels interviennent. Faut-il servir des repas halal dans les cantines scolaires ? Si un grand nombre de personnes le souhaitent, où est le problème ? On peut au moins éviter de ne servir que du porc ou séparer la viande du reste des aliments. L'important est de vérifier que les motivations ne viennent pas de pressions communautaires car la liberté religieuse ne peut surpasser la liberté de conscience. Sinon, on sort de l'esprit républicain.

La Fraternité de la République

La République ne peut fonctionner si on ne se sent pas le frère de son concitoyen. La fraternité est un état d'esprit mais c'est aussi des politiques actives de solidarité : sécurité sociale, gratuité de l'école, allocations familiales, etc.

Le sentiment d'appartenance à une nation française est fondamental car il génère le civisme, c'est-à-dire le respect de la Loi, la conscience d'être citoyen et d'avoir des droits mais aussi des devoirs. C'est ce sentiment d'appartenance qui garantit la démocratie, c'est du « bon patriotisme » nécessaire, à ne

pas confondre avec le nationalisme. « Le patriotisme est l'amour des siens, le nationalisme est la haine des autres ».

Où sont nos valeurs aujourd'hui ?

Ces valeurs de la République sont-elles compatibles avec le monde moderne ? Et en particulier le monde numérique, capable du meilleur comme du pire ?

Numérique vs liberté, qui gagne au final ?

Round 1 : fragilisation de notre image

Nous avons de tout temps cherché à améliorer l'image que nous donnons au monde et aujourd'hui, on le fait par les réseaux sociaux. Mais nouveauté : cette valorisation est soumise à la contestation. Et votre image peut s'écrouler...

Round 2 : on nous surveille

Oui, et c'est nous qui livrons toutes les informations pour nous suivre ! On publie toujours plus de contenus toujours plus intimes, et on contribue à notre marchandisation. Pour Google, Amazone, Facebook, Apple, nous sommes devenus des catégories marketing. Et ne nous bernons pas, leur but n'est pas d'améliorer nos vies mais bien de s'enrichir grâce aux données que nous leur fournissons en utilisant leurs services. Résultat, nous ne pouvons plus évoluer librement sans être tracés, gérés, surveillés.

Round 3 : l'État récupère nos données personnelles

Internet permet une parole anonyme et laisse facilement se déverser le cyber harcèlement, les attaques racistes, homophobes, antisémites, etc. Comme toute liberté, la cyber expression doit aussi trouver ses règles.

Round 4 : Le numérique n'est pas seulement la négation de la liberté

Internet doit être aussi l'instrument du dissident et une manière de diffuser l'information. Plus largement, il doit permettre d'améliorer le processus démocratique.

« La liberté se construit chaque jour, elle oblige sans cesse à choisir son chemin, à veiller son propre destin » disait l'écrivain Jean Dutourd. En effet, point de liberté sans responsabilité. Alors soyons acteurs du numérique plutôt que consommateurs !

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Jean-Pierre Chevènement**, Ministre, ancien maire de la ville de Belfort et président de la fondation pour l'islam de France.
- **Daphé Bogo**, Directrice adjointe de l'enfance et de la famille, Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.
- **Pierre-Marie Bonnaud**, élève conservateur territorial des bibliothèques, Promotion Gerda Taro et Robert Capa.

D'après l'atelier « BIG BANG DATA, POUVOIRS LOCAUX ET GOUVERNANCE DES DONNÉES EN EUROPE »

Organisé par le CNFPT

Préparez-vous à l'ouverture des données

Tremblement de terre dans le monde numérique territorial : d'ici octobre 2018, les collectivités devront ouvrir les données numériques qu'elles produisent et collectent toute l'année. Contrainte ou opportunité ? Comment ? Avec quelles conséquences ? Attention, le big data ouvre bientôt les portes de vos collectivités.

Tremblement de terre annoncé

Qu'est-ce qui va changer en octobre 2018 pour les collectivités ?

- **L'obligation de créer un poste délégué à la protection des données** (poste jusqu'alors facultatif). Il faudra donc recruter et former car le profil idéal pour ce poste n'existe pas encore : il devra avoir une vision transversale sur tous les métiers de la collectivité, être sensibilisé à la culture de la donnée, un peu technique mais pas trop, sensible aux questions juridiques mais pas spécialistes. Si les profils actuels constatés dans les collectivités pionnières en open data sont variés (communication, DSI, etc.), peut-être aurions-nous à apprendre des bibliothécaires ou des archivistes qui font de l'open data du passé ?
- **L'obligation d'open data.** Cette obligation s'applique aussi aux algorithmes publics de décision qui doivent être ouverts et transparents, contrairement à ceux du privé qui font valoir le secret commercial.

De quoi parle-t-on exactement ?

À l'heure des villes connectées, de la géolocalisation et de la vente en ligne, les données collectées explosent les compteurs. En 2020, le volume des données produites en une journée pour la gestion des villes européennes sera quatre fois supérieur à celui des données produites pour toute l'année 2015. On en est là !

Big quoi ?

Big data, parce que c'est devenu tellement volumineux que le cerveau humain n'est plus capable de les utiliser seul. Mais pour parler de big data, le volume ne suffit pas, il faut que trois notions soient réunies, c'est la règle des 3V : le volume des données + la variété des données + la vitesse des données qui sont mises à jour régulièrement.

Pour traiter toutes ces données, on utilise des algorithmes qui sont une suite d'opérations et d'instructions permettant de résoudre un problème. Ce n'est pas nouveau, l'homme l'utilise depuis des siècles. Mais les algorithmes d'aujourd'hui tournent avec des puissances de calcul et des volumes de données inédites, à des vitesses inédites, pour des résultats inédits. Au point qu'à force de creuser

les calculs dans tous les sens, les algorithmes donnent des résultats qu'on n'avait même pas cherché à obtenir : on parle alors de sérendipité.

Quelles données entre les mains du territoire ?

Entre la gestion administrative de ses structures avec les fichiers de ressources humaines, la sécurisation de leurs locaux (accès par badge, vidéosurveillance...) et la gestion de ses services publics (aide sociale, police municipale...), une collectivité récolte et brasse de nombreuses données personnelles sur ses citoyens.

- **les données produites par les services publics locaux** : les données internes, celles qui caractérisent l'action, les prises de décision, la mise en œuvre des politiques publiques, etc. Certaines de ces données sont concernées par l'open data et devront être libérées dans la nature.

- **les données propres au territoire** : celles qui sont produites par les communes, les agences, les médiateurs de service public, les consulaires, l'INSEE, l'INPI, les bailleurs sociaux, l'État, etc. On les appelle « le big data du territoire », tellement le volume est colossal.

- **les données propres aux usagers** dont les services publics disposent, pour le moment assez peu utilisées.

