

Capacités publiques

Renforcer la résilience des
administrations face aux crises



01



ON PRÉPARE NOTRE ITINÉRANCE

En 2020, La 27e Région, les agences Vraiment Vraiment et Partie Prenante et un groupe de collectivités territoriales partenaires, avec l'appui de la Délégation Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), ont mené une enquête collaborative sur les transformations

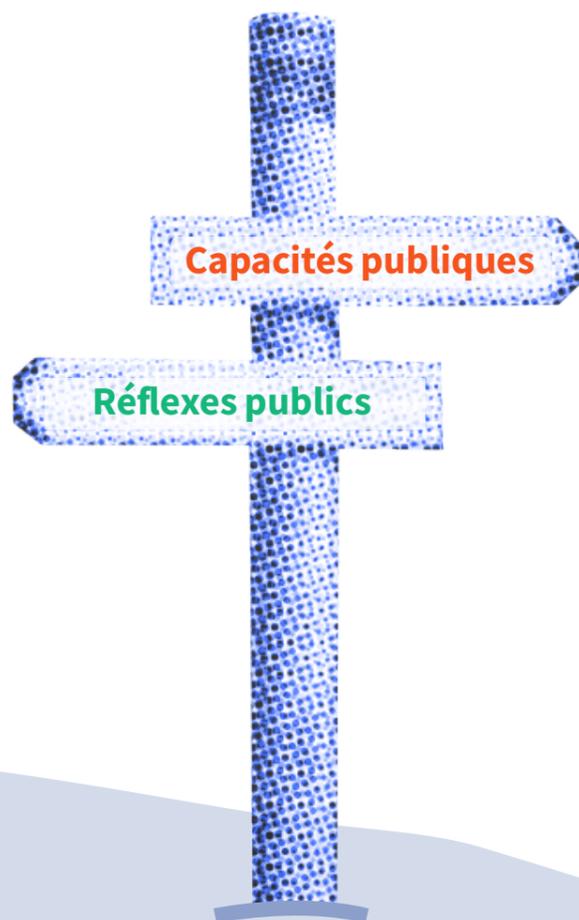
publiques par temps de crise, [Réflexes publics](#). En effet, la crise sanitaire a produit une mise en tension des administrations publiques, confrontées à la nécessité d'assurer la continuité des services publics dans un contexte inédit, comme elle a constitué un "formidable" accélérateur d'innovations. Lors du premier confinement, les équipes ont souvent puisé dans leurs capacités internes pour réorganiser le travail en fonction des besoins, donnant lieu à des solutions organisationnelles nouvelles.

Les constats révélés par l'enquête Réflexes publics ont permis de tirer des grandes orientations et des pistes prospectives prenant leur source dans ces innovations spontanées. Ces pistes sont autant de leviers d'action pour que la transformation publique puisse utilement **révéler et renforcer la capacité des personnes, des organisations et des territoires à réagir, rebondir, réduire l'impact des crises.**



L'analyse, la modélisation et la transposition de ces innovations organisationnelles permettraient de pouvoir faire face à de futures crises de manière plus agile, ou de rendre ces innovations plus pérennes quand elles ont permis l'amélioration des conditions de travail, mais aussi parfois de la qualité du service public, dans une logique directement inspirée de l'innovation ouverte.

Conçu dans la lignée de cette enquête, le programme Capacités publiques s'est attaché à traduire trois de ces pistes prospectives en une série d'expériences concrètes au sein d'administrations volontaires, et ainsi préfigurer, par la pratique, l'administration publique résiliente de demain.



Topoguide du programme

Avec Capacités publiques, La 27e Région et 12 organisations publiques (10 collectivités territoriales, un CCAS et une CARSAT), en partenariat avec le réseau ANACT-ARACT (dispositif "La Fabrique de l'Amélioration des Conditions de Travail"), ont fait l'expérience d'une ingénierie mutualisée entre plusieurs collectivités pour travailler autour de trois pistes :



Le portage d'initiatives spontanées

#inventivité #engagement #réactivité #intrapreneuriat



La micro-mobilité professionnelle

#GRH #solidarités #polyvalence #compétences



Le management de la subsidiarité

#autonomie #cadre de confiance #responsabilité/s #gouvernance partagée

Pour chaque piste identifiée, le programme a alterné des sessions collectives permettant le **croisement et le partage pair à pair et entre administrations**, et la montée en compétence sur ces nouveaux modes d'organisation d'une part, et des temps d'appui « individualisé » pour construire et mener une série de tests, adaptés à chaque organisation.

Les différentes étapes du programme ont été documentées au fil de l'eau sur le blog : <https://capacitespubliques.la27eregion.fr/>

Le programme a reposé sur un principe de contribution active des organisations partenaires : deux à trois agent.e.s de chaque organisation (parfois plus) ont participé aux temps collectifs et piloté les tests conduits dans leur administration en mobilisant des collègues de différents services. Elles et ils ont documenté, évalué et partagé les enseignements des tests avec les autres partenaires du programme.

DE JANVIER À MARS 2022 : 3 SESSIONS D'EXPLORATION COLLECTIVES

- 1°** Documenter la thématique en partant des contextes et expériences vécues au sein des organisations participantes, pendant le premier confinement mais aussi avant et après, et énoncer des premières idées pour les futurs tests.
- 2°** Partager des expériences inspirantes en lien avec la thématique et aller plus loin dans les premières idées de tests.
- 3°** Finaliser les grandes lignes des tests à mener dans les différentes organisations et projeter dans le temps les étapes clés, les actions et modalités de communication, de documentation et d'évaluation.

DE MAI À NOVEMBRE 2022 : PRÉPARATION ET CONDUITE DES TESTS

- Préparation des tests :** définir le périmètre précis et les étapes des tests, identifier et mobiliser les équipes testeuses, définir des critères d'évaluation.

Conduite des tests "en autonomie" au sein de chaque administration avec une « hotline expérimentation » de La 27e Région : points réguliers, apport de ressources et inspirations, participation à certains temps clés, mobilisation ponctuelle d'expertises (management/RH, design ...).

A LA CROISÉE DES CHEMINS

MAI Un **groupe miroir** pour présenter le programme et ses avancées à d'autres acteurs publics et partager leurs expériences et réflexions sur ces problématiques.

JUIN Une **journée collective** inter-pistes à Paris pour échanger sur l'avancement des réflexions et des tests.

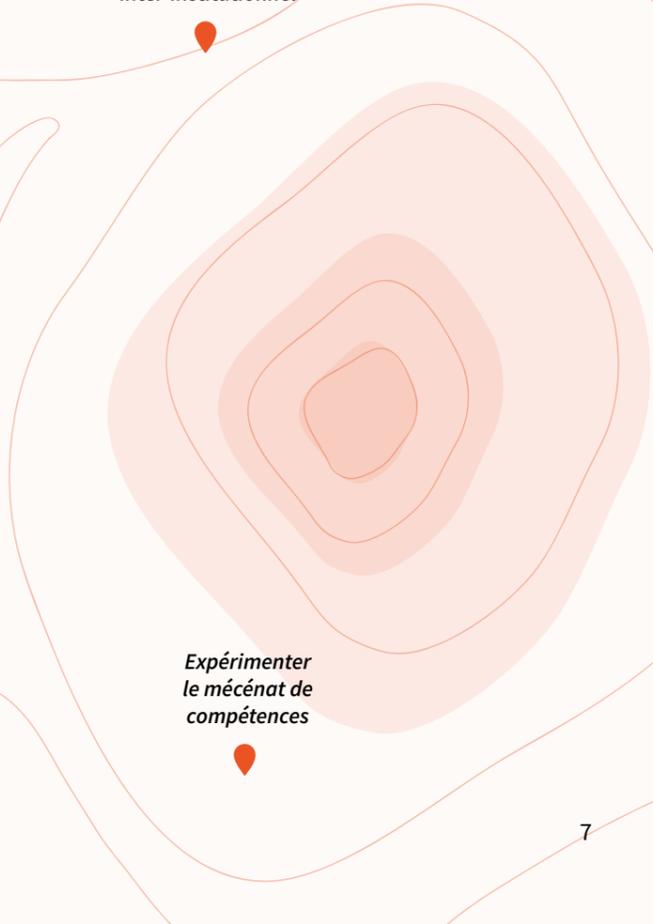
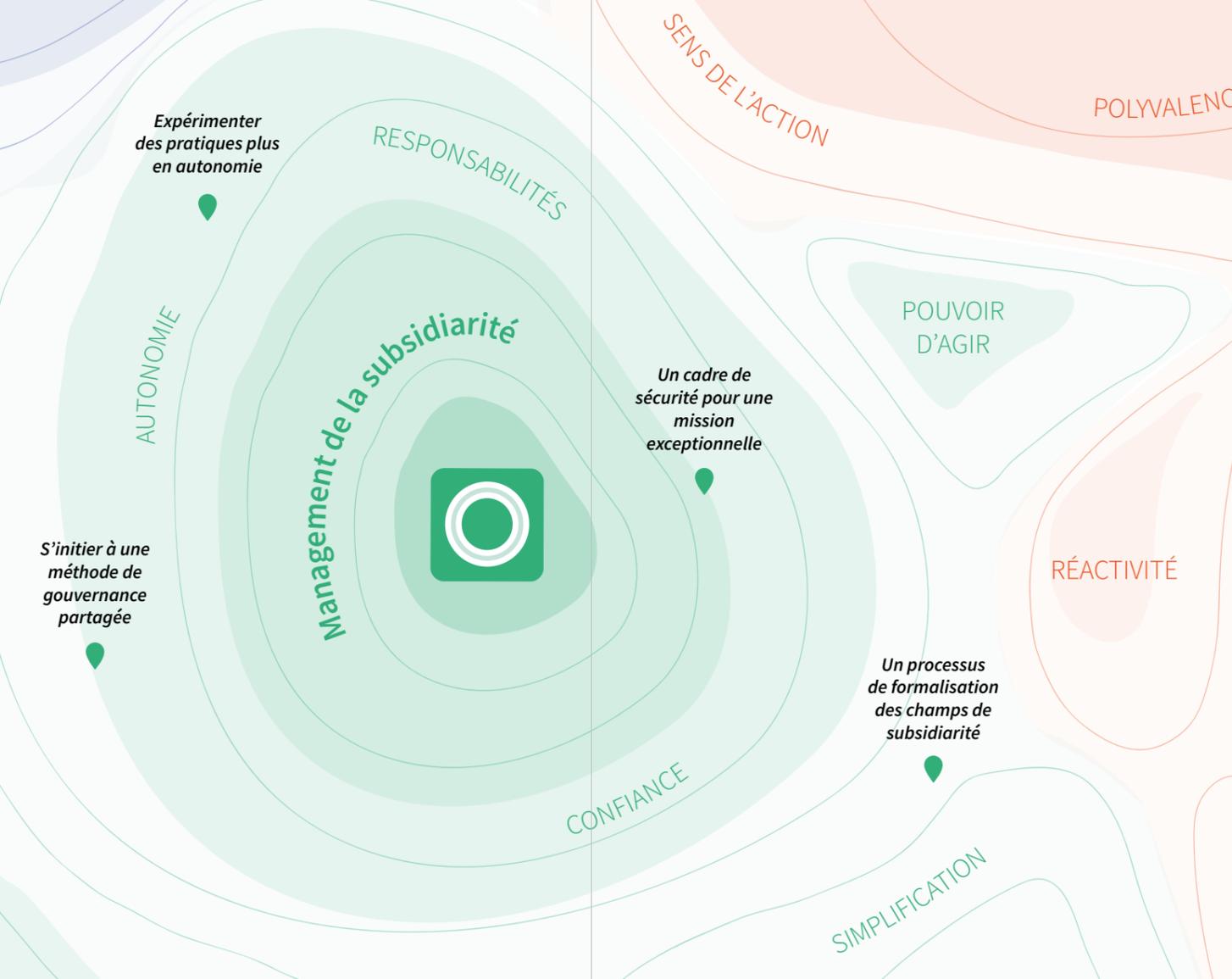
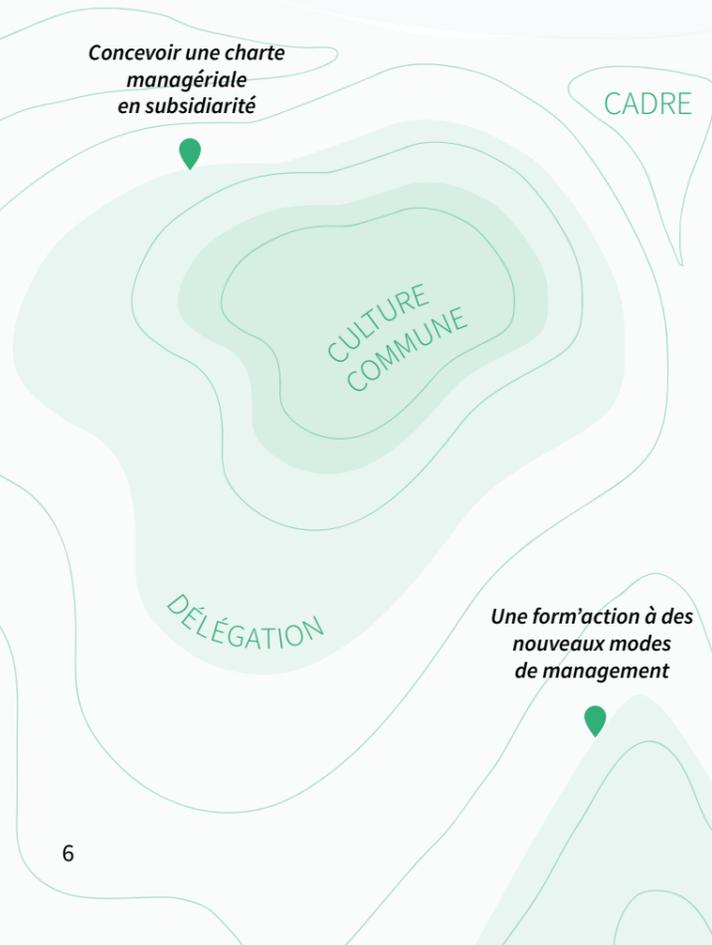
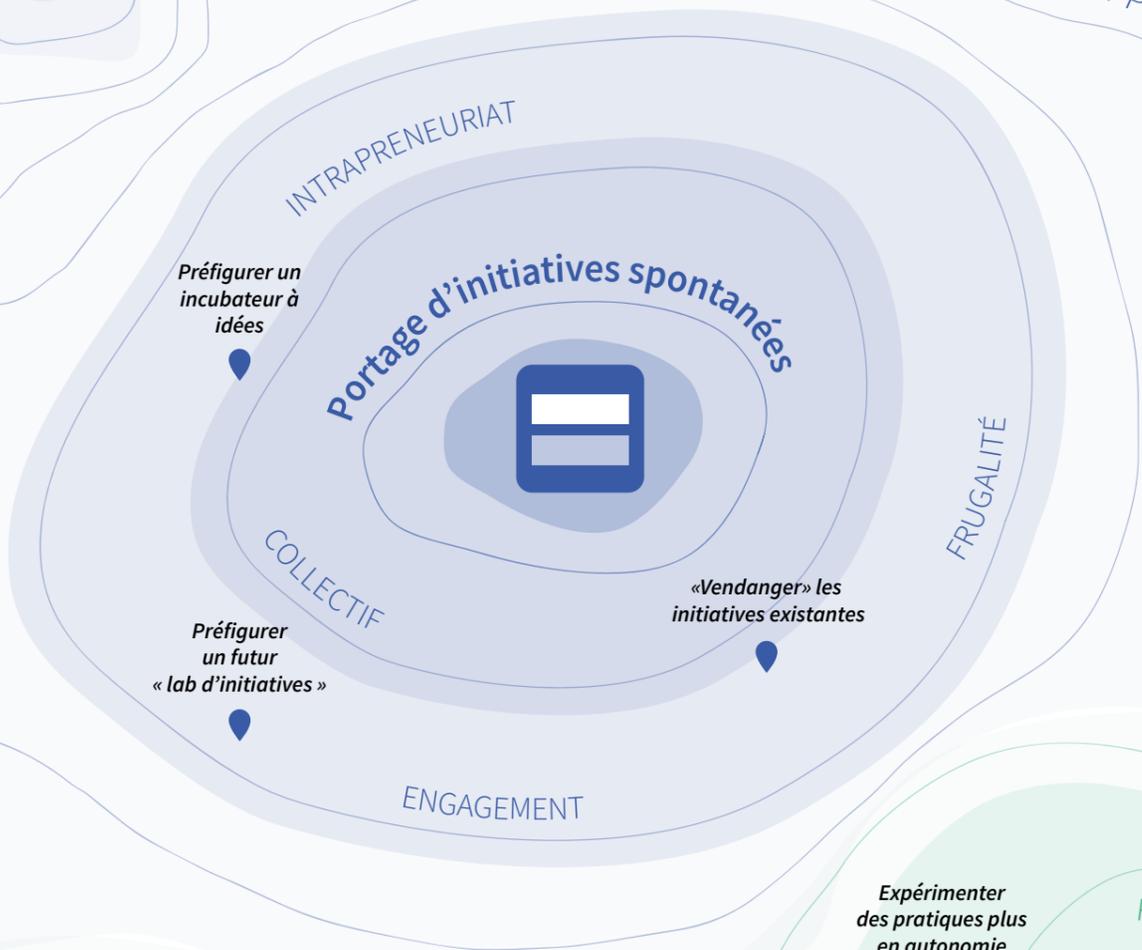
Mais au fait

c'est quoi un test ?

[par ici pour notre fiche récapitulative](#)



PANORAMA DES CAPACITÉS PUBLIQUES





LES CONSEILS DU SHERPA

Quelques pré-requis à garder en tête avant de prendre la route...

RÉUNIR LES CONDITIONS DE RÉUSSITE POUR LE TEST

Choisir les bons partenaires (manager.euse.s et agent.e.s) pour tester, c'est sans doute la première condition pour une expérimentation réussie. Cela suppose d'abord d'accepter de « jouer » avec celles et ceux qui en ont envie (même si ce ne sont pas les plus « représentatif.ve.s »), afin de respecter la temporalité limitée du test. Il ne faut pas hésiter à impliquer ces partenaires en amont, dès la construction des tests, pour s'adapter au mieux à leurs besoins, contraintes et attentes, et renforcer ainsi leur motivation et leur engagement. Il faut aussi savoir saisir les opportunités, l'arrivée d'un.e nouveau.elle chef.fe de service ultra-motivé.e ou un événement interne par exemple.

Enfin, sécuriser une expérimentation et faciliter ensuite sa diffusion au sein de la collectivité suppose de lui **assurer un portage institutionnel et de lui trouver un atterrissage dans un cadre commun**, un des axes du projet d'administration par exemple (transversalité, solidarités territoriales, etc.). Sans tomber dans l'écueil de la comitologie, auquel le cadre expérimental doit justement permettre d'échapper en allégeant le fonctionnement et les circuits de validation classique. Cela implique aussi d'être en situation de relatif « calme organisationnel » : une expérimentation lancée dans un contexte de réorganisation générale ou de vacance à des postes clés pour le projet a malheureusement peu de chances d'aboutir ...

🔗 **Sur le blog :**
[Journée interpistes 1°-
s'entraider pour booster les tests](#)

Pour embarquer les agent.e.s dans un test, il faut **commencer par clarifier collectivement ses objectifs** (pour l'équipe qui pilote l'expérimentation ET pour les agent.e.s qui y participent) **et son cadre** : l'expérimentation est bornée dans le temps, on teste une idée avant tout pour en tirer des enseignements et pour l'améliorer (quitte à l'abandonner si on s'aperçoit que ça ne marche pas). Il faut aussi poser un cadre sécurisant pour les agent.e.s qui s'impliquent : donner les conditions très pratiques de leur mobilisation, anticiper la charge de travail que cela implique, sensibiliser les manager.euse.s (par exemple pour que les agent.e.s aient du temps dédié), s'assurer du portage de l'expérimentation, qu'elle sera évaluée, qu'elle aura des suites et/ou s'inscrit dans un contexte plus large ... tout en veillant à ne pas trop figer les choses (notamment le déroulé et les méthodes employées), pour préserver la souplesse et l'agilité du test.

On peut même **impliquer les agent.e.s dans la conception du test**, par exemple en les embarquant et en les outillant pour une enquête qui permettra de mieux comprendre leur contexte, leur métier, d'identifier leurs attentes réelles vis à vis du test, de faire vocabulaire commun.

GARDER LE RYTHME

Les projets expérimentaux peuvent parfois souffrir d'essoufflement car les organisations ne sont pas familières avec ces pratiques de travail et leur temporalité. **Des échéances claires et des points réguliers avec les équipes testeuses doivent permettre de « maintenir la cadence »** (sans épuiser les collègues pour autant). Cela suppose aussi, pour le pilote du test, de dégager le temps nécessaire à ce suivi, tout au long de l'expérimentation.

MOBILISER LES AGENT.E.S

🔗 **Sur le blog :**
[Journée interpistes 1°- s'entraider
pour booster les tests](#)



PRÉPARER L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES SUITE AU TEST

La ou le pilote d'un test se pose inévitablement à un moment les questions : jusqu'où dois-je aller ? quand dois-je m'arrêter et comment terminer le test ? Comment passer le relais et "responsabiliser" l'équipe testeuse sur la mise en oeuvre en autonomie ?

Il est donc important d'être très clair, dès le début, sur le moment où l'on se retirera et sur les suites possibles qui pourraient être envisagées (par exemple un appui des RH pour la mise en oeuvre du projet). On peut aussi repérer et sensibiliser en amont les possibles alliés/relais pour la suite, y compris au sein de l'équipe testeuse.

Pendant les tests, il faut savoir **laisser la place à l'imprévu et à ce qui va se jouer entre les personnes**, pour ne pas leur donner l'impression qu'elles ne pourraient pas faire seules, et **favoriser une autonomisation progressive de l'équipe testeuse**, par exemple en espaçant les temps d'accompagnement, en changeant de posture dans les réunions (en passant progressivement de pilote à témoin extérieur), en constituant et animant, à l'issue du test, un groupe de pairs pendant une période déterminée.

[Sur le blog :](#)

[Journée interpistes 1°-
s'entraider pour booster les tests](#)

Mettre en récit, c'est aussi mettre en projet : même si les collectivités manquent d'habitudes en la matière, la mise en récit peut-être un élément déterminant de réussite d'un projet, parfois dès le démarrage, pour mettre en mouvement les individus et les collectifs. Dans une démarche expérimentale, cela veut dire, pour celles et ceux qui la portent, jouer les reporters et aller recueillir le témoignage de leurs collègues testeurs et testeuses sur le terrain, les aider à exprimer leur vécu et ainsi à être encore plus acteurs de l'expérience. Et restituer la parole et le point de vue des personnes qui ont moins ou pas la parole (pas seulement les manager.e.s, mais aussi les managé.e.s par exemple !).

METTRE EN RÉCIT

[Sur le blog :](#)

[Journée interpistes 3°- s'inspirer](#)

ÉVALUER LES TESTS

Quand, dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique, on s'attachera à questionner son efficacité, dans l'évaluation d'un projet expérimental, on cherchera à **collecter, en continu et/ou à différentes étapes, les enseignements tirés du test** (est-ce que mon hypothèse de départ était bonne ? est-ce que ce qui a été imaginé a la bonne ergonomie, correspond au besoin, au contexte, etc. ?) et des idées pour l'améliorer. On pourra ensuite ainsi passer à une nouvelle itération (tester un autre aspect du dispositif, avec un autre service, à une autre échelle, etc.) ou à la mise en place du dispositif de manière pérenne. Surtout, ne pas hésiter à construire les indicateurs avec les « usager.ère.s » parties prenantes du test puis de rendre visibles au fil de l'eau les enseignements, pour les partager plus largement et recueillir d'autres retours.

Il faut enfin **capitaliser sur les réussites et les diffuser** (par la présentation en Codir ou en séminaire de managers par exemple, mais aussi par le bouche à oreille !) car faire comprendre et convaincre cela passe aussi par des exemples concrets.



LE BULLETIN MÉTÉO

Le regard de **Marine Parent**, fondatrice d'Oyena (cabinet de conseil spécialisé sur les sujets d'innovation organisationnelle, managériale et RH)

Même un.e sherpa expérimenté.e peut se faire surprendre par les conditions météorologiques !

Réflexes publics, enquête sur les transformations publiques par temps de crise, part d'un constat clef : durant la période de Covid, l'administration et ses agent.e.s ont fait preuve d'**une ingéniosité rarement égalée**. C'est à cette ingéniosité que les pistes dégagées ont tenté de donner corps à travers les expérimentations.

Or, plusieurs des expérimentations ont rencontré sur les chemins des obstacles imprévus qui ont rendu beaucoup plus difficile de re-crée ce qui était né si naturellement durant la période de confinement.

Une réflexion là-dessus : les expérimentations ont essayé de reproduire ce qui avait vu le jour dans une situation exceptionnelle. Or (et heureusement) : au moment des tests, la dynamique contrainte / liberté n'était plus la même, les motivations individuelles et collectives avaient évolué ... **Bref : la météo avait changé.**

Pour de prochaines expérimentations, je suggère de garder cet élément en tête : travailler sur les initiatives c'est bien, mais il faut également travailler sur les conditions de mise en œuvre pour recréer les conditions de faisabilité - ou alors identifier ce qui a changé pour éviter les obstacles imprévus. Et oui, on ne s'équipe pas de la même manière pour faire une randonnée en été qu'en hiver !

Donnez à vos équipes des cartes, pas des itinéraires

On le sait, la contrainte crée l'innovation : c'est avec des lacets de chaussures que l'on fait les meilleures cordes, c'est avec des moyens réduits que l'on revient à l'essentiel (l'utilisateur donc).

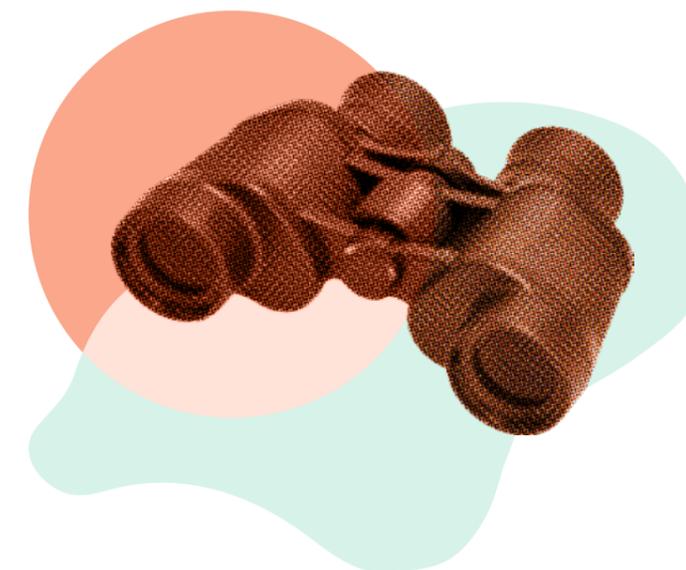
Rien d'étonnant à ce que la période de Covid ait été particulièrement riche en innovations - mais autorisons-nous une hypothèse sur ce qui les a rendues possibles : **des marges de manœuvres réelles !**

En effet, qui dit travail en temps de Covid dit re-concentration de chacun.e (et notamment de la hiérarchie) sur son périmètre de responsabilité directe avec un seul objectif : répondre à l'urgence par l'action. Cela a permis de donner vie à des processus de décision moins longs, des décisions prises au plus proche du terrain, moins de reporting...

Mais surtout : qui dit travail en temps de Covid dit incertitude, méconnaissance et doute. En d'autres termes : personne ne savait mieux que les autres ce qu'il fallait faire, et **tout le monde a accepté que oui : l'administration peut se tromper.**

Conséquence ? Les agent.e.s se sont senti.e.s autorisé.e.s à innover car iels n'avaient pas peur de la censure interne ni d'une censure publique.

Selon moi, un apprentissage majeur de cette période réside en ce point : être trop précis sur la marche à suivre brise la spontanéité et l'initiative. Pour redonner du pouvoir d'agir aux agent.e.s et leur permettre d'agir en responsabilité dans leur sphère de compétence il faut raisonner selon une logique d'objectifs, et non de moyens - en acceptant ce que cela induit en termes de perte de contrôle et de droit à l'erreur.



02



L'EXPLORATION DES PISTES

Pour chaque piste, notre arpentage nous a mené à revisiter l'hypothèse de départ, affuter notre compréhension du problème et poser nos balises, puis prendre du champ et décaler nos regards, faire labo pour tester nos intuitions, et tirer de ce voyage des enseignements... Pour le poursuivre avec un peu plus dans notre besace !



1#

DÉPART DU SENTIER

L'hypothèse de départ de la piste



2#

ON BALISE LE TERRAIN!