Quand tout à coup... on les libère

Jusque-là, c'est la collectivité qui décidait des données qu'elle libérait ou non. Mais en octobre 2016, la loi pour une république numérique dite « la loi Lemaire » est adoptée. Pour la première fois dans le monde, une loi provoque un changement radical de paradigme en posant le principe **d'ouverture par défaut des données**. C'est ce qu'on appelle l'open data. Cette loi devra être appliquée dans les collectivités pour octobre 2018.

Le décideur public aura **le choix entre deux licences** :

- la licence ouverte : « *vous faites ce que vous voulez avec mes données* »

- la licence ODBL (Open database license) qui prévoit une réciprocité dans leur utilisation : « *vous faites ce que vous voulez avec mes données à condition que vous les repartagiez* ».

Si on souhaite un autre de ces deux choix, comme ne pas ouvrir les données, il faudra être capable de le justifier et d'en demander l'autorisation à l'État. La justification de « secret commercial » est la plus utilisée par les grandes entreprises privées comme Google ou Amazon.

Les défis des organisations publiques

- **Les enjeux politiques** : la transparence et la démocratie. Si les données pèsent sur le processus de décision, le citoyen devrait pouvoir s'en saisir pour apprécier plus justement cette décision. Avec cette transparence, les organisations publiques craignent d'être critiquées : les citoyens vont découvrir d'un seul coup les données personnelles que leur maire possède sur eux (il les a pourtant depuis longtemps). Pourtant, c'est en refusant la transparence qu'elles seront le plus critiquées. **La confiance des citoyens** envers leurs organisations publiques doit aussi être préservée. Il y a un paradoxe : on ne fait pas confiance en Google mais on lui donne toutes nos données alors qu'on

fait confiance à notre collectivité mais on n'est pas prêt à lui en donner davantage. La clé de la confiance est dans **la médiation et la compréhension par le citoyen de l'utilisation qui sera faite de ses données**.

- **Les enjeux économiques** liés aux conditions de réutilisation des données ouvertes, notamment par les privés. D'où la création de la licence ODBL prévoyant la réciprocité.
- **Les enjeux managériaux** : Quelle organisation mettre en place pour ouvrir les données ? ça se discute au cas par cas, mais ce qui est sûr, c'est qu'il faut **prévoir** l'ouverture des données dès leur collecte et mettre en place les systèmes d'information capables de délivrer des données propres, fraîches et surtout **de qualité**. Ensuite, il faut **réfléchir à leur réutilisation** : rien ne sert d'ouvrir des données que personne ne réutilisera. L'idéal serait de passer d'un open data de l'offre (on ouvre selon ses propres contraintes) à un open data de la demande. Mais aujourd'hui, les dispositifs pour faire remonter la demande restent à inventer.

Pour faire de cette nouvelle obligation légale une opportunité, les organisations publiques doivent construire leur stratégie en diffusant la culture de la donnée dans l'organisation et en co-gouvernant le dispositif d'ouverture des données avec leurs réutilisateurs.

Collectivités, vous n'êtes pas seules !

Le Gouvernement a confié à l'association **Open data France** une double mission :

- Analyser l'existant pour centraliser les ressources des 180 collectivités pionnières afin que les 3 800 autres profitent de leur expérience.
- Monter un dispositif d'accompagnement « **Open data locale** » : opendatalocale.net/

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Jacques Priol**, auteur de *Le big data des territoires : les nouvelles stratégies de la donnée au service de l'intérêt général* (Editions FYP, novembre 2017).
- **Joël Gombin**, politiste et data scientist, co-fondateur de la coopérative Dataactivist.

D'après le K'Pratik « ÊTRE ACCOMPAGNÉ POUR ACCOMPAGNER »
Organisé par Sémaphores

Changer oui mais avec qui ?

Il faut que ça change ! Espoir, motivation, angoisse, scepticisme, pas mon problème, même pas en rêve... et vous, quelle est votre réaction face au changement ? Et si c'était à vous de mener le projet qui change tout, quelle réaction auraient vos collègues ? Vous emmenez qui avec vous ?

Qui est qui ?

La transformation d'une organisation ne se fait pas en un claquement de doigts. Pour John Kotter de la Harvard Business School, elle se fait même en huit étapes. Nous allons nous arrêter sur l'une d'elles : **former une coalition puissante**. La hiérarchie à elle seule ne suffit pas, un véritable leadership est nécessaire pour entraîner vos collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Qui se ralliera à vous facilement ? Qui a encore besoin d'être convaincu ? Qui s'opposera quoi qu'il arrive ? Qui vous suivra où que vous alliez ? L'enquête commence. Le but : repérer ses alliés, convaincre les hésitants, neutraliser les ennemis.

Analyser les positions des acteurs

Pour cela, l'outil le plus pratique est le **sociogramme** : pour chaque personne qui m'entoure, quelle est sa position par rapport à mon projet, et quelles actions mettre en place vis-à-vis d'elle pour former ma coalition (puissante) ?

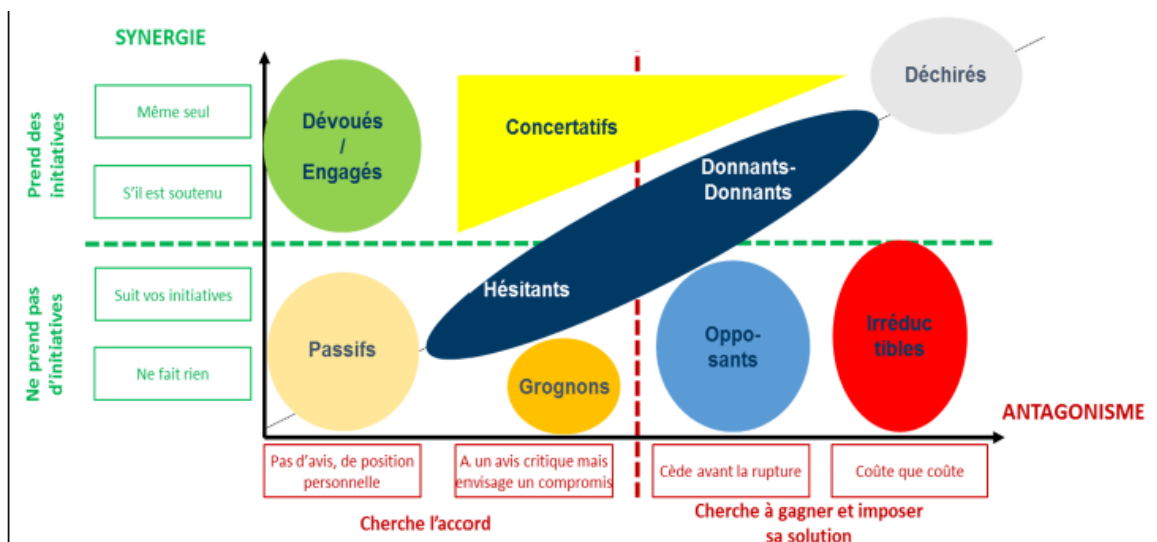
Autant vous prévenir tout de suite, cet exercice est très subjectif. Il est donc important de **croiser les regards** car c'est de l'échange de points de vue qu'émerge la vision la plus claire et la plus pertinente de la position des acteurs.