Diagnostic et besoins



3#

BIVOUAC VERS L'INCONNU

Les tests envisagés



4#

PRISE DE RECUL AU REFUGE

Les enseignements de la piste



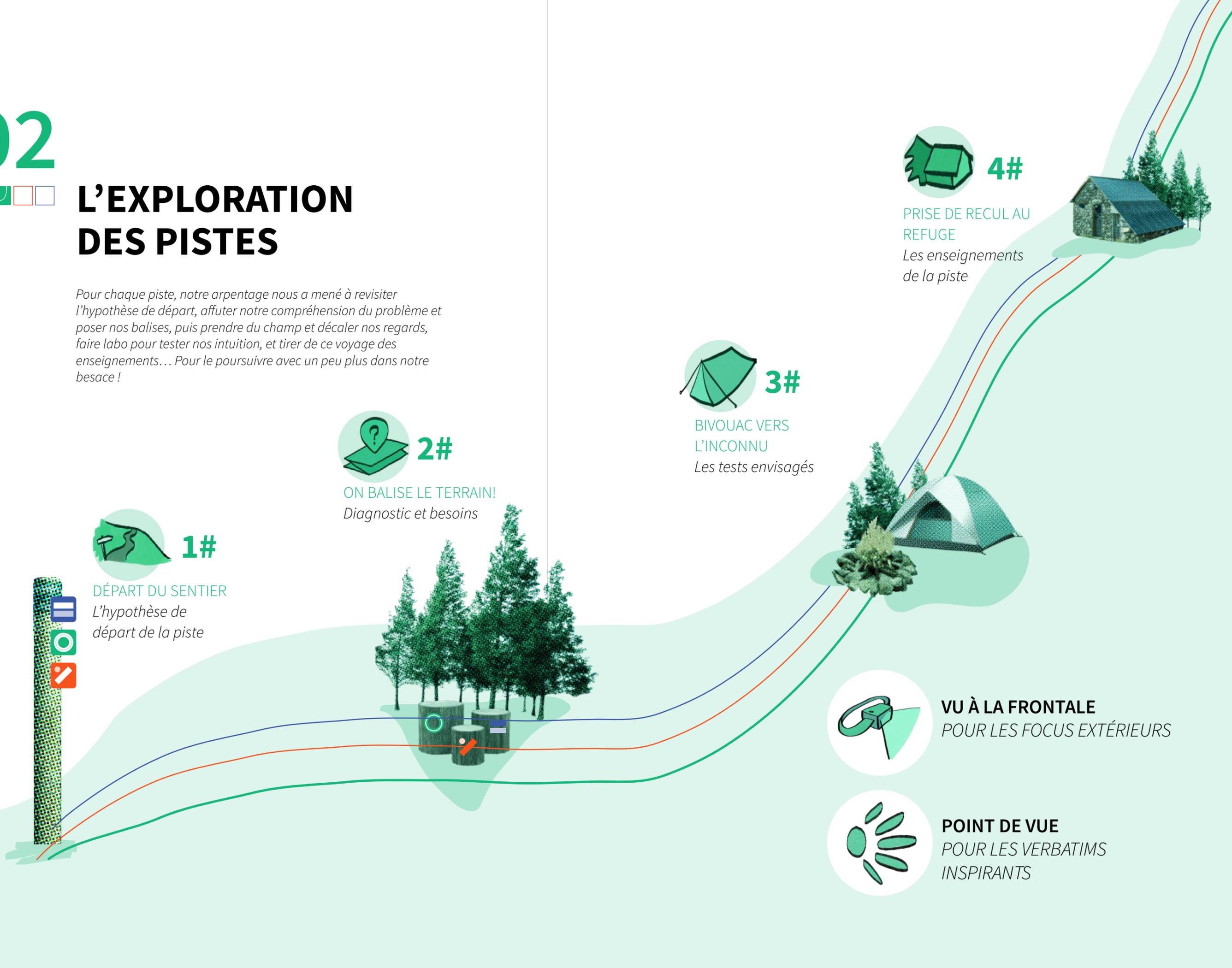
VU À LA FRONTALE

POUR LES FOCUS EXTÉRIEURS



POINT DE VUE

POUR LES VERBATIMS INSPIRANTS





LE PORTAGE D'INITIATIVES SPONTANÉES



Départ du sentier

La pandémie et les confinements successifs ont donné lieu à de nombreux cas d'agent.e.s accomplissant des actions parfois indispensables à la gestion de crise, sans en avoir toujours le mandat. Se retrouvant soudainement dans l'impossibilité d'exercer leurs métiers pour cause de fermeture d'un service ou de mise à l'arrêt d'activités, certains agent.e.s se sont spontanément proposé.e.s pour épauler un service voisin, donner un coup de main pour se rendre utile dans cette période inédite.

L'enquête Réflexes publics a fait apparaître le cas de « héroïne.s solitaires » sortant des cadres de leurs missions par « sens du devoir ». Malgré l'impact positif de leur implication, une tension est latente entre impératif d'agir et besoin de coordination. Comment reconnaître et valoriser ce processus d'innovation ascendante à travers un cadre sécurisant la prise d'initiative et pensant la (ré)intégration - des initiatives comme des agent.e.s - au

sein de la collectivité ? Mais aussi, une fois revenu à des conditions à peu près normales, comment éviter que ces initiatives ne s'estompent ?

Autant de questions auxquelles une dizaine d'agent.e.s de quatre collectivités (**Caluire et Cuire, Lyon, le Département de la Gironde et la Région Centre Val de Loire**) ont tenté de répondre dans le cadre du programme.



On balise le terrain

Cultiver les initiatives au-delà des périodes inédites

Les anecdotes rapportées par les participant.e.s pour illustrer la prise d'initiatives au sein des collectivités sont d'une grande diversité : ici, des agent.e.s volontaires pour effectuer des missions d'urgence, faire du portage à domicile,



appeler des personnes isolées, rejoindre une réserve citoyenne ; là, des agent.e.s devenu.e.s bricoleur.euse.s et qui fabriquent des masques, voire même des distributeurs sans contact de gel hydroalcoolique ; ici encore, des activités passées du présentiel à la visio (un moniteur sportif devenu coach à distance, des cafés, chorales, des séances de méditation en visio), et d'autres avancées numériques (création de boucles Whatsapp, de FAQ, utilisation du Padlet dans les crèches), etc. Aucune de ces pratiques ne semble majoritaire, mais l'on pressent que beaucoup d'initiatives ne sont pas forcément visibles et qu'il conviendrait de les collecter plus en détail et en profondeur.



« On a observé une quête de sens chez les agent.e.s, qui ont spontanément voulu confectionner des masques, mettre à dispo leur temps pour le bien collectif, en appelant des aîné.e.s et des personnes isolées par exemple »

« Pendant la crise, le CCAS a ouvert un guichet dans les mêmes locaux que le guichet unique »

« Un agent a pris l'initiative de construire par lui-même un distributeur de gel hydroalcoolique, « R2D2 ». Il était en lien avec le service technique et son chef de service, qui lui livrait du PVC pour continuer à en faire par la suite ».



Ces initiatives se sont toutes développées dans un contexte bien particulier : celui du confinement, où les agent.e.s avaient parfois leur activité mise en pause et du temps à consacrer à des missions dépassant celles de leur fiche de poste. Passés ces événements inédits, le fonctionnement des administrations a souvent rapidement opéré un retour à la normale.

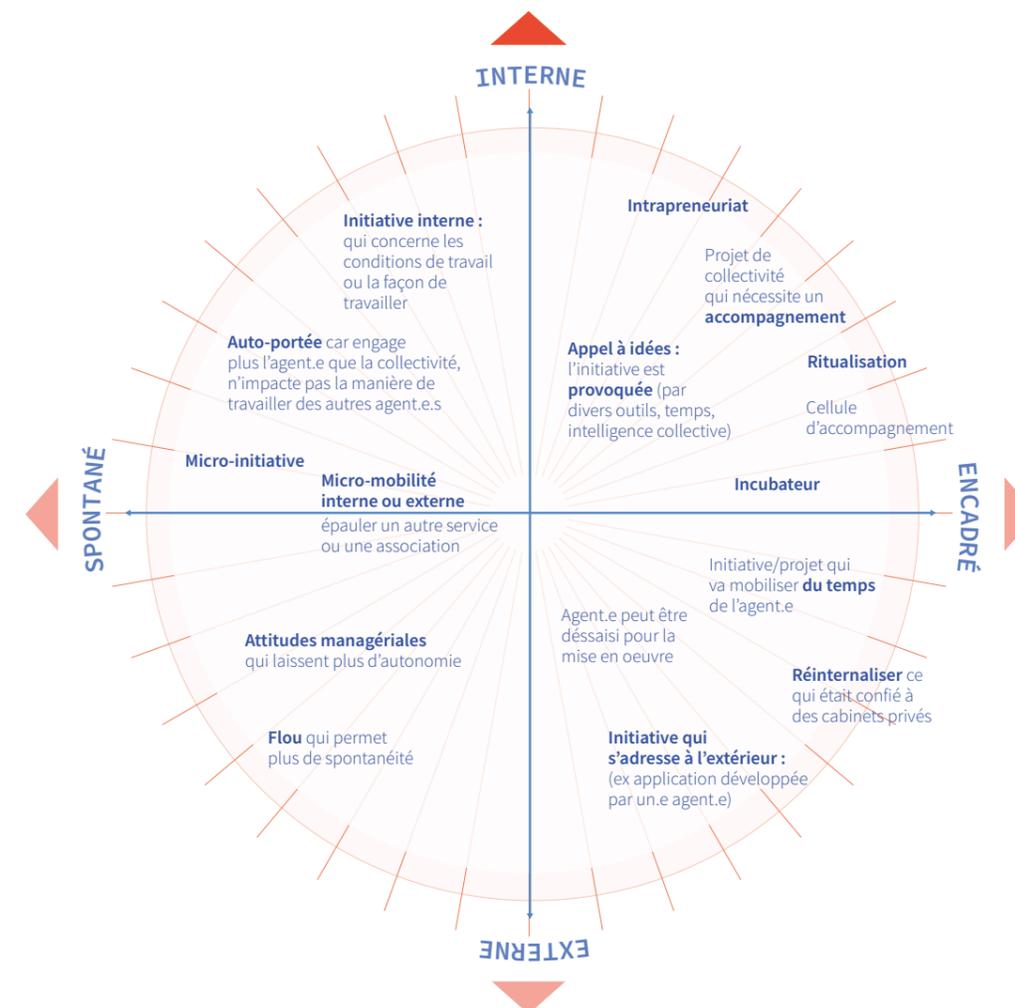
Comment dès lors tirer les enseignements de cette période d'incertitude et éviter que ces initiatives ne s'estompent ? Comment créer un cadre collectif et durable qui encourage ce type de pratique, tout en évitant d'adopter une démarche trop procédurière et donc décourageante ?

Les collectivités participantes affichent des ambitions élevées pour développer la prise d'initiative et le pouvoir d'agir des agents après la pandémie. Les mots utilisés en témoignent : il est question de cultiver et libérer leur réactivité, adaptabilité, polyvalence, engagement, prise d'initiative, inventivité, talents, droit à l'erreur, entraide, responsabilité, qualité de vie au travail, et ce de façon inclusive, reliée et territorialisée, résiliente, innovante, ascendante... C'est in fine un nouvel imaginaire professionnel qui tend à s'affirmer, en stimulant les valeurs de la fonction publique pour montrer que prendre des initiatives nouvelles, c'est aussi prouver son engagement pour le service public.

Initiatives spontanées : de quoi parle-t-on ?

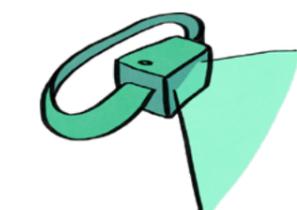
Mais qu'entend-on par initiative ? Une palette d'interprétations semble envisageable, allant de "oser quitter momentanément son poste pour épauler un service voisin" jusqu'à "inventer un procédé ou un service qui peut faciliter la vie des collègues et/ou des publics", impliquant des degrés d'engagement et d'accompagnement divers.

Afin de rendre visible le continuum entre toutes les situations rapportées par les participant.e.s, nous avons imaginé une **matrice de l'initiative**, permettant aux collectivités de se positionner et d'identifier quelle culture de l'initiative elles souhaiteraient investiguer.



Intrapreneuriat : les limites d'une injonction à entreprendre en solo

Cela fait quelque temps que la culture de l'entrepreneuriat s'est invitée dans les organisations publiques. Partant de l'intention, tout à fait louable, d'offrir un espace d'émancipation pour les agent.e.s ayant des projets dépassant leur fiche de poste, ces dispositifs sont souvent lourds, coûteux, et ne permettent d'accompagner qu'une infime quantité de projets. Le jeu en vaut-il la chandelle ?



VU À LA FRONTALE

START UP DE VILLE, est un appel à projets de la ville de Paris lancé en 2017 et reconduit en 2018. Les projets attendus devaient répondre à un problème ou un "irritant" au moyen d'une solution numérique. L'opération s'adressait à tous les agent.e.s de la ville de Paris à travers un appel à candidature largement relayé -un défi lorsque l'on sait que sur 52000 agent.e.s, la moitié n'accèdent pas aux emails dans le cadre de leur travail. Une fois les candidatures reçues, une journée était organisée pour aider les agent.e.s à travailler sur un pitch et le présenter en fin de journée devant un jury d'élu.e.s, directeur.rice.s, personnes extérieures. Sur 20 candidatures reçues en 2018, 4 projets ont finalement été retenus (contre 2 retenus pour 17 candidatures en 2017). Les agent.e.s retenu.e.s étaient alors invité.e.s à quitter leur direction pendant 6 mois pour développer leur projet. Le choix a été fait de retenir peu de projets, mais à fort impact. Certains des projets ont nécessité un an et demi de développement. Ce dispositif s'est révélé coûteux en terme de budget (300 K€ pour la 2e édition) et de mobilisation des ressources humaines.



Bivouac vers l'inconnu

En Gironde, une équipe de vendangeuses et vendangeurs pour collecter les initiatives existantes

Partant du constat qu'il existait sur le territoire des initiatives déjà opérantes, nos participantes du Département de la Gironde ont souhaité expérimenter la diffusion d'un récit d'un droit à l'initiative, alimenté par un travail de documentation pour porter à connaissance la créativité des agent.e.s. L'objectif n'est pas tant d'appeler aux nouvelles idées et d'encourager l'intrapreneuriat (au risque de décevoir certain.e.s agent.e.s qui ne pourraient être accompagné.e.s), mais de soulever délicatement les feuilles de vigne pour regarder les grappes d'initiatives qui s'y épanouissent, et en récolter certaines pour produire un millésime girondin...

Le test envisagé porte sur les modalités de récolte des idées (les raisins mûrs mais aussi les bourgeons qui ne se sont pas épanouis), du recrutement des vendangeurs – un petit groupe d'agent.e.s volontaires pour investir ce rôle – à l'affûtage de leurs outils (modalités d'enquêtes, observation et entretiens).



La Ville de Paris et ses Trophées de l'innovation, venant récompenser des initiatives ayant déjà eu lieu et visant à faire remonter des projets existants sur le terrain, ou ses Trophées de la propreté, lancée par la Direction de la propreté et de l'eau, avec à la clé des projets plus frugaux -par exemple un petit râteau pour décoller les autocollants sur les potelets.