À vous (tous) de jouer !

Une fois le sociogramme établi, sur qui et comment agir pour former la coalition qui va permettre à mon projet d'avancer ? L'une des difficultés de l'exercice est de trouver la bonne stratégie vis-à-vis des acteurs. N'oubliez pas qu'une équipe est certes composée de personnes ayant chacun leur positionnement mais ce dernier peut évoluer et surtout, les personnes sont en contact entre elles et peuvent avoir **une influence les unes sur les autres**. Il ne suffit pas d'avoir des alliés, il faut encourager leur adhésion (pour les garder) et savoir les mettre en action pour faire basculer les hésitants par exemple.

1. Identifiez les alliés sur lesquels vous pourrez vous appuyer.
2. Acceptez vos alliés tels qu'ils sont et définissez avec eux une vision partagée du projet.

3. Consacrez 2/3 de votre temps aux alliés et aux hésitants. Tenter de convaincre les opposants est une perte de temps.
4. Soutenez et valorisez vos alliés, et organisez la communication entre eux.
5. Appuyez-vous sur vos alliés pour rallier les hésitants et contenir les opposants.
6. Négociez avec les donnants-donnants.



Le jeu des 3 familles

Famille Alliés

- *Le Dévoué* : celui qui n'a pas de position personnelle particulière mais qui prend des initiatives pour votre projet, même seul.
- *L'Engagé* : celui qui n'a pas vraiment d'avis mais qui prend des initiatives s'il est soutenu.
- *Le Concertatif* : celui qui a son avis mais qui prendra des initiatives

Famille « À convaincre »

- *Le Passif* : celui qui n'a pas d'avis et qui ne fait rien
- *L'Hésitant* : celui qui pourra suivre vos initiatives si vous le faites changer d'avis
- *Le Donnant-donnant* : celui qui cherche à imposer sa solution mais est prêt à négocier.
- *Le Déchiré* : celui qui aura du mal à abandonner sa solution et qui prendra des initiatives seules.

Famille Opposants

- *Le Grognon* : celui qui a toujours un avis mais qui ne fait rien.
- *L'Opposant* : celui qui ne fera rien mais qui abandonnera sa solution avant d'en arriver à un point de rupture.
- *L'Irréductible* : celui qui ne lâchera rien, coûte que coûte, il veut sa solution à lui.

C'est l'heure de la mise en pratique

On y est, c'est la réunion de mobilisation pour lancer mon projet. Il va falloir tout mettre en pratique et être réactif, ce n'est plus le moment de réfléchir sur sa feuille de papier.

Vous êtes prêt, vous avez convoqué tout le monde autour de la table... moteur... action !

1. Exposez clairement le projet et donnez-lui du sens (avec l'art du récit abordé dans d'autres chapitres).
2. Taisez-vous et laissez chacun exprimer ses réactions : c'est pour vous le moment de cerner les positions de chacun.
3. Restez attentif et à l'écoute aussi bien de la communication verbale que non verbale.
4. Adressez-vous à tous vos interlocuteurs.
5. Mobilisez l'équipe par votre propos mais aussi votre gestuelle et vos regards (verbal et non verbal).
6. Ne vous laissez pas « happer » par vos opposants.
7. Favorisez l'expression de vos alliés, appuyez-vous sur eux.
8. Repérez les changements de positions des acteurs, valorisez-les et encouragez-les.
9. Gérez la sortie de réunion : clôturez sans conclure le débat.



POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Catherine d'Esterno**, Responsable du pôle Transformations, Directrice de missions Conseil
- **Aurélien Schloupt** Consultante RH
- **Aurélien Pallotta** Consultante RH
- **Fabien Goffi**, Directeur conseil secteur public local, SémaPhores

D'après le forum des syndicats « L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE OU COMMENT LE STATUT PEUT ÊTRE FACTEUR DE COHÉSION DES ÉQUIPES ET SOURCE DE CRÉATIVITÉ »

Organisé par Force Ouvrière

Le statut : problème ou solution ?

On ne compte plus les défis que doivent affronter les collectivités territoriales : transition écologique et numérique, fractures de territoires, cohésion sociale, etc. En clair, tous s'accordent à dire qu'il faut bouger, que l'immobilisme est mort, place à la créativité et aux nouvelles approches. Pas de problème pour le statut de la fonction publique, il s'adapte !

La parole est à la défense (du statut)

Souple et adaptable

En 30 ans, de sa création en 1983 à 2013, le statut de la fonction publique a été rénové 212 fois par de multiples lois diverses et variées. Et pourtant, il est encore là ! Tous ces changements visent à l'adapter sans cesse aux besoins des citoyens. La récente ordonnance mobilité ne fait qu'accentuer sa souplesse et son adaptabilité.

La fonction publique a connu de grandes évolutions structurelles et de ressources humaines ces dernières années : la réforme territoriale, les Groupes hospitaliers publics, les fusions de conseils régionaux, des services de l'État... c'est bien la preuve que le statut général des fonctionnaires n'est pas un obstacle à la restructuration.

Garant des valeurs de la démocratie

Le statut n'est pas qu'un cadre réglementaire, il porte aussi ses valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité et de neutralité du service rendu. Ses valeurs sont justement ce dont le monde a besoin pour sa cohésion sociale.

Il représente un **modèle social** qui donne une base commune de droits : l'accès aux services publics pour tous et sur tout le territoire. Quand le Président de la République parle de passer « *d'un pays à égalité des droits à un pays à égalité des chances* », il remet en cause ce modèle social et donc fatalement le statut de fonctionnaires.

Aujourd'hui, le statut est pour les 5 millions de fonctionnaires une sorte de convention collective commune, garante des lois Rolland de 1930. Ce sont ses fondements, son ADN français. S'il est ancré dans de vieilles fondations, il n'en est pas moins souple et s'adapte aux évolutions du monde moderne.

Alors il est où le problème ?

Méconnaissance des employeurs

Le problème c'est que le statut est compliqué à comprendre pour les employeurs, et qui dit compliqué dit rigide, bloquant et donc problème. Dans leur même logique, gérer des contractuels serait plus simple, en plus ils sont plus cultivés et ont les bons diplômes. Hélas non ! Les fonctionnaires sont tout autant qualifiés et ont l'avantage de la neutralité.

Il est là le problème : les employeurs ont une vraie méconnaissance du statut et de ses possibilités.

Mauvais management et manque de formation

Ils ignorent par exemple que le statut est un outil de management remarquable, à condition de le connaître et de savoir bien l'utiliser.

Par exemple, la perte d'un cinquième de son effectif a eu une conséquence dans la fonction publique hospitalière : les dirigeants hospitaliers sont moins nombreux et pensent aller à la facilité en recrutant des contractuels. Ils comprennent vite leur erreur en croulant sous les difficultés administratives.

Idem pour la formation des professionnels qui a été « universitarisée », c'est-à-dire que les universitaires ont remplacé les professeurs professionnels. Mais les universitaires n'ont jamais mis les pieds dans un hôpital, ils ne connaissent pas la relation avec le patient, la famille, les élus locaux...

Autre exemple, celui de la mobilité. Elle est un vrai atout si elle est choisie et bien manager, réfléchie en fonction des profils et accompagnée par des formations professionnelles. Or, dans la mobilité, le problème humain est la dernière roue du carrosse. On construit de beaux organigrammes avant de s'occuper des hommes et des femmes, reste plus ensuite qu'à remplir les cases. Effectivement, utilisé de la sorte, le statut ne sert pas à grand-chose !

Des spécificités pas prises en compte

Voilà comment cela se passe : les décrets sont réfléchis par l'État pour la fonction publique d'État, puis déclinés sur les deux autres versants, la territoriale et l'hospitalière, sans être adaptés à leurs spécificités. La répartition d'effectifs par exemple est très différente selon les versants : la fonction publique d'État compte 63 % d'agents de catégorie A, alors que la fonction publique territoriale compte 75 % d'agents de catégorie C. Le management ne peut pas être le même pour tout le monde !

Ceux qui en payent le plus le prix, ce sont les managers intermédiaires de la fonction publique territoriale. Il a été décidé au niveau de l'État que les entretiens professionnels étaient signés par le N+1. Dans un ministère, le N+1 est le chef de service donc pas de problème. En revanche, dans la fonction publique territoriale, le N+1 est un agent de catégorie C ou B qui n'a pas été formé à la conduite d'entretiens professionnels. En voulant bien faire, on a mis les managers intermédiaires dans une situation inextricable, source de risques psychosociaux énormes !

Le verdict

Tous ces dysfonctionnements confortent une image d'un statut rigide et mettent à mal la fierté d'être fonctionnaires. Mais le statut ne peut pas être responsable de tous les maux ! Il n'empêche pas non plus la créativité, loin de là, si on connaît bien son cadre, on a tout le loisir de l'explorer et de prendre des initiatives.

La pression sur la masse salariale, la qualité de vie au travail, la baisse des dotations et les incertitudes fiscales sont autant de freins à l'efficacité des politiques publiques, bien plus que le statut. Ces freins sont le fruit de choix politiques.

Le statut n'est qu'un outil qu'il faut apprendre à connaître pour l'apprécier et bien l'utiliser. La rigidité vient de la main qui tient l'outil mais pas de l'outil lui-même.

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Thomas BEUREY** : Journaliste spécialisé.
- **Christian GROLIER** : Secrétaire général de la Fédération générale des fonctionnaires FO.
- **Gilles CALVET** : Permanent syndical au Syndicat National des Cadres Hospitaliers.
- **Muriel GIBERT** : Membre de la commission FPT de l'AMF.
- **Hélène BROCC** : Présidente du CNO

D'après le K'Pratik « RACONTER SON PROJET INNOVANT POUR CONVAINCRE »
Organisé par Véronique Campillo

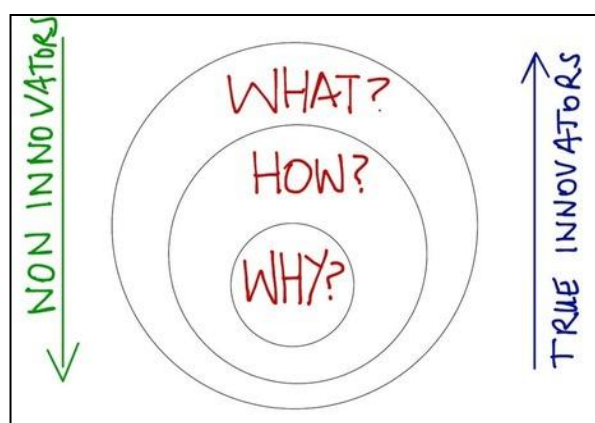
Il était une fois...

Votre projet est innovant, vous en êtes intimement convaincu et c'est déjà beaucoup. Mais pour qu'il voie le jour, vous devrez convaincre à votre tour et emmener les gens dans votre aventure, ceux qui décident comme ceux qui font. Faites-les rêver en leur racontant l'histoire fantastique de votre projet, et ils vous suivront n'importe où.

Dessinez votre cercle d'or

Tout le monde sait ce qu'il fait, beaucoup savent comment ils le font, mais peu savent pourquoi ils le font. Et il est là le secret, c'est dans ce « pourquoi ? » que se situe la différence entre un projet qui fédère et un projet qui reste au placard. Si pour construire le fil de mon histoire, vous devez identifier les trois – **Quoi ? Comment ? Pourquoi ?** – c'est bien le « pourquoi ? » qui inspire, qui donne du sens à votre projet et qui permet d'emmener les gens.

C'est ce que l'auteur spécialisé dans le management Simon Sinek appelle « le cercle d'or ». Pour convaincre, votre récit devra partir du centre du cercle vers l'extérieur, du « pourquoi ? » vers le « comment ? » et le « quoi ? ».



Quel est votre « pourquoi ? »

C'est la question essentielle que vous devez vous poser avant tout. Et « faire des économies » n'est pas une bonne réponse, car ce n'est qu'une conséquence de votre projet. Non, il s'agit de trouver le véritable **sens profond du projet pour vous en tant qu'être humain**. Pas le sens pour l'utilisateur, mais bien pour vous qui portez le projet. Quelle est votre cause ? Quelle est votre croyance ? Pour quoi vous levez-vous le matin ? Et pourquoi ça intéresserait les autres ?

Une action ne peut réussir que si elle a du sens pour vous. Si vous ne réfléchissez qu'au sens qu'elle a pour les autres, vous passerez à côté du réel besoin car vos certitudes seront déracinées. Il faut incarner pour convaincre. Être intimement convaincu pour être profondément convaincant.

Pitchez dans l'ascenseur

Mettez-vous mentalement dans cette situation : vous montez dans l'ascenseur avec la personne qui a les sous ou les ressources nécessaires à votre projet. Quand les portes se rouvriront, vous devrez l'avoir convaincue de votre projet. Il faut donc être efficace et l'accrocher très vite.