A Caluire-et-Cuire, préfigurer un incubateur à idées de A à Z

A Caluire, l'équipe de la Direction Transformation, Accompagnement, et Numérique (DTAM) a été missionnée par le Secrétariat général pour cultiver l'inventivité des agent.e.s et la mise en œuvre de la subsidiarité en accompagnant des initiatives qui permettraient d'améliorer en continu l'administration et le service rendu aux usager.ère.s. En encourageant un droit à l'initiative, c'est aussi la capacité des agent.e.s à développer une idée en mode projet qui est affirmée. Le test a donc visé à imaginer un processus de maturation et sélection des idées par les agent.e.s, puis à tester différentes phases de ce processus.

Nos participant.e.s ont testé différentes modalités de recueil d'idées : appel à idées sur l'intranet et dans la gazette des agents, communication directe en évoquant l'initiative dans les services à différentes occasions (lors de « vis mon job » ou d'ateliers de co-construction des projets de service, etc). Cinq idées ont ensuite été présélectionnées et une session d'accompagnement pour créer un pitch percutant a été proposée aux agent.e.s, dans la perspective de présenter leurs idées devant un jury mixte réunissant membres de la direction générale, agent.e.s et représentant.e.s du personnel. La sélection faite selon un grille d'évaluation valorisant la frugalité et l'éco-responsabilité, les idées retenues seront elles aussi expérimentées,

avant d'envisager leur possible pérennisation.

Même si les agent.e.s ont été parfois déstabilisé.e.s devant le nombre de membres du jury (« si on avait su, on ne serait pas venu »), le raccourcissement de la chaîne de décision entre les agent.e.s et la Direction Générale a permis de rapprocher des personnes qui ont des positions différentes dans la structure. L'accompagnement a aussi permis à des agent.e.s de monter en compétences sur la gestion de projet.

Pour tester différentes étapes de l'incubateur en simultané, y compris les modalités d'accompagnement, une initiative a été expérimentée : l'idée portée par un éducateur de la piscine municipale de proposer une heure de sport aux agent.e.s (en l'occurrence de l'Aquatrainning pour le test) participant à la fois à leur santé et leur bien-être, mais aussi à créer du lien entre les services déconcentrés. La Direction Transformation, Accompagnement, Numérique qui portait le test s'est alors improvisée chargée de com' pour mettre en test l'idée. En enveloppant ce test de rubalise (attention, ceci est un test !), l'équipe s'est assurée qu'il se déroulait dans un cadre sécurisant et défini, afin d'éviter les déceptions en cas de non pérennisation.

Si l'idée a reçu un accueil enthousiaste des agent.e.s, qui ont été une cinquantaine à participer aux différentes sessions

d'expérimentation, un doute subsiste quant au passage du test au projet, le principal porteur ayant décidé de prendre une disponibilité. Cet événement a conforté l'équipe dans l'idée qu'un portage plus collectif, en plus de prémunir d'un effet collatéral de mise en compétition, permettait d'engager plus largement les agent.e.s.



La démarche « Construisons ! », Département de l'Isère (2017) : Tout.e agent.e était appelé.e à partager une bonne pratique réalisée ou expérimentée au sein de sa direction, et à proposer une idée d'amélioration sur des projets ou pratiques de la collectivité, dans la perspective de la concrétiser et de la diffuser, ou simplement de communiquer sur un problème qui demanderait une recherche de solution par et pour le collectif. Cette démarche a eu la vertu d'offrir un espace de liberté et d'initiatives à une bonne diversité d'agent.e.s. Mais sur toutes les idées recueillies, seules 6 ont finalement été mises en œuvre, avec une égalité de traitement questionnable (par exemple certains projets ont été favorisés juste parce qu'ils ont été proposés en premier et certains agent.e.s ont pu bénéficier d'un accompagnement plus poussé).

[Sur le blog :](#)

[Mode test activé à Caluire et Cuire](#)

A Lyon, des modes opératoires d'appui aux initiatives, en préfiguration d'un futur « lab d'initiatives »

Pour le test, les Lyonnais.e.s ont proposé de partir d'une idée remontée lors de l'élaboration du Plan d'administration pour expérimenter des modes opératoires du futur lab d'initiatives publiques : la création d'un kit de sensibilisation à la transition écologique pour les agent.e.s nouvellement recruté.e.s.

Le processus d'accompagnement imaginé repose sur une chaîne d'appui aux initiatives d'agent.e.s : une moisson des idées (non traitée dans le cadre de ce projet de test), ouvrant la porte à une séance de débogage pour reformuler et clarifier l'idée, puis à un atelier de prototypage par une équipe ressource pluridisciplinaire et interne, pour créer les conditions de mise en test de l'initiative, ses ajustements et son évaluation avant son éventuel développement.

Ce dispositif d'accompagnement vise à encourager le développement d'initiatives de manière collective, renouvelant ainsi le récit de l'intérêt général et proposant une alternative à la figure de l'entrepreneuriat individuel.



Prise de recul au refuge

Quand la mise en compétition des idées génère de la frustration

Les dispositifs d'incubateurs d'idées comportent le risque de survaloriser l'individu au détriment du collectif. Quand un nombre limité d'initiatives est in fine soutenu et accompagné vers un développement (pour des raisons allant de la contrainte financière au manque de moyens humains), les agent.e.s se retrouvent inévitablement dans un processus de mise en concurrence de leurs idées, pouvant générer de la frustration chez les agent.e.s non retenu.e.s, et à terme leur possible démobilisation de ce genre de dispositif.

Plutôt que d'encourager l'intrapreneuriat, les collectivités pourraient valoriser le portage collectif d'initiatives d'agent.e.s, en mettant l'attention non pas sur le porteur, mais sur l'émulation collective de l'équipe qui s'investira dans l'amélioration, le prototypage et le développement d'une idée.



« Après la phase d'appel à idées, on a fait une pré-sélection, et envoyé un mail à chaque agent.e non retenu.e en étant très transparents sur les raisons. On n'a eu aucun retour... Difficile de savoir si c'est parce qu'ils n'ont pas accordé beaucoup d'importance à ce stade à leur participation aux tests, ou si c'est parce qu'ils et elles étaient déçu.e.s de ne pas être retenu.e.s ».

« Même si c'est un test et que le processus était bon enfant, on voit bien que le porteur de l'idée, qui s'est investi dans tout le processus, était frustré de ne pas être sélectionné, il nous a envoyé quelques pics à plusieurs reprises sur le ton de la rigolade, mais quand même ».

D'abord veiller à prendre soin des agent.e.s

Si l'intrapreneuriat se présente comme une façon de donner du pouvoir d'agir aux agent.e.s, il n'en est ainsi pas moins une forme de compétition, et sa mise en œuvre pratique exige de se poser des questions éthiques : que faire avec la majorité des personnes qui ne sont pas choisies ? Avec la majorité encore plus grande qui ne répond pas à ce type de proposition ? Avec les personnes qui ne savent pas "porter un projet", ou même prendre des initiatives ? Avec celles qui sont d'abord pré-sélectionnées mais dont le projet sera refusé plus tard ? Comment s'assurer que l'absence, le temps du projet, d'un.e agent.e lauréat.e de son service ne nuise pas à ses collègues ? Que ses collègues ne lui reprocheront pas son absence ? Que les projets proposés ne relèvent pas du "droit commun" mais sont bien des projets qui n'auraient pas pu naître sans le programme ? Comment assurer la même égalité de traitement à tous les agent.e.s candidat.e.s ? Comment être transparent sur les modalités de sélection ?

Cultiver la sobriété : beaucoup de moyens, pour peu d'élue.s à la fin ?

Et si la période actuelle nous invitait à imaginer des dispositifs de soutien aux initiatives plus frugaux ? Les retours d'expérience de la Ville de Paris et du Département de l'Isère tendent à montrer que les dispositifs classiques d'intrapreneuriat impliquent des ressources conséquentes et un niveau d'engagement significatif, pour un nombre limité de projets soutenus à leur terme.

Asseoir la culture de l'initiative dans l'organisation

L'un des constats de départ des participant.e.s était que certain.e.s manager.euse.s étouffent les prises d'initiatives et peinent à accepter que ça puisse faire partie du temps de travail. Devant l'ambition de développer une culture de l'initiative, qui peut mobiliser des agent.e.s au-delà de leurs missions premières, un soutien trop aléatoire du politique et même du top management peut être préjudiciable. Il faut donc faire de la prise d'initiative un principe fondateur de l'organisation, en créant un cadre sécurisant pour les agent.e.s.



LA MICRO-MOBILITÉ PROFESSIONNELLE



Départ du sentier

Pendant le premier confinement, de nombreux agent.e.s ont rempli d'autres missions que les leurs pour répondre à l'urgence, que ce soit au sein de leur administration, au service d'autres organisations publiques ou auprès d'autres acteurs du territoire : personnels des crèches redéployés dans les EHPAD, mobilisation d'agent.e.s volontaires pour confectionner et distribuer des masques, agent.e.s mis à disposition d'association pour venir en appui à des distributions alimentaires, cuisinier.e.s des lycées qui apportent leur



On balise le terrain

Au-delà de l'expérience de la crise sanitaire, plusieurs de ces collectivités ont déjà testé, sous des formes et des appellations diverses, des dispositifs plus ou moins bricolés autour de cette notion de micro-mobilité, c'est à dire de ré-allocation, sur un principe temporaire, d'un.e agent.e, à une autre fonction que la sienne. C'est bien une originalité du statut de fonctionnaire : un.e agent.e est titulaire de son grade mais pas de son poste et peut en théorie être redéployé.e en fonction des besoins.

Si la micro-mobilité semble donc être une pratique courante, elle n'est pas si simple. Les échanges entre les participant.e.s ont permis d'identifier et d'illustrer une diversité de situations, d'objectifs et de difficultés.

aide à leurs collègues de la maintenance pour rénover des salles de classe, etc. Ces réaffectations ont été vécues diversement suivant les situations : organisées sur la base du volontariat ou plus ou moins subies, redonnant du sens et de l'utilité ou perçues comme débordant le cadre de la fiche de poste ou les souhaits des personnes, etc. Elles ont cependant fait la démonstration, au sein des administrations, d'une capacité individuelle et collective à la polyvalence et à l'adaptation... Alors, dans quelle mesure celle-ci peut-elle être source de réinvention des fonctions de gestion des ressources humaines, permettre de mieux répondre aux crises latentes ou ponctuelles, faciliter des complémentarités entre services, administrations ou organisations d'un même territoire, ou encore être vectrice de sens et de développement professionnel pour les agent.e.s ?

Une dizaine d'agents de cinq collectivités ([la Communauté Urbaine de Dunkerque](#), [la Région Centre Val de Loire](#), [les Départements de la Gironde et de l'Isère](#) et [le CCAS de Grenoble](#)) ont réfléchi collectivement à cette question afin d'envisager les premières pistes à tester dans leurs organisations.



Au-delà de l'urgence d'apporter des réponses à une crise, tel que cela a été le cas au printemps 2020, ces dispositifs renvoient à diverses nécessités →

• Mobiliser les ressources humaines disponibles au plus près des besoins,

pallier les restrictions budgétaires et les difficultés de recrutement, en mobilisant des agent.e.s volontaires sur du renfort ponctuel auprès d'un service (par exemple pour mettre à jour des fichiers de données dans un délai contraint) ou même en structurant une mission temporaire d'appui au projet, comme au sein du Département de l'Isère.



« Nous avons fait un appel à volontariat en interne, pour aider à l'instruction de dossiers de demandes d'aides exceptionnelles provenant des entreprises en difficultés, qui étaient très nombreuses »

« Les missions temporaires d'appui au projet permettent de décloisonner les compétences, sortir du fonctionnement en mondes parallèles. Les agents ont des savoir-faire qu'ils pourraient mettre à profit d'autres projets et/ou collègues, cela permet de rapprocher les regards et expériences. ».

• Tester de nouvelles modalités d'action, préfigurer un projet, pourvoir à des besoins latents,

à l'exemple de l'expérimentation d'une fonction de couturière mutualisée pour réparer le linge des crèches à Montreuil.

« Nous testons la création de postes de cuisiniers mutualisés et volants, pour intervenir dans des lycées où l'absentéisme met en risque l'exercice du service. Pour certain.e.s cuisinier.e.s, c'est un bol d'air ! »

• Soutenir l'action d'intérêt général d'acteurs du territoire,

par exemple en organisant des formes de mécénat de compétences ponctuel ou régulier auprès d'associations locales.

« Le cadre juridique du mécénat de compétence n'est pas accessible aux collectivités, même si la loi 3DS permet d'expérimenter. En Seine-Saint-Denis, nous nous sommes appuyés sur le dispositif d'Autorisation spéciale d'absence utilisé habituellement pour les enterrements, mariages, etc. »

• Développer des solidarités inter-administrations,

par exemple par la mise à disposition d'un.e cadre par la Communauté urbaine de Dunkerque auprès d'une commune de l'agglomération pour combler la vacance temporaire d'un poste de DGS, ou encore le prêt ponctuel de compétences spécifiques telles que celles d'ingénieurs thermiciens par la métropole de Toulouse à des collectivités du territoire disposant de moins d'ingénierie.

« Les profils de DGS de petites ou moyennes communes sont difficiles à trouver ; nous avons mis à disposition temporairement des cadres de la Communauté urbaine dans le cadre de conventions d'assistance exceptionnelle, prévues habituellement pour aider des communes en difficultés financières. Mais la situation est fragile : si on décide de ne pas renouveler la mise à disposition, la commune n'a plus de pilote ; les personnes sont rémunérées mais pas employées chez nous, dans un contexte tendu de recrutement. »

• Aider les agent.e.s à développer de nouvelles compétences, préparer des évolutions professionnelles,

en leur permettant de découvrir d'autres postes, de mettre en œuvre des compétences "cachées" ou en tous cas non utilisées dans leur poste habituel, de nourrir des appétences personnelles.



« Ce type de mobilité permet de redonner du sens individuel, mais aussi collectif, pour retrouver la raison d'être de ce que l'on fait. »

• Venir agir sur des situations difficiles

telles que : agent.e.s sans affectation, situations professionnelles conflictuelles, etc.

« Des agent.e.s se retrouvent sans poste du fait de la réorganisation, c'est très complexe, notamment humainement. On propose des missions temporaires et un accompagnement RH pour que l'agent.e ne reste pas sur la touche ; c'est provisoire mais ça sécurise et permet de travailler une mobilité. »



Ces micro-mobilités sont globalement perçues comme vertueuses, à la fois pour les administrations et pour les personnes qui y participent, et se situent à la jonction entre les besoins de l'organisation et les affinités et envies individuelles : elles permettent d'apporter du sens collectif, une bouffée d'oxygène à l'échelle des personnes, de gagner en réactivité et en polyvalence, de valoriser les compétences internes, etc.

Pour les organiser, les administrations bricolent cependant souvent avec les cadres juridiques et organisationnels existants, voire s'en affranchissent partiellement pour répondre au mieux aux besoins : convention de mise à disposition, lettre de mission, convention d'assistance exceptionnelle, autorisation spéciale d'absence, contrat de réciprocité, agent.e.s mutualisé.e.s, etc.