1. Construisez la trame narrative du pitch

Avec votre cercle d'or en tête, vous pouvez commencer par construire la trame narrative de votre histoire. Attention, le jargon technique ne fait pas rêver, il noie le poisson et peut tendre vers la langue de bois. Il est primordial de remettre **votre écriture dans le concret en vulgarisation votre récit**.

- *Je crois profondément à [ça]* : c'est votre « pourquoi ? », la raison pour laquelle vous vous levez le matin.

- *C'est pourquoi j'ai conçu, imaginé un [projet] pour [qui ?]* : c'est le moment de décrire en quelques mots votre projet.

- *qui souffre de [leur principale souffrance]* : le mot « souffrir » est volontaire, il fait appel à la capacité à se mettre en empathie. Quelle souffrance mon projet va-t-il résoudre ?

- *Si vous me donnez [quoi : les ressources]* : vous faites votre demande précise à votre interlocuteur.

- *je le construirai [comment vous allez le faire ?]* : avec des actions concrètes à mettre en place.

- *et cela donnera [le résultat]*.

2. Le storytelling : écrivez votre histoire

Une fois votre trame narrative construite, vous pouvez rédiger votre histoire à la manière, par exemple, d'un « il était une fois ».

Il était une fois un [client, utilisateur] qui souffrait de [son problème]. Le héros arriva [vous] et grâce à ses super-pouvoirs [comment vous résolvez le problème], il fit [ce que vous voulez faire], il élimina le méchant [le problème] et gagna à la fin [la solution, le résultat].

Ce faisant, il réalisa un projet bien plus grand [en quoi vous sauvez le monde...].

3. Passez de l'écrit à l'oral

Encore quelques conseils pour être un bon narrateur à l'oral :

- Regarder l'assistance ou votre interlocuteur **dans les yeux**.
- Prenez le temps de **respirer** : c'est un cadeau que vous ferez à l'autre car cela lui donne le temps de vous écouter.
- Déclarez votre texte **lentement** en faisant des pauses : c'est aussi un cadeau pour l'autre car il a le temps de vous comprendre.
- Restez **devant l'assistance** ou votre interlocuteur quand vous avez terminé : cela montre votre confiance en vous et votre fierté, vous ne prenez pas la fuite en vous excusant de les avoir dérangés.

POUR PASSER À L'ACTION

▪ *Véronique Campillo : consultante, formatrice, Change ton futur*

Les ressources : www.changetonfutur.com

D'après « EXPIRATION TRANSVERSALE »
Organisé par le CNFPT-Inet et le SGMAP

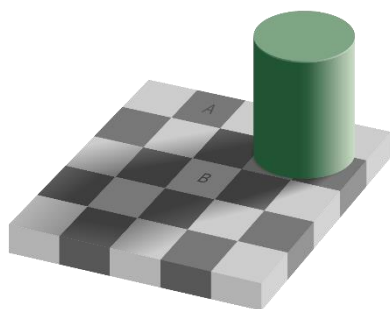
Coup de pouce dans le cerveau

Notre cerveau peut nous jouer des tours : on croit qu'on sait mais on ne sait pas ce qu'on voit... Et on agit sans savoir. C'est très sérieux, cela s'appelle le comportement cognitif et les chercheurs s'y penchent de plus en plus. Et si les politiques publiques s'y intéressaient aussi pour faire changer les comportements ?

Notre cerveau nous biaise

Notre cerveau emmagasine les informations, mouline, garde en mémoire et s'en sert pour traiter les nouvelles informations... c'est une véritable usine que l'être humain tente d'explorer. Mais voilà, parfois il nous fait tirer des conclusions un peu trop hâtives. C'est ce qu'on appelle les biais cognitifs.

Les chercheurs ont identifié de nombreux **biais cognitifs** qui sont des mécanismes de pensée qui vont provoquer chez nous une erreur de jugement. Stéréotypes, raccourcis mentaux, optimisme, surconfiance, cadrage... le cerveau traite une information avec l'ensemble des paramètres passés, présents et futurs qui entourent cette information. Des tas de petits jeux visuels en font la brillante démonstration : nous tombons tous dans le panneau, c'est scientifique !



Les carrés A et B sont exactement de la même couleur.

Mais votre cerveau vous dit :

- le carré B est dans l'ombre, il doit donc être en réalité plus clair qu'il n'y paraît.

- d'après la logique de l'échiquier le carré A est foncé et le carré B est clair.

Dans un sens, c'est une mauvaise nouvelle car cela signifie que nous ne prenons pas les décisions de manière optimale. Cela peut nous induire en erreur et nous mener à des **conclusions trop hâtives et fausses**.

Mais les biais cognitifs ne sont pas mauvais, c'est aussi **une aide pour traiter l'information rapidement**, à condition d'être conscient qu'elle ne représente pas la réalité. Il faut savoir identifier pour chaque situation s'ils nous aident ou s'ils nous limitent.

Une aubaine pour les politiques publiques

On parle ici d'informations données au cerveau, capables d'influencer nos comportements. Et c'est bien ce que les politiques publiques recherchent : faire évoluer les comportements individuels. C'est le cas en matière de sécurité routière, de recyclage, de civisme fiscal, etc.

Observer le problème avant de le résoudre

Or, bien souvent, les politiques publiques sont décidées sur la base de critères économiques et ne prennent pas en compte les connaissances comportementales.

Par exemple, des parents qui viennent chercher leur enfant à la crèche en retard, c'est un problème car ce retard engendre des surcoûts d'heures supplémentaires du personnel mobilisé. Mettons donc en place un système d'amendes pour les inciter à être à l'heure. Grosse erreur d'analyse du comportement car les parents ne sont pas plus à l'heure, ils intègrent l'amende comme un service payant supplémentaire : pour 30 minutes de plus, c'est tel prix. La mesure appliquée n'a pas eu le résultat attendu car on a présupposé du comportement humain.

La modestie et l'humilité sont les clés : au lieu de présumer de la cause d'un problème, admettons qu'on ne sait pas d'où il vient et allons d'abord observer sur le terrain.

Nudge : la théorie de la mouche dans l'urinoir

Il n'y a pas de meilleure définition du nudge : c'est la fausse mouche collée au fond de l'urinoir pour régler les problèmes de propreté. Finie l'urine à côté de la cuvette ! Pourquoi ? Parce qu'on a observé que l'homme était joueur et chasseur, et on sait qu'il voudra chasser la mouche collée au fond de l'urinoir.

La vraie définition du nudge – « coup de pouce » en anglais – c'est son inventeur Richard Thaler qui la livre : tout aspect de l'architecture d'un choix qui engendre un changement comportemental de manière prévisible et sans interdire des options. Pour qu'une intervention soit considérée comme un nudge, elle doit être **facile à mettre en place** et facile à éviter.