L'enjeu principal pour construire nos tests est donc moins d'initier de nouveaux dispositifs que de capitaliser sur les expériences existantes, de les rendre plus visibles et de les développer, ce qui soulève plusieurs questions qui ont orienté nos idées de tests

Comment mieux outiller les micro-mobilités ?

Il s'agit ici de travailler sur le cadre et les outils pour permettre leur déploiement de manière plus aisée et plus sécurisante pour les agent.e.s, les manager.euse.s, etc.



« L'obligation des 1607 heures peut être une opportunité pour réfléchir au rapport au travail, à l'organisation du temps et de l'espace, mettre ces dispositifs en lien avec le sujet de la qualité de vie au travail »

« Mais est-ce que ça marche justement parce que ce n'est pas trop encadré ? »

Peut-on imaginer des dispositifs souples et ajustables suivant les finalités auxquelles répondent les micro-mobilités, une boussole pour choisir le bon dispositif en fonction des situations, voire dessiner des évolutions de la réglementation quand c'est nécessaire ? Doit-on produire un code éthique de la micro-mobilité, qui permettrait de construire un cadre de confiance, d'en clarifier les finalités, de poser les conditions pour qu'elle soit bien vécue par les agent.e.s, les manager.euse.s, les services, de souligner les points de vigilances et les alternatives ?

Les plateformes de matching entre offres et compétences nous sont vite apparues comme assez inadaptées à la micro-mobilité, qui requiert un besoin de coordination humaine importante. Faudrait-il imaginer par exemple une fonction de détection des compétences secondaires comme des appétences des agent.e.s, de repérage des besoins exprimés ou des potentiels latents de l'organisation ? Comment mieux coordonner les micro-mobilités, rendre plus lisible le recrutement d'agent.e.s volontaires, appuyer les manager.euse.s dans l'accompagnement d'agent.e.s ré-affecté.e.s ? Quelle valorisation de la participation à ce type de dispositif dans les parcours des agent.e.s ou encore dans la « marque employeur » de la collectivité, en interne et en externe ?

Comment rendre plus visibles et désirables ces dispositifs ? Comment passer d'une pratique ponctuelle de renfort à un service à des micro-mobilités mobilisables plus largement au sein de l'administration ?

« Le mécénat de compétences doit rester volontaire, il faut une envie ; il est probable que tout le monde n'ait pas envie de s'engager, et il faut respecter cette liberté, et ne pas que la valorisation mette de côté ou incite des personnes qui ne souhaitent pas s'engager à le faire. »

De quelle manière les pratiques de micro-mobilité font-elles évoluer la gestion des ressources humaines ?



« La relation personnelle est clé dans le succès de ce type de dispositif : il est important par exemple d'organiser une rencontre en amont pour apprendre à se connaître et vérifier que les personnes soient en phase. »

« Il y a un besoin de coordination très fort pour identifier les personnes disponibles, voir comment les compétences sont transposables en fonction des missions offertes... Pour la fonction RH, cela permet de sortir d'un rôle de gestionnaire, de se positionner en ressource. »

Les dispositifs de micro-mobilité, souvent organisés sur une base très ponctuelle, de gré à gré, concernent finalement un petit nombre d'agent.e.s. Comment en toucher d'autres, au-delà des cadres par exemple ? Il s'agirait par exemple de documenter, d'incarner, de mettre en récit les pratiques de micro-mobilité, mais aussi de clarifier leurs finalités. Imaginerait-on le développement d'agent.e.s volant.e.s inter-administrations, des formes de solidarité qui iraient du micro-don au jumelage inter-services, un quota de jours pour chaque agent.e à mettre à disposition d'un autre service / administration / organisation du territoire ?



Mécénat de compétence en collectivité, quesako ?

Des collectivités s'intéressent au mécénat de compétence, aujourd'hui plutôt développé dans le secteur privé. L'expérimentation de ce type de dispositifs est depuis peu rendue possible par la loi 3DS. Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis y recourt quant à lui depuis octobre 2020, dans le cadre du programme « Agent.e.s solidaires » ; une soixantaine d'agents de la collectivité mène ainsi des actions de volontariat dans des associations du territoire, jusqu'à deux jours par mois, sur leur temps de travail et avec maintien de salaire. Le dispositif est coordonné par la Délégation à la Vie associative, en utilisant le système des Autorisations spéciales d'absence pour permettre aux agent.e.s d'être couvert.e.s



Bivouac vers l'inconnu

A la Communauté urbaine de Dunkerque, un pacte de micro-mobilité pour sécuriser et mettre en récit le parcours des agents

Si les agents de la Communauté urbaine de Dunkerque ont déjà fait l'expérience de micro-mobilités, celles-ci ont plutôt touché des agent.e.s de catégories A.

par l'assurance dans le cadre de leur mission de bénévolat. « Les agent.e.s participants sont tou.te.s satisfait.e.s et aimeraient poursuivre dans le temps, certain.es disent avoir retrouvé un sens à leur travail, et les associations sont ravies de pouvoir compter sur des bénévoles sur le long cours. » Parmi les clés de réussite d'un tel dispositif, sa souplesse et sa simplicité, le fait qu'il soit porté et mis en visibilité pour embarquer même les managers les plus réticents, et son intégration dans une réflexion plus générale sur le temps au travail... Pour aller plus loin, le ProbonoLab, qui accompagne ce type d'initiatives, a mené une enquête auprès d'une dizaine de collectivités qui s'intéressent à ce type de dispositifs (les entretiens sont disponibles [sur le site](#)).

Un pacte de micro-mobilité a donc été imaginé, qui permette de rendre le parcours plus lisible et plus confortable pour les agent.e.s, les manager.euse.s et les équipes, et de produire un récit collectif de ces expériences.

Pour le prototyper, un premier atelier pourrait être organisé, rassemblant des agent.e.s ayant eu des expériences de mobilité, des manager.euse.s qui ont laissé partir ou ont accueilli des agent.e.s, des

professionnel.le.s des ressources humaines afin d'identifier l'intention de départ, ce qui était attendu, ce qui s'est réellement produit, ce qui a été difficile, source de tension, et ce que la micro-mobilité a provoqué et permis. Ceci permettrait de dessiner les contours de ce pacte de micro-mobilité : contrat, fil d'Ariane, amulette ? Objet à destination des managers, des agents, à quel moment ? Quels usages, quelle gouvernance, quels rituels ? En quoi est-ce aidant, quelle est la valeur créée par rapport à l'existant ?

En Gironde, un dispositif pour mieux mobiliser et valoriser les facilitatrices et facilitateurs

Un réseau de facilitatrices et facilitateurs s'est formé autour du labo La Base, à partir d'un groupe d'une dizaine d'agent.e.s qui a grossi peu à peu. Ils et elles sont mobilisé.e.s de manière ponctuelle (une demi-journée à une journée) pour venir en appui aux projets. Cependant, l'expérience montre que ce sont souvent les mêmes personnes qui participent et ont ainsi l'occasion de monter en compétences. Par ailleurs, si ces mobilisations sont ponctuelles, elles se font souvent en marge du temps de travail, et sans réelle valorisation.

Au cas par cas, la posture et le rôle des manager.euse.s peuvent se révéler plus ou moins facilitants. Enfin, comment s'assurer que les facilitatrices et facilitateurs sont

mobilisés dans de bonnes conditions, avec une bonne compréhension de leur rôle et de leur apport dans le projet ? Avec l'évolution des pratiques, les besoins de la collectivité dans ce domaine sont exponentiels, l'enjeu est donc de rendre plus lisible cette fonction afin de la développer.

Il s'agirait de tester un dispositif visant à sécuriser les expériences de facilitation et un mode de valorisation de ces missions pour les rendre plus appréhendables et désirables. Pour le prototyper, deux premières sessions devraient rassembler 5 à 10 facilitatrices.teurs, quelques managers et des agent.e.s des ressources humaines afin de revenir sur les expériences déjà vécues et de dessiner collectivement les tests.



En Isère, un dispositif de micro-mobilité inter-institutionnel

Le Département de l'Isère porte le dispositif Mission d'appui temporaire au projet (MTAP), qui permet de mettre à disposition un.e agent.e au sein d'une autre direction pour une durée allant jusqu'à deux ans. Dans quelle mesure un tel dispositif pourrait-il être « open source » pour répondre aux besoins des autres administrations membres du labo inter-administrations La Piste et permettre des mobilités inter-institutionnelles ? L'intérêt d'un tel dispositif serait de partager des compétences plus ou moins rares entre ces collectivités, de créer de l'inter-connaissance, voire d'enclencher des coopérations. Pour le Département, il s'agirait également de profiter de l'opportunité pour travailler sur la mise en récit du dispositif MATP, aujourd'hui encore peu mobilisé, afin de le faire mieux connaître au sein de la collectivité comme des autres administrations du territoire.

Afin de mener cette expérimentation, les discussions se sont enclenchées avec la Métropole et la Ville de Grenoble. L'enjeu est ici de tester le mode de recrutement des agent.e.s en mobilité : comment s'écarter de la traditionnelle fiche de poste ou des plateformes de mise en relation pour imaginer un format qui parte du volontariat et des appétences des agent.e.s, favorise la relation interpersonnelle et la confiance ?



Prise de recul au refuge

L'importance de la dimension humaine, qui prime sur la standardisation des compétences

Les plateformes de « matching » permettant de croiser offre de compétences et besoins de renfort, même si elles peuvent paraître séduisantes, ne sont pas forcément adaptées à des micro-mobilités dont la réussite repose sur la qualité de la relation entre les parties prenantes. Privilégier la conversation et la relation inter-personnelle est finalement un meilleur gage de réussite.

Les personnes ont souvent du mal à déclarer leurs compétences sur une plateforme et à identifier dans quelle mesure celles-ci sont transposables ; une discussion à bâton rompu pour présenter une mission fonctionne mieux dans de nombreux cas.

Par ailleurs, dans la mesure où les missions à pourvoir ne sont pas connues à l'avance, il vaut mieux passer de l'énergie à faire se rencontrer les personnes qu'à construire des référentiels de compétences.

Un rôle clé et nouveau pour les ressources humaines

La réussite des micro-mobilités implique donc de prendre en compte l'accompagnement nécessaire pour identifier des compétences en amont et mettre en relation les parties prenantes. Cela demande du temps et de l'implication, mais aussi une capacité de coordination importante pour mobiliser les personnes disponibles et les suivre en amont et aval. Les fonctions RH sont ainsi amenées à se positionner en ressource et entremetteur, au-delà de leur rôle de gestionnaire.





Privilégier une approche «sur-mesure», souple, plutôt que des dispositifs posant un cadre trop lourd, reste finalement la posture la plus pragmatique (même si les questions juridiques demeurent présentes...).

Ne pas faire de la micro-mobilité une nouvelle injonction

Si les micro-mobilités sont plutôt considérées comme vertueuses par celles et ceux qui les ont expérimentées, au croisement entre la bouffée d'air, le développement professionnel et une approche dé-silotée et solidaire du travail, attention à ne pas en faire un passage obligé. Si elles peuvent redonner du sens collectif, il convient de porter attention à l'équilibre de la charge de travail, à l'écoute des besoins et envies des agent.e.s, aux trajectoires professionnelles, etc. Si elles apportent de la souplesse et de la marge d'adaptation, voire rendent plus attractives les métiers de la fonction publique, elles ne peuvent pas venir compenser de manière systématique et pérenne le manque de moyens, au risque d'être vectrices de nouveaux risques psycho-sociaux.

Clarifier la finalité du dispositif :

Entraide... ou contrôle ? En clarifiant la finalité de solidarité et d'apprentissage mutuel d'un dispositif permettant aux agent.e.s de se positionner en renfort auprès d'un autre service, on peut lever les craintes par rapport à l'image.

Approcher, enfin, le temps de travail comme un commun :

les dispositifs de micro-mobilité que nous avons partagés et explorés cherchent tous à trouver la bonne adéquation entre des situations d'agent.e.s, choisies ou subies, et les besoins et projets du côté des organisations. Peut-être faut-il ainsi inventer des modes de gestion et de régulation qui s'inspirent des communs pour sortir d'une approche par le contrôle, pour imaginer une gestion plus collective et contributive du travail et des savoir faire au sein des organisations publiques...Chantier ouvert !

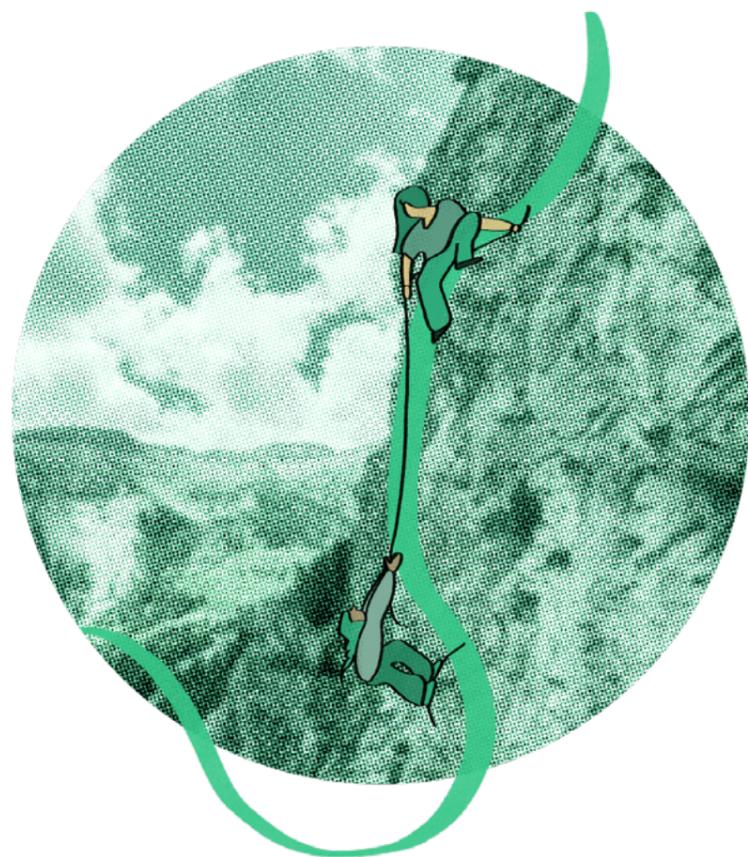


LE MANAGEMENT DE LA SUBSIDIARITÉ



Départ du sentier

L'enquête Réflexes publics a révélé que la crise pouvait être porteuse de pratiques professionnelles et managériales qui donnent plus d'autonomie aux agent.e.s et aux encadrant.e.s : devoir d'initiative, liberté d'adaptation de la règle, réduction du « bruit » du reporting, allègement des processus de validation, plus grande symétrie de l'information et communication plus transparente... Dans les meilleurs cas, elle a su donner aux manager.euse.s et agent.e.s dont l'activité était maintenue



des marges de manoeuvre inédites dans l'organisation de leur travail et la mise en oeuvre de leurs missions.