Et ça donne évidemment des idées aux agents publics : c'est facile, pas cher et efficace ! Parmi les expérimentations, le nudge utilise la technique de design, la ludification (des cendriers présentés comme des urnes pour voter en y jetant son mégot pour Ronaldo ou Messi), mais sert aussi de guide pour aider à prendre une décision dans un environnement complexe (des pas dessinés sur le sol pour comprendre dans quel sens circuler).

Utilisez le nudge dans vos formations

Finalement, la posture est la même : le nudge comme la formation permettent un changement de regard. C'est un outil qui peut servir l'évolution pédagogique des formations (visites apprenantes, design de politiques publiques, etc.). C'est une nouvelle approche qui nous incite à innover, le nudge apporte un espace de créativité qui permet la co-construction très demandée par nos citoyens.

Il fait la démonstration que par un aspect concret, on peut amener en douceur un changement profond.

Villeurbanne expérimente les nudges

Questions à Simon Movermann, directeur général adjoint de la Ville de Villeurbanne.

Pourquoi la ville s'est-elle intéressée aux sciences comportementales ?

Par curiosité d'abord. On le constate partout, le marketing a compris que notre cerveau n'était pas rationnel. Si c'est efficace, pourquoi l'action publique ne l'utiliserait pas ?

Ensuite, parce que c'est un élément de management : je voulais essayer autre chose que de parler de choses démotivantes comme la réduction des budgets. Enfin, parce qu'il arrive trop souvent que nos dispositifs ne touchent pas leur cible.

Quelles expérimentations menez-vous ?

On teste un dispositif « le quartier que j'aime » pour favoriser l'activité physique des seniors, car elle peut réduire l'entrée en dépendance de plusieurs années. Nous menons également d'autres expérimentations sur les activités périscolaires pour comprendre pourquoi une partie de la population ne s'y inscrit pas, ou sur la douche savonnée avant la piscine pour comprendre pourquoi personne ne la prend.

Quels résultats obtenez-vous ?

Nous ne sommes qu'en phase d'expérimentation donc je ne sais pas si ces tests donneront les résultats escomptés. Mais ce que j'observe déjà, c'est l'impact sur la motivation et la montée en compétences des agents volontaires qui réfléchissent à ces dispositifs. La démarche « d'aller vers » l'utilisateur et de l'observer avant de vouloir plaquer une solution n'est pas facile au début, mais se diffuse rapidement chez les agents.

Rester éthique

Il est primordial de se fixer une éthique quand on parle de comportements cognitifs. Il n'y a qu'un pas à franchir pour verser dans la manipulation et le marketing l'a déjà franchi.

La question de l'intention est centrale : sommes-nous en train de contraindre à agir ?

Pour se fixer un cadre éthique, les nudges ont été classés par catégories : transparent ou non transparent et action automatique ou action délibérée. Cette classification permet de **mesurer le degré d'interférence sur l'autonomie** des personnes que l'on vise. Si on se situe dans la catégorie « non transparent » et « délibéré », on est dans la manipulation !

APTE : le cadre éthique du SGMAP

A pour Autonomie : préserver l'autonomie des citoyens avec des nudges transparents.

P pour Pédagogie à faire sur les biais cognitifs.

T pour Transparence : publier les dispositifs mis en place.

POUR PASSER À L'ACTION

Les contributeurs

- **Mariam CHAMMAT**, cheffe de projet sciences comportementales, service « stratégies interministérielles de modernisation », direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques, SGMAP.
- **Simon MOVERMANN**, directeur général adjoint, Ville de Villeurbanne.
- **Magalie WEISTROFFER**, directrice adjointe chargée des formations, INET.
- **Stéphane GIRAUD**, chef de projet écoute des usagers et nudge, service « stratégies interministérielles de modernisation », SGMAP.

D'après le K'Pratik « INNOVATION PARTICIPATIVE : L'EXEMPLE DE LA GENDARMERIE NATIONALE »

Organisé par Frédéric Huguet et le CNFPT-Inet

Osons l'innovation !

La Gendarmerie Nationale l'a fait, pourquoi pas vous ? Se poser la question est déjà une première étape vers l'innovation. Pourquoi ? Pourquoi pas ? Et surtout comment innover dans nos collectivités ? L'exemple de la Gendarmerie Nationale est transposable, inspirons-nous !

Tu veux ou tu veux pas ?

Les (bonnes) raisons d'innover

Comme innover n'est pas chose aisée, il est souvent plus facile de trouver des bonnes raisons de ne pas le faire que l'inverse. Mais si on réfléchit un peu, une innovation, ce n'est qu'une initiative qui a trouvé son public. Dis comme ça, l'innovation fait moins peur, elle paraît plus accessible.

Alors reconnaissons-le, l'organisation a vraiment tout intérêt à innover :

- C'est un puissant levier de performance qui permet des économies d'échelle.
- C'est un gain de temps, une amélioration de la qualité de services, des conditions de travail et de l'ergonomie.
- C'est une plus-value pour la relation à l'utilisateur.

Mais surtout, l'innovation c'est une sorte de **délégation de pouvoir** accordée aux agents. Leur donner le droit d'innover, c'est leur accorder le pouvoir de transformer leur environnement professionnel : un agent peut faire évoluer son organisation. Et dans ce cas, il se sent plus impliqué et trouve du sens à son travail, et c'est toute une culture interne commune qui se développe.

Les (mauvaises) raisons de ne pas innover

Pourtant, de nombreux freins se mettent en travers de notre route et nous empêchent de mettre en place ces initiatives qui ne trouveront donc pas leur public.

Il y a les **freins psychologiques** comme la peur du changement, de l'échec, le manque de confiance en soi, de motivation, etc.

Il y a les **freins extérieurs** comme la lourdeur des procédures, le manque de temps, d'outils adaptés, de moyens financiers, d'adhésion de la hiérarchie, etc.

Nous retiendrons les principaux :

- La modestie des porteurs de projet : mon idée n'est pas si géniale, c'est tout bête...
- Le défaut de valorisation : à quoi bon ?...

- La hiérarchie, intermédiaire ou non : pas facile pour les chefs de déléguer le pouvoir, et pas facile pour l'agent d'atteindre le bon interlocuteur.
- La place laissée à l'innovation dans l'organisation : selon son positionnement dans l'organigramme, le service innovation aura ou non les capacités d'être efficace.

Ok, mais comment on fait ?

La Gendarmerie Nationale a mis en place une démarche d'innovation participative qui montre de bons résultats. Cette démarche repose sur trois piliers :

- **L'innovation dirigée** (non participative) : c'est la ligne du Directeur Général
- **L'innovation participative spontanée** : les dispositifs animés pour recueillir toutes les idées, sans jugement, en toute bienveillance. Par exemple, une hotline qui permet à l'agent de poser directement et anonymement ses questions, qui arriveront à deux interlocuteurs seulement du Directeur Général. La hotline contourne le frein de la hiérarchie intermédiaire.
- **L'innovation participative provoquée** : les dispositifs mis en place pour provoquer l'émergence de nouvelles idées. Par exemple, un hackathon a été organisé sur trois jours pour le développement d'une application d'aide à la personne en détresse. Des étudiants en informatique se sont prêtés (gracieusement) au jeu pour plancher sur le problème. À l'issue de ces trois jours, l'application était quasiment opérationnelle.

Les ateliers de performance

(Dispositif d'innovation participative spontanée)

Création : 2007.

Freins levés : déconcentration de la gestion des RH, modestie des concepteurs.

Objet : Dispositif qui permet de découvrir et mettre en valeur les bonnes pratiques, et pour le personnel de partager ses innovations.

But : renforcer la qualité du service rendu au public et améliorer les conditions de travail du personnel.

Plus-value : gain de temps, valorisation des compétences individuelles, capitalisation des expériences des concepteurs, contribution à la maîtrise du budget.

Conditions de réussite : simplicité du dispositif, confiance accordée au concepteur, liberté laissée au bénéficiaire.

Résultats : Entre 2007 et 2015, 500 bonnes pratiques ont été retenues sur 1 000 présentées, 10 % des bonnes pratiques retenues chaque année sont reprises en administration centrale.

Coût : 20 000 € par an mais ces ateliers ont permis d'économiser de 1 à 3 millions d'euros par

Mettons les innovateurs à l'honneur

Valoriser les innovateurs, c'est un des éléments clés pour instaurer cette culture d'innovation dans les organisations. Alors n'oublions pas de les célébrer ! Par des cérémonies de remise de trophées, par une prime de résultat, par un répertoire des innovations, etc.

Cette mise à l'honneur contribue aussi à accélérer la carrière des innovateurs, ils sont connus et reconnus. Mais la plus belle des reconnaissances, c'est quand mon projet, né dans ma petite entité sur le coin d'une table, est généralisé à toute l'organisation.

Finalement, l'innovation s'apparente de près à la conduite d'un changement. Comme elle, elle doit être accompagnée avec bienveillance et droit à l'erreur. Osons l'innovation !

POUR PASSER À L'ACTION

- ***Lieutenant colonel Frédéric Huguet, direction générale de la gendarmerie nationale, mission du pilotage et de la performance, bureau de la qualité et de l'innovation participative.***

D'après l'atelier « LIBÉRÉE... DÉLIVRÉE »
Organisé par le CNFPT-Inet

1, 2, 3 agissez !

Finies les réunions où on se gratte la tête pendant des heures pour aboutir à la décision qu'on en reparlera à la prochaine réunion. Finis les grands plans réfléchis pendant des mois sur le papier avant de se rendre compte qu'ils ne sont pas adaptés à l'utilisateur.

Pour être agile dans un processus d'innovation, il faut bouger. Agile Maker propose un cycle en 3 temps : sentir, brainstormer, prototyper. Puis recommencer...

Être agile

L'agilité c'est notre capacité à rapidement évoluer et comprendre un environnement. Elle nous permettra de réaliser facilement des changements dans un monde toujours plus complexe et incertain.

Se mettre en empathie

Pour être agile, il faut d'abord pouvoir se mettre en empathie avec l'autre, comprendre ce qu'il vit au quotidien pour cerner où se situe concrètement son problème. Et le meilleur moyen de le comprendre, c'est d'aller à son contact, le rencontrer, l'écouter. Il faut savoir capter les signaux faibles comme les évidences.

Intégrer l'utilisateur

Autrement dit, pour pouvoir proposer des solutions adaptées à l'utilisateur, vous allez devoir aller vers lui, créer des moments d'échanges, de rencontre. Et ce, dès le début de votre processus.

Jouer

La méthode proposée est volontairement ludique. Le plateau de jeu est visible de tous et le restera tout au long du processus. Trois étapes, et on avance les pions au fur et à mesure de l'avancée. Plusieurs intérêts : cela structure visuellement votre travail, vous vous voyez avancer donc vous créez de l'énergie collective, le tout dans une ambiance sympathique.

La méthode : un cycle en 3 temps

1. Sentir

C'est l'étape de connexion avec l'utilisateur, pour sentir et anticiper les changements dans son environnement. Pour cela, il faut s'ouvrir à l'extérieur, sélectionner les domaines d'innovation et détecter les opportunités.

2. Brainstormer

C'est le moment de mettre toutes les idées sur la table. Ne visez pas trop grand, vous risquez de freiner l'action. L'idée n'est pas de trouver la solution miracle en une seule fois, mais d'expérimenter très vite des actions.

3. Prototyper

En 15 jours, on arrive au concret. Les idées sont prototypées pour être testées rapidement auprès des usagers et surtout, pour recevoir un feed back qui va vous permettre d'ajuster vos idées. Et de recommencer le cycle, encore et encore.

Penser grand et agir petit

L'agilité est un cycle itératif qui doit s'exécuter rapidement. Ce n'est pas bon de rester trop longtemps dans la réflexion, les mots, les idées... plus ça traîne, moins les équipes sont mobilisées. **Passer très vite à l'action créer de l'énergie**, c'est motivant, c'est stimulant.

L'utilisateur est central dans ce cycle, il est présent à chaque étape. Les idées produites le sont avec lui donc sont a priori adaptées à sa problématique. Ensuite, il donne son feed back sur les actions mises en place, qui seront ajustées et/ou déployées à plus grande échelle. Pas de risque donc de viser à côté !

POUR PASSER À L'ACTION

- **Robert COLLART**, Agile Maker : <http://www.agilemaker.com/>
- **François-Laurent FACQUEZ**, relations avec les institutions, SIAV, Syndicat Intercommunal d'Assainissement de Valenciennes.
- **Caroline KELLNER**, journaliste.

D'après le K'Pratik « CO... et Cie ! »
Organisé par Véronique Campillo et le CNFPT-Inet

Je, tu, nous changeons le futur

Notre planète en est la première victime : nous engendrons collectivement des résultats dont personne ne veut individuellement. Il y a une bonne nouvelle dans cette phrase, c'est que l'individu n'a que de bonnes intentions à son égard. Le changement du monde part de là, du changement individuel intérieur. Mais comment ? Faisons confiance à l'univers !

Se laisser descendre pour mieux remonter

C'est en partant de l'observation des étapes que traversent les grands créateurs et leaders qu'Otto Scharmer a bâti la théorie U, aujourd'hui adaptée dans de nombreux domaines, dont celui des collectivités territoriales. « U » parce qu'il y a d'abord une descente vers le vide, qui permettra ensuite la remontée.