Née de cette observation, la piste du « management de la subsidiarité » dessine ainsi une approche plus horizontale du management public, qui reconnaît notamment à toutes les encadrantes et encadrants, notamment les « manager.euse.s de proximité », mais aussi à leurs équipes, un rôle clé de rouage de l'action publique, en accroissant leur capacité d'agir, en confortant leur identité professionnelle et en les accompagnant dans l'exercice de leur autonomie.

Une douzaine d'agent.e.s issu.e.s de sept organisations ([Lyon, la Ville et la Métro de Grenoble](#), [Cergy-Pontoise](#), [Nantes Métropole](#), [la Communauté urbaine de Dunkerque](#), [la Carsat Centre-Ouest](#)) ont exploré cette piste dans le cadre du programme.



Zoom sur un article :
[Le principe de subsidiarité appliqué au management](#)



On balise le terrain

Management de la subsidiarité : késako ?

La définition de l'Union européenne apporte un premier éclairage bien utile pour mieux comprendre la notion de « management de la subsidiarité » : le principe de subsidiarité, introduit dans le droit européen par le traité de Maastricht, consiste à réserver uniquement à l'échelon supérieur – ici l'Union européenne (UE) – ce que l'échelon inférieur – les États membres de l'UE – ne pourrait effectuer que de manière moins efficace.

Appliquée au management, la subsidiarité repose sur l'idée d'une responsabilité déléguée à l'échelon le plus adéquat, l'échelon supérieur ne conservant que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur. La délégation est ainsi renversée : ce n'est plus le ou la dirigeant.e qui délègue à la base certaines décisions ou certains projets, mais le contraire. Ainsi, toute responsabilité doit être assumée par celles et ceux qui sont confronté.e.s à la problématique à résoudre, au plus proche du terrain.”



La notion reste cependant large, et renvoie plus à un principe guidant l'action et l'organisation qu'à des dispositifs ou des pratiques bien définis. Les attentes des participant.e.s, les situations vécues dans leur collectivité avant, pendant ou après le premier confinement et le partage d'autres expériences inspirantes ont toutefois permis d'identifier un certain nombre de problématiques plus précises →

Clarifier et mieux répartir les responsabilités et les décisions



« Avant c'était le manager de proximité qui distribuait le travail, maintenant on est dans un système "d'auto alimentation". Mais on s'est aperçu que certain.e.s technicien.ne.s ne prenaient pas assez de dossiers, et que les manager.euse.s ne jouaient pas le jeu d'accompagner cela. On n'a peut être pas créé le cadre de confiance pour que les manager.euse.s soient en responsabilisation eux-mêmes et prennent des initiatives lorsqu'il y a un dysfonctionnement sans attendre que la direction ne le fasse ou ne valide. »

Comment, dans l'ensemble de la collectivité, répartir les responsabilités et les décisions aux bons niveaux, notamment à partir des réalités opérationnelles et de l'expertise du terrain ? Comment clarifier la ligne hiérarchique pour sécuriser et faciliter le travail des agent.e.s ? Comment s'assurer que chacun.e, notamment les manager.euse.s de proximité, disposent de toutes les informations pour organiser au mieux l'activité et gérer au mieux les ressources ?

Des outils et des modèles de gouvernance et de management innovants ont été développés ces dernières décennies pour apporter des réponses à ces besoins, mais ils restent complexes à mettre en place et à diffuser dans des organisations encore très bureaucratiques et pyramidales.

« En matière de nettoyage, le territoire est découpé mais lors d'un changement d'équipe, on s'est aperçu sur le terrain que les équipes s'étaient organisées entre elles pour se faciliter le travail sans prendre en considération ces « frontières » administratives. Cette organisation a été confirmée et validée par la hiérarchie car elle était opérante et efficace. »

« On a mis en place un portail décisionnel pour faciliter le pilotage stratégique. Les données RH, finances, commandes publiques, subventions aux associations, prestations internes, parcs de véhicules, opérations de travaux, nettoyage des locaux (pour les écoles,...), etc, y sont accessibles à tous les manager.euse.s, et pas concentrés au niveau du top-management. »



À **Annemasse**, où a été élaboré un **référentiel managérial inspiré de l'organisation libérée** ([témoignage à lire ici](#)), "le partage des valeurs au centre du projet de la future bibliothèque (inclusion, coopération, ouverture et innovation) est ce qui a permis au collectif de rester aligné, de réguler les tensions, de se faire confiance pour avancer tous dans le même sens".



Dans l'**holocratie** les rôles correspondent à ce dont une équipe a besoin au quotidien, ils clarifient le « qui fait quoi » dans l'organisation. Les rôles sont dynamiques, évolutifs et permettent de bien distinguer la personne de la fonction qu'elle occupe ([témoignage sur l'expérimentation de l'holocratie à la Métropole de Grenoble à lire ici](#)).



La mise en oeuvre de la subsidiarité dans l'organisation implique pour les agent.e.s une plus grande autonomie et des responsabilités accrues dans leur périmètre d'action. Elle peut donc susciter des craintes et des attentes, qui doivent être prises en compte et levées pour ne pas créer de tensions, dégrader les conditions de travail ou porter atteinte au bien-être des personnes.

Alors, comment rassurer et préparer un.e agent.e ou une équipe à qui on confie de nouvelles responsabilités ? Comment éviter aux agent.e.s de s'épuiser sous le poids des responsabilités, comment favoriser la (l'auto-)régulation de la charge de travail ?

Comment sécuriser les agent.e.s et les manager.euse.s dans les situations exceptionnelles ?

Faut-il valoriser la prise de responsabilité et si oui, peut-on le faire autrement que par une prime ?

Sécuriser la prise de responsabilité et l'autonomie



« Le projet de rapprochement de deux directions repose sur les épaules d'une personne qui n'a pas forcément le type de poste pour le faire, mais qui a la confiance de l'encadrement. Cette situation fragilise la personne car elle est parfois laissée seule aussi bien sur des volets d'animation ou de consignation d'idées que sur des sujets plus structurants qui impacteront la future vie professionnelle des agent.e.s. Quand la confiance accordée se transforme en surexposition d'un.e agent.e non préparé.e aux risques, aux conflits et aux responsabilités d'un si gros projet, sans reconnaissance derrière... »

« On a mis en place le "Mode Staff" en 2019-2020 suite à un travail du CODIR sur la transition managériale. L'objectif : réserver des créneaux dans les agendas des DGA-DGS [blocage des créneaux de 18h-19h] pour être interpellés par des agent.e.s rencontrant des problèmes. La personne qui saisit le mode Staff réunit qui elle veut autour de la table afin de trouver une solution en convoquant l'intelligence collective. »

VU À LA FRONTALE

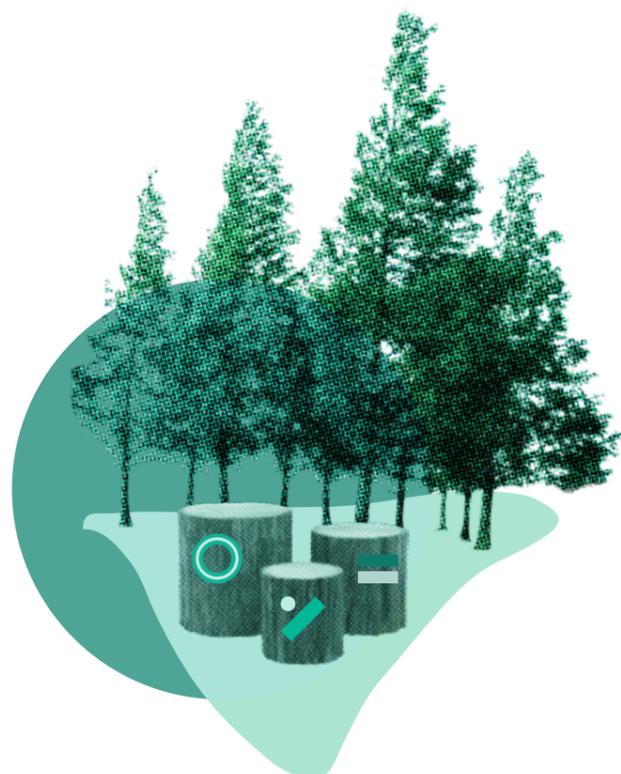
À la Ville de Caluire-et-Cuire, où la subsidiarité est inscrite dans le projet d'administration depuis 2021 ([retour d'expérience complet à lire ici](#)), le sujet de la valorisation financière/des primes a d'abord été écarté car "il ne s'agissait pas d'un accroissement des tâches mais d'un accroissement de l'autonomie". Par contre un travail connexe a été mené sur le bien-être au travail et les conditions d'exercice des missions (avec notamment des investissements réalisés pour lutter contre les troubles musculo squelettiques). La collectivité ayant récemment retrouvé des marges financières, il est aujourd'hui question de valoriser les missions ponctuelles.

Alléger les process

« Avant la Covid, l'ouverture d'un espace collaboratif sur notre intranet nécessitait d'intégrer une expérimentation, une formation, une, deux, trois... validations. Pendant le confinement, face à l'urgence de mettre en place ces outils et d'en libérer l'accès, il suffisait d'un mail informant que l'on avait vu avec son ou sa chef.fe et c'était ouvert ! »

« Pendant le confinement la procédure de versement des subventions a été très allégée pour garder le rythme du versement et ne pas mettre les acteurs en difficulté. L'équipe était très fière de son efficacité et de son adaptation... mais s'est précipitée pour remettre en place notre procédure bien lourde et sécurisée à la fin du confinement, sans tirer les enseignements de ce mode dégradé. »

En clarifiant les missions et responsabilités de chacun.e, en encourageant l'autonomie de celles et ceux qui font, la subsidiarité répond aussi à un besoin, souvent perçu par les agent.e.s eux-mêmes comme un irritant majeur, de simplification des procédures, et de réduction des circuits décisionnels et des délais de validation. En ce sens, elle n'est pas seulement bénéfique pour les agent.e.s eux-mêmes, mais aussi pour les usagers.ère.s et partenaires des administrations, en favorisant la réactivité de l'administration et en améliorant le service rendu.



La subsidiarité s'incarne de manière très explicite dans les **opérations de secours menées par les pompiers** : les équipes sont en effet autonomes dans leurs interventions (c'est celui ou celle qui est au plus proche du problème qui décide), elles ont une grande réactivité et une réelle capacité à inventer des solutions pour faire face à la complexité et l'incertitude des environnements d'opérations. Cette grande autonomie laissée sur le terrain aux équipes repose sur quelques grands principes : un sens clair donné à l'action et un cadre de référence commun sur l'intervention ; une formation commune régulière ; un collectif fort avec suppléance possible du manager ou de la manageuse ; des réussites fêtées et une culture du RETEX ([témoignage du chef du pôle RH d'un Service départemental d'incendie et de secours à lire ici](#)).



Bivouac vers l'inconnu

A Nantes et Cergy-Pontoise, co-définir et adopter des pratiques de travail plus en autonomie au sein d'une équipe

Comment une équipe peut-elle définir et clarifier collectivement les périmètres de responsabilité en son sein pour donner plus de pouvoir d'agir aux agent.e.s et valoriser leurs compétences ? Comment les manager.euse.s peuvent-ils accompagner les agent.e.s dans l'exercice de leur autonomie ?

Pour répondre à cette problématique, **Nantes a choisi d'expérimenter au sein d'un accueil petite enfance** (80 enfants, 35 agent.es réparti.es en 4 équipes) un processus de réflexion collective (2 ateliers) débouchant sur la mise en test, entre juin et décembre, de **nouvelles pratiques professionnelles** pour administrer des médicaments aux enfants d'une part, répondre aux familles sur leur demande d'adaptation des horaires d'accueil d'autre part. Ces deux idées ont été proposées à la fois par les agent.e.s et par la direction et testées au sein de deux équipes volontaires.

Au coeur de ce test : le souhait de renforcer l'autonomie des auxiliaires de puériculture, éducatrices jeunes enfants et agent.e.s de crèche (tout en sécurisant cette prise d'autonomie), pour alléger les processus, nourrir l'engagement des agent.e.s et soulager les manager.euse.s d'un excès de tâches qui ne devraient pas relever de leurs

responsabilités dans un fonctionnement en subsidiarité. Dans les deux cas (administration de médicaments, adaptation des horaires d'accueil), les conditions nécessaires à l'exercice de ces nouvelles responsabilités par les agent.e.s ont été clarifiées en amont, par exemple : dans le premier cas, la notification de l'heure d'administration et de la posologie dans un classeur médical (un nouvel outil mis en place pour le test), un rappel des règles et protocoles à respecter ; dans le second cas, le respect du taux d'encadrement des enfants, un planning connu très en amont et un objectif partagé d'optimisation du « taux de remplissage ».



Les deux tests ont vécu deux trajectoires différentes et très instructives.

L'administration des médicaments a donné lieu à un engagement fort des équipes et une évolution des pratiques managériales de la puéricultrice en soutien. Les allers-retours entre les deux équipes testeuses ont permis d'optimiser l'outil (le classeur), pour les équipes comme pour la direction, et d'améliorer le suivi du soin des enfants. Le projet sera présenté au comité de direction de la direction de la petite enfance pour une éventuelle généralisation. Le test concernant l'adaptation des horaires d'accueil a lui démontré l'inutilité d'un outil supplémentaire de suivi mais surtout les conditions nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles pratiques. En effet, sans l'équipement nécessaire (pas d'ordinateur, ni de ligne téléphonique directe pour une des équipes testeuses), ni les changements de postures requis (des manager.euse.s mais aussi des équipes), cette subsidiarité n'est pas simple à mettre en œuvre.

Dans les deux cas, les professionnelles ont beaucoup apprécié de participer à une réflexion /action visant à améliorer le quotidien et la reconnaissance de leur travail, et la direction juge positive la dynamique lancée dans les équipes.

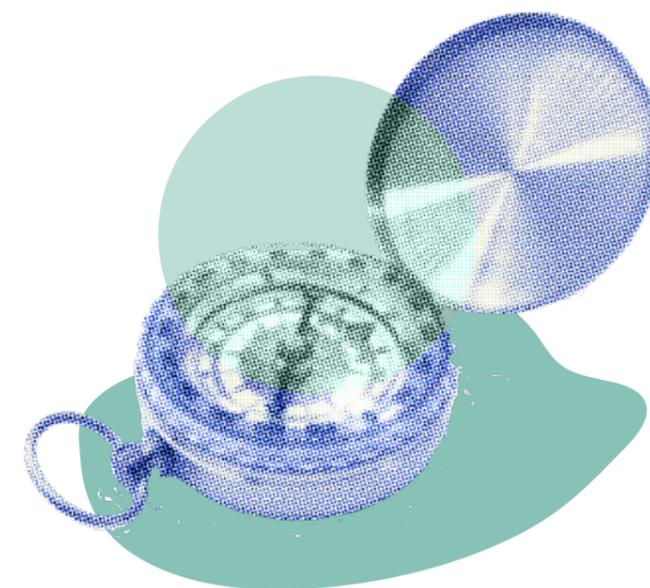
A Cergy-Pontoise, un processus de formalisation des « champs de subsidiarité » comprenant 3 courts ateliers collectifs (manager.euse.s, agent.e.s et mixtes) a été mis en place au sein du service Gestion administrative et statutaire de la Direction des ressources humaines pour définir et engager le test de nouvelles pratiques entre les agent.e.s gestionnaires, la responsable de service, la directrice et la DGA. Ces pratiques concernent notamment la rédaction et la signature de courriers, d'attestations et de certificats professionnels. Les principaux objectifs recherchés par l'équipe testeuse et les manager.euse.s étaient ici de réduire les allers-retours chronophages et de simplifier les process (« faire du circuit-court ! »)

Plusieurs points positifs ont été relevés au cours du processus de travail collectif : la parole des agent.e.s s'est libérée au fil des ateliers, notamment sur les besoins et les conditions pour plus d'autonomie. L'implication de la DGA dans la démarche a contribué à valoriser celle-ci, en montrant qu'elle est portée et les agent.e.s soutenu.e.s (« il y a du soin »). De nombreux échanges autour de certaines pratiques jugées « à risques juridiques » ont notamment révélé l'écart entre les risques perçus et les risques réels liés à certaines actions. Face à cette tension, le choix a clairement été fait de ne pas mettre les agent.e.s en situation d'inconfort et de privilégier une autonomie choisie plutôt qu'une autonomie subie ou imposée,

quitte à renoncer à « subsidiariser » certaines tâches qui auraient pu l'être.

La question des outils de reporting s'est également posée : comment favoriser le suivi des dossiers et des échéances (par les manager.euse.s mais aussi par les collègues) sans rajouter de la lourdeur pour les agent.e.s ? La subsidiarité ouvre ainsi la voie à une réflexion sur les modalités de partage de l'information au sein de l'organisation ...

La démarche, inscrite dans l'élaboration du projet d'administration territoriale, a été présentée en codir élargi. Un nouveau test va être mené avec le service du patrimoine végétal et un déploiement de la démarche est déjà envisagé, en mobilisant les facilitateurs.rice.s du service emploi-formation mais également, les cas échéant, les chef.fe.s de service qui en ont fait l'expérience pour relayer, voire co-animer la démarche.





A Lyon et à Grenoble, se former à de nouveaux modes de management et « routines » d'équipes

A Lyon, l'expérimentation a consisté à co-produire et tester (en partie) un « pack » de modules de form'action autour d'un nouveau mode de management visant à accroître l'autonomie des encadrant.e.s en cohérence avec leurs responsabilités (nom de code : « Manager à la Lyonnaise »). Deux terrains d'expérimentation ont été choisis, pour favoriser une lecture croisée et partir de situations vécues par les manager.euse.s : le groupe de direction générale et une équipe territoriale de la Direction Éducation. Le processus a débuté par une séquence commune d'inspiration, puis par un temps de diagnostic avec chaque groupe (identification d'irritants en lien avec la problématique) avant de travailler au cahier des charges de modules de formation-action susceptibles de répondre à ces irritants et à leurs causes.

Quatre propositions de modules « faits maison » vont être testées au 1er semestre 2023 : une séance de « fast co-développement » entre manager.euse.s autour d'une situation de prise de risque ; un pecha-kucha pour créer une culture commune du management au sein de la collectivité ; une session de théâtre-forum pour « développer la culture du risque » ; la conception en mode « sprint » et le test d'un jeu collaboratif pour « prendre de vraies décisions ».

Cette maquette pourra servir de base pour la consultation de prestataires de formation. Au delà de l'intention de réinterroger les modes de management chez les participant.e.s, l'expérience a permis de tester un nouveau processus d'ingénierie pédagogique « inversée » qui pourrait être appliqué à l'avenir à d'autres parcours de formation, accessibles à tous les manager.euse.s.

A Grenoble, l'objectif de l'expérimentation était de faire découvrir et tester une méthode de gouvernance partagée à des équipes pour clarifier qui fait quoi, valoriser le travail réel (et pas seulement celui de la fiche de poste !) et encourager la prise d'initiative et la créativité des agent.e.s dans un cadre sécurisé, où tout est « explicite ». Un parcours d'initiation en mode « jeu sérieux », partant d'un diagnostic des besoins de chaque équipe, avec des étapes à franchir et des choix d'options possibles (« cartographie des rôles » ou « réunion de triage »), a été conçu.

Les échanges avec les services approchés pour les tests ont toutefois révélé que leurs besoins ne correspondaient pas tout à fait au parcours imaginé, et qu'un accompagnement plus « sur-mesure »

devait être envisagé. Avec, à la clé, la question des moyens humains disponibles pour accompagner toutes les équipes intéressées par ces nouvelles méthodes, mais aussi celles qui en sont plus éloignées et qui étaient visées par l'expérimentation initialement ...

Les outils produits pour le test ont toutefois été utiles pour démarrer une dynamique en interne et en inter-institutionnel autour de la gouvernance partagée, notamment dans le cadre du Mois de l'innovation publique 2022.

A la Carsat Centre Ouest, concevoir une charte managériale « en subsidiarité »

La Carsat Centre ouest a souhaité se saisir d'une opportunité, celle d'un projet de charte managériale inscrit dans le récent projet d'entreprise, pour expérimenter concrètement la subsidiarité dans une organisation à la culture hiérarchique forte. Et si les premiers concernés (les manager.euse.s) produisaient eux-mêmes cette charte, plutôt que la direction générale ? Le test envisagé porte donc sur la co-conception de cette charte par un groupe de manager.euse.s volontaires, sur un mode expérimental et itératif : les manager.euse.s « testeur.se.s » devant définir et s'engager sur un ensemble d'actions et pratiques quotidiennes, facile à mettre en œuvre et à tester rapidement auprès de leur équipe pour nourrir l'élaboration de la charte (par exemple, de nouvelles modalités de réunion, une sensibilisation à la prise en compte des handicaps, etc.).

Le but : une charte vraiment utile, dans le fond et la forme, que les autres manager.euse.s puissent s'approprier car elle aurait été conçue par leurs pairs, et un collectif managérial reconnu, notamment par le Comité de direction, et mis en capacité d'agir plus en autonomie.



A Dunkerque : un cadre de sécurité pour une mission exceptionnelle

Comment poser un cadre clair et imaginer un mode opératoire pour venir en appui des agent.e.s à qui on confie une mission exceptionnelle car elles et ils sont les mieux placé.e.s pour la mener, mais qui ont besoin d'être sécurisé.e.s ? Il s'agirait ici de tester, en lien avec un.e agent.e volontaire, sa ou son manager.euse, un parrain ou une marraine et un.e psychologue du travail, des outils et modalités d'accompagnement de l'agent.e (numéro vert, lettre de mission, protocole co-construit d'appui ...).



A Caluire-et-Cuire, la subsidiarité a été appropriée et déclinée à tous les échelons : chaque service a été invité à produire sa propre définition de la subsidiarité, dans un format libre (un jeu, une infographie, etc.).

🔗 **Sur le blog :**
[Voyage vers la subsidiarité à Caluire-et-Cuire](#)



Prise de recul au refuge

Adopter un langage commun

La notion de subsidiarité n'est pas toujours comprise au premier abord. Dans plusieurs cas, il a été nécessaire de prendre un temps (voire plusieurs) de clarification sémantique avec les équipes testeuses. Parfois, il a été choisi d'utiliser le terme d'« autonomie », plus courant et à connotation moins « technocratique ».

Co-construire l'autonomie

Les attentes d'une direction générale (et parfois des élu.e.s) en termes d'autonomie et de responsabilités des agent.e.s et des manager.euse.s, et plus largement d'évolution des pratiques, peuvent se heurter au besoin croissant de repères dans un contexte organisationnel et politique mouvant, qui rend souvent les environnement de travail instables. Toutefois, les réticences ou inquiétudes qui ont pu s'exprimer parfois devant une perspective d'autonomie accrue (et son corollaire de risques accrus) peuvent être levés en travaillant collectivement (avec les agent.e.s et leurs encadrant.e.s) sur des situations très concrètes, des tâches et décisions quotidiennes, parfois des irritants. Lui donner plus d'autonomie peut dès lors être perçu par l'agent.e comme une marque de confiance dans ses capacités et de reconnaissance de son travail.

Poser un cadre ... ou pas ?

La question du cadre et de sa formalisation (cadre de confiance entre direction générale / manager.euse.s / agent.e.s, cadre de sécurité, procédures) a été très présente tout au long de la démarche. Faut-il formaliser un cadre pour favoriser l'autonomie ? À quelle échelle ? Les tests menés à Cergy- Pontoise et à Nantes ont montré que des outils très simples (un tableau excel à 4 colonnes dans un cas, un classeur dans l'autre), conçus avec les agent.e.s et réadaptés au fil de l'eau, pouvaient être plus utiles (car intégrés à l'environnement de travail quotidien) pour accompagner la mise en place de nouvelles pratiques et responsabilités que le guide numérique d'abord envisagé à Cergy-Pontoise par exemple.

Mieux partager l'information

Enfin, la gestion de l'information se révèle centrale dans les fonctionnements en subsidiarité. Elle invite à repenser de manière collaborative (et à mettre en test) la communication et l'explicitation des décisions, les modalités de circulation et de partage de l'information, les outils de suivi et de pilotage. En veillant à ne pas aboutir, alors qu'on cherche tout l'inverse, à un alourdissement des process et outils de reporting !



Le DGS de Caluire-et-Cuire a une position forte sur le sujet : « si on a un cadre trop précis et figé, ce n'est plus de la subsidiarité, c'est du cadre ». Si le projet d'administration de sa collectivité comporte des exemples de situations concrètes de subsidiarité, il rappelle surtout des principes de responsabilité « car la subsidiarité ne se décrète pas, elle se travaille au quotidien, c'est un processus en évolution permanente ». Le droit à l'erreur est réellement reconnu, et de nombreux temps de régulation sont organisés (retours d'expérience, analyses de pratiques, etc.).

🔗 **Sur le blog :**
[Voyage vers la subsidiarité à Caluire-et-Cuire](#)

03



VERS DE NOUVEAUX ITINERAIRES

Quelques enseignements pour mener les transformations organisationnelles et managériales nécessaires à une administration publique plus résiliente.

DONNER UN SENS CLAIR À L'ACTION

De nombreux projets d'innovation échouent ou ne dépassent pas la phase d'expérimentation pour avoir surestimé la question des compétences et des moyens – certes essentielle – mais sous-estimé l'importance de la vision et des valeurs qui les fondent. Comme pour tout projet de transformation, il est donc essentiel de sortir du flou (voire de l'innovation-washing) et d'explicitier la vision sincère qui sous-tend une démarche ou un projet. En bref, s'attacher au Pourquoi ? avant de travailler sur le Comment ?

C'est encore plus vrai quand on cherche à transformer « au coeur du réacteur »,

sur des fonctions supports telles que les RH, où l'on s'autorise peut-être moins à innover, à « sortir du cadre » (et à mobiliser du temps pour le faire) que sur des politiques publiques.

De plus, pour être crédible et mobilisatrice, cette vision doit s'incarner au quotidien dans le fonctionnement et les pratiques des organisations et des équipes, et ne pas être circonscrite à une expérimentation, à un nouveau dispositif ou à l'écriture d'un guide.



L'importance de la vision est un des fondements d'un des modèles de gouvernance qui a inspiré les participant.e.s du groupe « management de la subsidiarité ». L'holocratie, qui repose sur le principe que toute organisation est orientée vers une raison d'être – son but ultime à atteindre – et que sa gouvernance est organisée en fonction de cette raison d'être.

A Caluire, c'est aussi au terme d'un travail engagé en 2016 avec les agent.e.s sur les valeurs et fondements de leurs actions pour le public, qu'a été élaborée une charte managériale puis en 2021 un projet d'administration plaçant en son cœur le principe de subsidiarité.

PRENDRE SOIN DES PERSONNES ... ET DES COLLECTIFS !

L'injonction à l'autonomie, la prise d'initiative, la mobilité, la polyvalence, etc. comportent un risque de sur-responsabilisation des personnes et de survalorisation de l'individu sur le collectif, alors que la complexification des enjeux et des environnements rendent le besoin de coopération et la nécessité de sécuriser le travail toujours plus criants. C'est sans doute pourquoi il a beaucoup été question, dans Capacités publiques, de cadre de sécurité, de pacte (par exemple de micro-mobilité), de co-responsabilité...

Pour autant, poser un cadre ne doit pas se traduire par une normalisation ou un alourdissement des process, et la ré-

assurance des personnes et des équipes passe d'abord par la relation humaine et la co-construction avec les équipes, comme on l'a vu à travers les expériences autour des micro-mobilités et du management de la subsidiarité.

Sortir de la surexposition des individus, avec les risques psycho-sociaux qu'elle comporte, c'est aussi penser des dispositifs plus collectifs, par exemple en matière de promotion des initiatives ou d'incubateurs de projets, à contre-courant de certains imaginaires « héroïques » de l'innovation.

Ainsi, plutôt que d'encourager l'intrapreneuriat ou les challenges, qui créent souvent de la compétition entre les personnes, les collectivités pourraient valoriser le portage collectif d'initiatives d'agent.e.s (et pourquoi pas, à leurs côtés, d'autres acteurs du territoire, dans une logique de commun ?), en mettant l'attention non pas sur le porteur, mais sur l'émulation collective de l'équipe qui s'investira dans l'amélioration, le prototypage et le développement d'une idée.

Penser des dispositifs plus collectifs, c'est aussi contribuer à renforcer le sentiment d'utilité et la solidarité, qui sont des moteurs puissants de l'action, comme l'a révélé la multitude de micro-mobilités et d'initiatives spontanées nées pendant la crise sanitaire, mais aussi le développement plus tendanciel du mécénat de compétences ou des coopérations inter-institutionnelles. Plus généralement, c'est une manière de renouveler le récit de l'intérêt général, au fondement de l'action publique.

PRIVILÉGIER LA SOBRIÉTÉ DES FORMES

STIMULER L'ENTRAIDE ET LA SOLIDARITÉ

Comment, en miroir d'un besoin d'aller vers plus de sobriété écologique, répondre à l'inflation des commandes et l'empilement des projets, pour aller vers une priorisation, un resserrement, des approches plus stratégiques ?

Il semble d'abord essentiel d'identifier, faire fructifier et valoriser (vendanger en somme !) les ressources existantes plutôt que de partir de zéro, en créant ou ajoutant un nouveau dispositif, comme l'ont montré les réflexions et tests menés sur les initiatives d'agent.e.s et les micro-mobilités. Cela passe par des formes d'enquête, d'observation, d'aller-vers, puis de partage des idées et des expériences, plus que par des appels à projets souvent lourds à organiser et aux effets déceptifs.