La descente vers le vide

- 1. Renoncer à reproduire.** L'habitude est notre pire ennemi pour le changement, il faut donc commencer par faire table rase du passé.
- 2. Observer.** Maintenant que le passé est loin derrière, nous pouvons observer le monde, et plus précisément les situations auxquelles nous sommes confrontés, avec un regard neuf.
- 3. Ressentir.** On n'observe pas qu'avec les yeux mais avec tous nos sens. Nous devons donc être à l'écoute de nos sensations, de toutes nos sources cognitives.
- 4. Lâcher prise.** Ce n'est pas renoncer, c'est laisser le vide créateur s'installer en nous pour se poser les bonnes questions : qu'est-ce que la vie nous appelle à faire ?

La théorie U adaptée au monde territorial

L'ARENE Ile-de-France a fait le travail d'adaptation de la théorie U en langage territorial.

Elle propose notamment des outils collaboratifs connus à utiliser aux différentes étapes de la théorie :

<http://www.areneidf.org/publication-arene/comment-inventer-collectivement-la-transition-%C3%A9cologique-en-%C3%A9le-de-france>

Après ces quatre étapes, nous atteignons le point d'inflexion de la démarche, le creux du U, avec un grand point d'interrogation. C'est inconfortable mais indispensable pour la remontée.

La remontée vers le déploiement des idées qui vont changer le monde

5. Laisser venir. C'est le moment de faire confiance à l'univers. Nous avons laissé nos habitudes, appris à observer puis à ressentir avec tous nos sens pour parvenir à lâcher prise. Maintenant, à nous d'écouter la réponse que l'univers nous envoie ; elle sera dans les circonstances, les humains, les changements et transformations qui se produiront autour de nous et que nous n'aurions pas vus si nous n'avions pas laissé le vide s'installer en nous.

6. Cristalliser. Mettre des mots car tant qu'il n'y a pas de mots, je sens mais je ne sais pas. Cela permettra de cerner le nouveau futur qui se présente.

7. Prototyper. Soyons humbles et apprenons pas à pas par l'action en permettant les erreurs et les imperfections pour construire les améliorations.

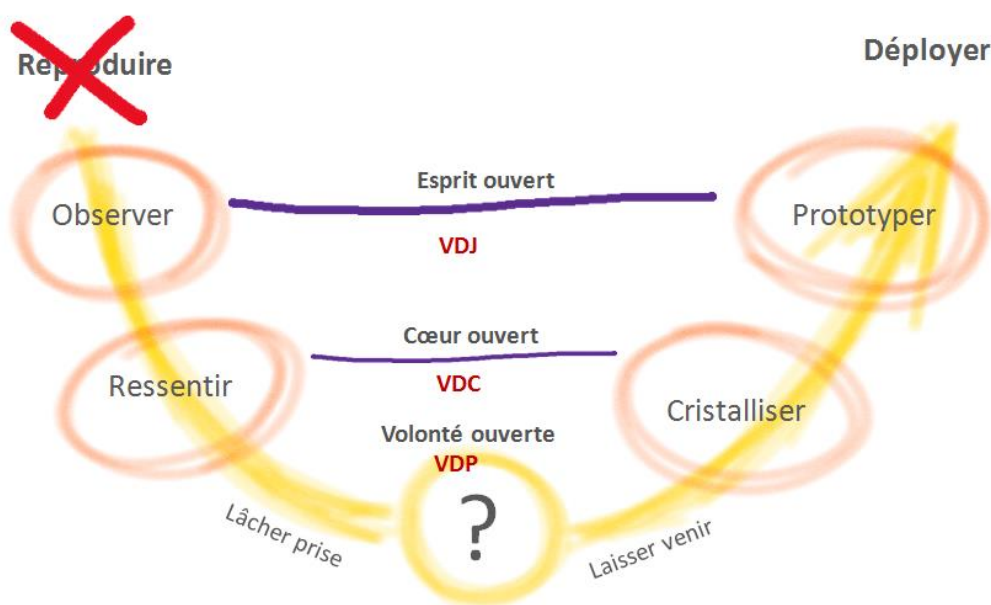
8. Déployer à grande échelle.

Ces petites voix qui nous rattrapent

Ces étapes ne se franchissent pas en un claquement de doigts. Il faut ouvrir son esprit pour observer, ouvrir son cœur pour ressentir et ouvrir sa volonté (en surmontant sa peur pour passer à l'action) pour lâcher prise et laisser venir.

Et là non plus, ce n'est pas chose aisée car nos petites voix intérieures viennent nous parasiter et nous empêcher d'ouvrir notre esprit, notre cœur et notre volonté :

- **La voix du jugement** nous empêche d'ouvrir l'esprit – « jugement » dans le sens de la « comparaison » : suis-je la bonne personne ? N'y a-t-il pas quelqu'un de mieux placé que moi pour le faire ? Est-ce à moi de le faire ?
- **La voix du cynisme** nous empêche d'ouvrir le cœur, elle nous éloigne de la confiance : « ça ne servira à rien », « on l'a déjà fait, ça n'a pas marché », « il n'y a pas d'autres façons de le faire ».
- **La voix de la peur** freine notre volonté et le passage à l'action : la peur d'échouer, de perdre quelque chose qu'on avait. On en revient finalement à la peur fondamentale, celle de mourir. Chaque lâcher prise est une petite mort.



Les outils peuvent nous aider

La théorie est belle mais pas facile à mettre en œuvre. De nombreux outils existent pour nous aider à franchir les différentes étapes, collectivement et individuellement. Parmi eux, le journaling et le théâtre de la présence sociale.

Le journaling

Ne sous-estimons jamais la force de l'écriture, elle nous donne accès à des niveaux plus profonds d'auto-réflexion et de connaissance de soi, et elle nous permet de connecter cette connaissance à des actions concrètes. C'est le principe du journaling, qui peut s'expérimenter à toutes les étapes de la théorie U, mais plus particulièrement celles de l'observation et du ressenti.

Le théâtre de la présence sociale

C'est le même principe que le journaling mais en mode corporel. L'idée est d'exprimer avec le corps le changement d'un état non satisfaisant à un état idéal. Je passe par exemple d'une statue qui représente ce qui me bloque et m'empêche d'avancer, à une statue qui exprime comment j'aimerais me sentir pour pouvoir être acteur du changement.

Le fait d'inscrire ce changement dans le corps nous fera gagner du temps et nous permettra de passer plus rapidement à l'action que lorsqu'il n'est que dans notre tête.

Les outils de la théorie U

Tous les outils de la théorie U sont disponibles en open source sur le site : www.presencing.com

POUR PASSER À L'ACTION

- **Véronique Campillo** : consultante, formatrice, Change ton futur
www.changetonfutur.com