Au-delà, et dans un contexte de tensions accrues sur les ressources (en temps, en agent.e.s, en budget), la simplicité des formats et des outils s'impose, partant des pratiques et des besoins très concrets de celles et ceux qui les utilisent, comme l'ont révélés notamment les tests menés sur le management de la subsidiarité.



DÉPASSER L'APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

L'importance de la dimension humaine et relationnelle dans la détection et la valorisation des compétences (à l'opposé des logiques de standardisation promues par les référentiels ou les fiches de poste), que ce soit pour développer les micro-mobilités, encourager les initiatives ou accompagner la subsidiarité, invite à renouveler les approches RH classiques, notamment en matière de prévisionnelle des emplois et des compétences.

La notion d'appétences, en complémentarité (voire à la place) des compétences, pourrait également être davantage mobilisée pour orienter les agent.e.s sur de nouveaux projets dans le cadre de micro-mobilités ou donner envie aux agent.e.s de prendre des initiatives.

[Sur le blog :
Journée interpistes 3 - de premières
briques vers une transformation
managériale et culturelle des
collectivités](#)

Elle pourrait même être une réponse possible à la crise d'attractivité des organisations publiques, en prenant mieux en compte et en valorisant les désirs d'engagement, notamment des nouvelles générations (par exemple contre toutes les formes de discrimination ou pour une action publique à la hauteur des enjeux écologiques).

Cette nouvelle approche pourrait se révéler particulièrement pertinente en matière d'innovation, où le risque de l'entre-soi (notamment entre cadres) est fort, et où il est urgent de penser des dispositifs plus inclusifs, ouverts à toutes et tous, quelles que soient les compétences, le poste ou la place dans l'organigramme.



LE BULLETIN MÉTÉO

Le regard de **Marine Parent**, fondatrice d'Oyena (cabinet de conseil spécialisé sur les sujets d'innovation organisationnelle, managériale et RH)

Subsidiarité, micro-mobilités, initiatives spontanées : que nous disent ces initiatives ?

A mon sens, elles sont des expressions différentes d'une même envie : celle de simplicité, qui va d'ailleurs de pair avec le respect de responsabilité individuelle de chacun.e.

Les agents souhaitent pouvoir agir dans le monde professionnel avec la même facilité que dans la sphère personnelle : pouvoir s'entraider de manière spontanée, en sollicitant les ressources à disposition sans obstacles. Aller aider un collègue, agir dans son périmètre de responsabilité sans demander la permission, laisser agir sa curiosité, ne pas être dépendant de contraintes inutiles et non pertinentes, etc.

Être plus simple. Est-ce trop demander ?

La prise de recul sur les expérimentations menées nous donne quelques pistes pour atteindre cet objectif de simplicité. Un scoop déjà : pour y arriver, il faudra accepter de faire moins et de faire moins vite.

Et oui, parfois, pour agir il faut renoncer !

- **Renoncer à... "machiniser"**. Créer des outils pour organiser l'entraide, avoir des plateformes permettant de mettre en lien projets et ressources, définir des matrices RACI et des circuits de signature, etc : en réalité, tout ça ne marche pas vraiment. C'est le fait de se connaître qui donne envie aux agent.e.s de s'entraider, c'est la coordination humaine qui permet de mettre les bonnes personnes à la bonne place et c'est l'interconnaissance qui permet de solliciter les bonnes personnes.

Alors pour demain, retour à une priorité simple : de l'humain, de l'humain, de l'humain !



- **Renoncer à... vouloir répondre à tout.** Il existe un mythe dans nos organisations : que pour répondre à un problème nouveau, il faut lui trouver une nouvelle solution. Le résultat ? Un mille-feuille de dispositifs, de processus, d'instances, de documents ressources, d'outils dans lesquels il est très difficile de s'y retrouver ! L'impact ? Une perte d'énergie (et de sens) phénoménale pour les agent.e.s qui ne savent plus quel levier actionner.

Alors que faire ? Viser un travail sobre qui laisse la part belle à l'initiative et qui permet à nos agent.e.s d'économiser leur énergie !

- **Renoncer à... gagner en impact.** C'est peut-être contre-intuitif mais l'observation des expérimentations nous montre que les difficultés commencent là où commence l'institutionnalisation du dispositif. Avec la visibilité vient souvent une reprise en main du projet par la hiérarchie, un besoin de nivellement de l'initiative pour répondre au plus grand nombre... et un effet déceptif lié à l'effet d'annonce.

Pour vivre heureux.ses, vivons caché.e.s ? Peut-être pas non plus, car une bonne idée se doit d'être essaimée. Mais pour plus d'efficacité, il faut probablement en accepter l'ancrage local.

Vers le 4e âge des DRH ?

Enfin, l'étude des initiatives nous montre des attentes fortes vis-à-vis de la RH pour : organiser les micro-mobilités, développer les compétences des manager.euse.s, sécuriser la subsidiarité, créer le cadre des initiatives spontanées etc.

Or, jusqu'à aujourd'hui, le rôle des DRH reste essentiellement d'assurer la gestion administrative et - dans les organisations les plus avancées - d'aider à accompagner le changement vers de nouveaux modes de travail.

Une question se pose : est-ce que le futur rôle des RH ne serait pas d'être les garant.e.s du cadre de subsidiarité ?

04



FIN DE SENTIER

Si Capacités publiques est né de l'observation de nouvelles pratiques et modes d'organisation au début de la crise Covid, et des questionnements que ces innovations ont fait surgir, force est de constater que les notions de crise et de résilience des administrations sont progressivement passées à l'arrière-plan au fur et à mesure de l'avancement du programme. Les réflexions et les tests conduits ont finalement pris place dans un cadre « de droit commun », bien antérieur à la crise sanitaire, celui des projets d'administration, des référentiels managériaux ou de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les pistes explorées correspondent en effet à des tendances de fond, même si elles sont encore fragiles, d'une transformation managériale et culturelle des collectivités, visant à développer l'agilité, renforcer l'autonomie et la prise d'initiative, favoriser l'expérimentation, redistribuer autrement le pouvoir d'action au profit de l'intelligence collective, redéfinir le rôle du manager ou de la manageuse... Pour la plupart des participant.e.s au programme, ce mouvement était déjà engagé avant 2020, la crise Covid ayant parfois simplement contribué à son accélération.

Pourtant, au fil des mois, de nouveaux signaux sont apparus, donnant une autre résonance à nos travaux. Perte de sens, crise du recrutement (qui touche maintenant presque tous les métiers au sein des collectivités), sobriété de l'action, bifurcation ou renoncements ... autant de mots/maux qui dessinent un nouveau régime, une nouvelle ère de la gestion publique et

ouvrent la voie à de nouveaux chantiers pour bâtir les capacités publiques de demain. Autant d'enjeux face auxquels les nouveaux modes d'organisation et de management explorés dans Capacités publiques, ainsi que les méthodes d'apprentissage collectif et d'essai-erreur proposées dans le programme, peuvent apporter des premières réponses. Mais qui appellent également à porter une attention accrue face aux risques de faire de ces transformations organisationnelles un simple expédient au manque désormais structurel de moyens (matériels, humains, financiers, de temps ...).





Annexe : fiche outil

CAPACITÉS PUBLIQUES

QU'EST-CE QU'UN TEST ?

Cette fiche est pensée comme un **support** pour bien comprendre ce qu'est un test dans le cadre du programme "Capacité publique" et par extension dans les programmes de La 27e Région. Elle doit servir à la fois à ce que les "porteur-euses de test" soient bien au clair, mais également pour bien partager les intentions avec les différentes personnes qui seront embarquées lors du test.

La 27e Région - mars 2022

1- Un test vise à vérifier une hypothèse.

Il est important, au démarrage de bien avoir conceptualisé ce vers quoi on souhaite aller. Quelle est l'hypothèse de départ, la vision vers laquelle on souhaite aller, le projet "idéal" qui nous guide, ou l'intuition que l'on veut vérifier. C'est seulement à partir de là que l'on peut concevoir le test permettant de valider ou invalider cette hypothèse.

2- Un test est une action légère, réversible.

Le mot "test" est un "faux-ami". Chacun-e en a une interprétation différente, mais trop souvent dans les collectivités, le test est assimilé au lancement de projet. Or, dans un test, on a le droit de rater ! Si les porteur-euses de test partent du principe que quoi qu'il se passe, après le test, on lance le projet, c'est que ce n'est pas un test, mais une première étape légère du projet. Par honnêteté pour les partenaires, il est fondamentale de s'accorder un droit à l'erreur, de pouvoir tirer les enseignements d'un test et d'en modifier les suites en fonction de ses enseignements.

Cela suppose une posture particulière et délicate de la part des personnes qui lancent les tests. Il leur faudra avoir suffisamment d'énergie, de conviction pour croire à un projet qui n'existe pas encore, tout en se laissant la possibilité d'arrêter -sans regret- le test à la fin de l'expérimentation s'il ne s'avérait pas concluant.

3- Un test doit avoir une durée limitée.

La question de la durée est primordiale. Il est nécessaire de toujours fixer une "une date de péremption" au test. Expliquer qu'« à ce moment-là, le test s'arrête », permet d'interroger la pertinence de l'hypothèse, de s'obliger à l'évaluation, et d'envisager la suite avec un regard neuf.

Le pire c'est quand un test reste en place. (L'"effet Algeco". Si ce genre de bâtiment est très pratique pour abriter temporairement un chantier, cela devient une vraie plaie lorsqu'on y enseigne encore des cours plusieurs années après le chantier...)

Et ce n'est pas parce que le test fonctionne, qu'il ne faut pas l'arrêter. Il est nécessaire au contraire de l'évaluer, de l'ajuster, d'enchaîner sur le développement du projet.

Ce côté transitoire doit être clair pour toutes les parties prenantes du test. Des personnes peuvent être dans l'inconfort, (parce que l'expérimentation "gratte" toujours un peu, qu'il y a toujours des éléments pas très aboutis, pas bien validés); mais ce sera plus facile à vivre s'il est clair que cela a lieu dans une durée déterminée dans le temps et que l'inconfort ne va pas durer.

CAPACITÉS PUBLIQUES

4- Un test doit être évalué.

Comme lorsque l'on fait essayer un logiciel en "version bêta", il est nécessaire de comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas. En écho à l'hypothèse de départ, on cherchera à se demander ce qu'on veut vérifier avec ce test s'il y répond ou pas.

La condition de réussite d'un test, n'est finalement pas de se dire "le test marche ou il ne marche pas", mais plutôt de bien évaluer ce qu'il s'est passé.

Pour que cette évaluation soit pertinente, elle devra, en particulier, aller chercher la parole des usager-euses du test; à travers des entretiens, des questionnaires etc.

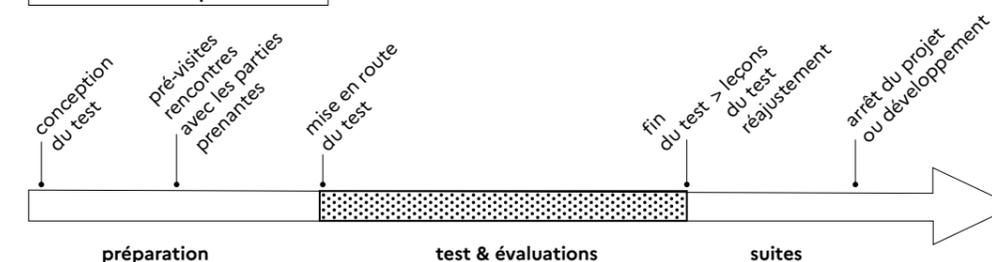
Au final, l'évaluation ne marche que si les personnes qui lancent le test ont un regard bienveillant, mais juste, pour vraiment en tirer des enseignements pertinents et utiles pour la suite.

5- Un test doit être compréhensible en tant que tel.

Chaque partie prenante devra avoir en tête les points cités ci-dessus. Un test ne devra être réalisé qu'avec l'accord des parties et ce sont les personnes qui le lancent qui doivent s'en assurer.

Parfois il est difficile de le faire comprendre, les formes physiques données au test sont donc primordiales. Si la forme du test est trop "propre", trop parfaite, trop finie, les personnes qui vont tester n'auront pas la marge d'appropriation, de contribution, et même de compréhension de l'avancée de la réflexion. Par exemple pour tester un document on prendra soin de noter "document en test" en filigrane du texte, pour un espace, on utilisera du scotch ou de la rubalise, on convoquera l'esthétique du précaire, du chantier... pour bien partager le côté éphémère et révoquable évoqué plus haut.

déroulé schématique d'un test





Remerciements

L'équipe :

Sylvine Bois-Choussy, Nadège Guiraud, Manon Leroy, Chloé Rotrou, Stéphane Vincent, Manon Walter, Odile Nieuwyaer, Romain Thévenet (La 27e Région)

Marine Parent (Oyena)

Les participant.e.s au programme :

Léo Bazin (Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise), Amandine Brugière (Anact), Svenja Butin (Ville de Lyon), Etienne Chevalier (Département de l'Isère), Mathilde Civale (Ville de Caluire et Cuire), Alix Croquet (Communauté urbaine de Dunkerque), Magali Cros (Département de l'Isère), Maryline Delente (Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise), Laure Descours (Ville de Lyon), Anne Duchier (Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise), Emilie Duthu (Carsat centre ouest), Eric Flitti (Carsat centre ouest), Nicolas Fraix (Anact), Nadège Frey (Nantes Métropole), Pierre-Yves Genet (Ville de Lyon), Valérie Giry (Carsat centre ouest), Geneviève Goubel (CCAS de Grenoble), Coralie Hamitouche (Ville de Lyon), Aissia

Kerkoub-Turk (Ville de Lyon), Rachel Klingelschmidt (Ville de Lyon), Stéphanie Le Moal Lebreton (Nantes Métropole), Sylvia Martin (Région Centre Val de Loire), Emmanuelle Mazeaud (Ville de Caluire et Cuire), Anne-Marie Nicot (Anact), Isabelle Niesseron (Ville de Lyon), Louis Pinard (Ville de Caluire et Cuire), Julie Roturier (Département de la Gironde), Maxime Van de Moortele (Communauté urbaine de Dunkerque), Florence Vanhee (Communauté urbaine de Dunkerque), Aude Laure Velatta (Région Centre Val de Loire), Aryèle Vergara (Département de la Gironde), Florence Vialleton (Ville de Grenoble), Virginie Vignaud (Carsat centre ouest), Stéphanie Vitse (Communauté urbaine de Dunkerque), Nadia Wolff (Grenoble Alpes Métropole)

Les invité.e.s inspirant.e.s :

Bernard Agarini (Ville de Caluire et Cuire), Aurélie Bertrand (Département de la Savoie), Elsa Chaucesse (ProBonoLab), Sabine Romon (Ville de Paris), Vincent Sindirian (Département de l'Isère), Eléa Spanani (Département de Seine-Saint-Denis), Emmanuel Viaud (Service Départemental d'Incendie et de Secours de la Savoie), Olivia Yves (Time for the Planet)



la piste



