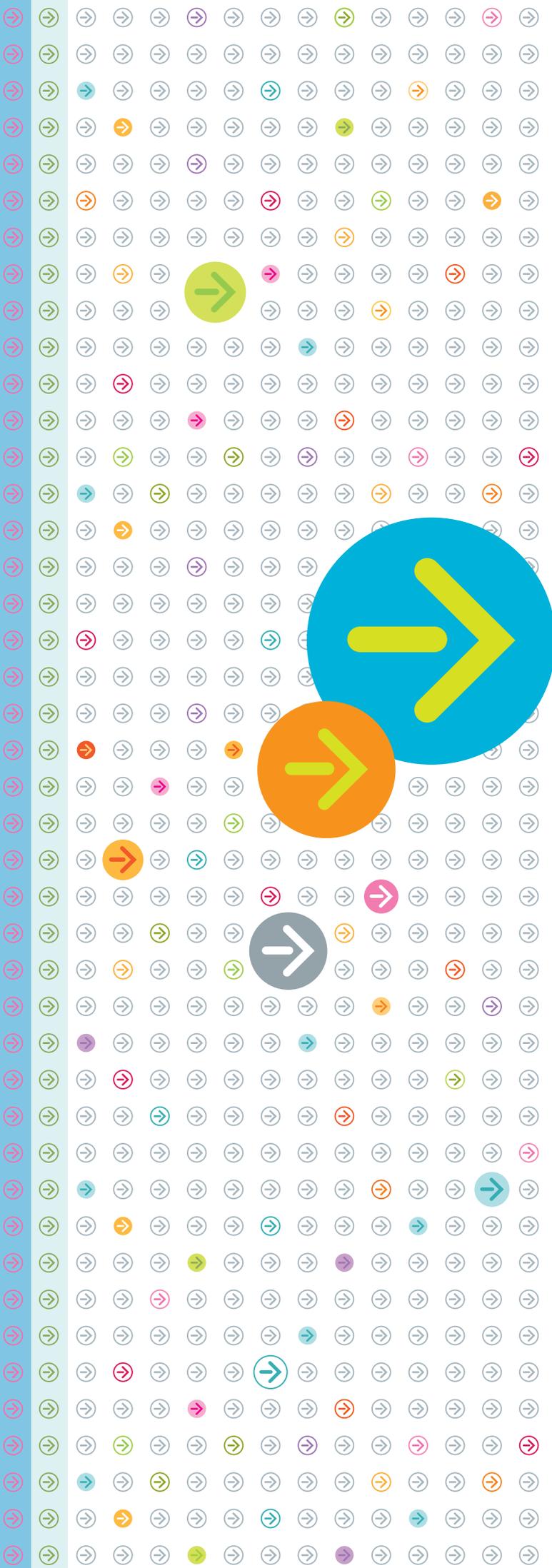


INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE

Quelles réflexions,
quelles pratiques aujourd'hui ?



SOMMAIRE

1 – Qu'est ce que l'innovation dans les collectivités territoriales ?	p. 4
→ 1.1 De quoi parle-t-on ?	4
→ 1.2 Pourquoi innover ? Quels enjeux ?	4
→ 1.3 Par quels moyens innover ?	5
2 – Paroles d'experts	p. 7
→ 2.1 Résultat du sondage d'opinion en expérimentation d'une nouvelle technique de participation « questionnaire interactif »	7
→ 2.2 Extrait de la table ronde concernant la question du changement : « comment favoriser le changement par l'innovation et inversement ? »	10
3 – Des retours d'expériences/témoignages sur des leviers d'innovation	p. 15
→ 3.1 Le télétravail comme levier d'amélioration de la qualité de vie au travail	15
→ 3.2 Le télétravail à la Mairie de Paris	18
→ 3.3 Le télétravail à La Poste	18
4 – Quelques exemples d'innovation territoriale	p. 20
→ 4.1 Impulser une dynamique nouvelle au travers d'une démarche participative	20
→ 4.2 Change ton poste	20
→ 4.3 Changer le management plutôt que manager le changement	20
→ 4.4 La révolution numérique, levier de modernisation de l'administration	20
5 – Des outils favorisant l'innovation managériale et organisationnelle	p. 21
Vocab'Innov (Lexique de l'innovation)	p. 22



1 - Qu'est-ce que l'innovation dans les collectivités territoriales ?

Le concept d'innovation a connu plusieurs évolutions au cours de l'histoire et la littérature foisonne, en particulier depuis l'après-guerre, pour tenter de cerner cette notion.

Les différents essais de définition permettent d'ailleurs de comprendre les transformations dans la compréhension et la conceptualisation de ce phénomène complexe.

→ 1.1 De quoi parle-t-on ?

L'innovation peut-être définie comme l'adoption par une organisation de nouvelles idées ou comportements sur différents champs structurels de la collectivité. Cela constitue à la fois un **changement technique**, mais aussi, et surtout un vecteur de **changement organisationnel, voire culturel et comportemental**.

L'innovation est un processus de **création et de transformation**, qui s'inscrit souvent en rupture par rapport à des habitudes, des pratiques ou un ordre établi. L'innovation qui repose sur l'énergie créative des acteurs s'appuie sur **l'observation, la génération d'idées, l'expérimentation et le droit à l'erreur**. La manifestation la plus visible de l'innovation dans le secteur public est le développement des laboratoires d'innovation pluridisciplinaires, qui partagent le souci de partir des usagers. En ce sens, **l'innovation est perçue comme un processus permanent et itératif dans lequel l'expérience de l'utilisateur est fondamentale**. Aujourd'hui se développent les « living labs », les « fab labs » qui permettent de percevoir comment les utilisateurs s'approprient les nouveaux outils et participent ou coproduisent l'innovation « collaborative ». Deux dimensions essentielles apparaissent dans la définition de l'innovation : **la rupture dans les pratiques** et une logique ascendante **de co construction importante**. L'innovation publique est « une traduction concrète d'une idée nouvelle qui améliore substantiellement la réalisation des services publics, voire permet d'en créer de nouveaux ou d'enrichir le service rendu, dans une logique d'efficacité et de réussite pour les agents publics et de création de valeur pour les usagers »¹.

→ 1.2 Pourquoi innover ? Quels enjeux ?

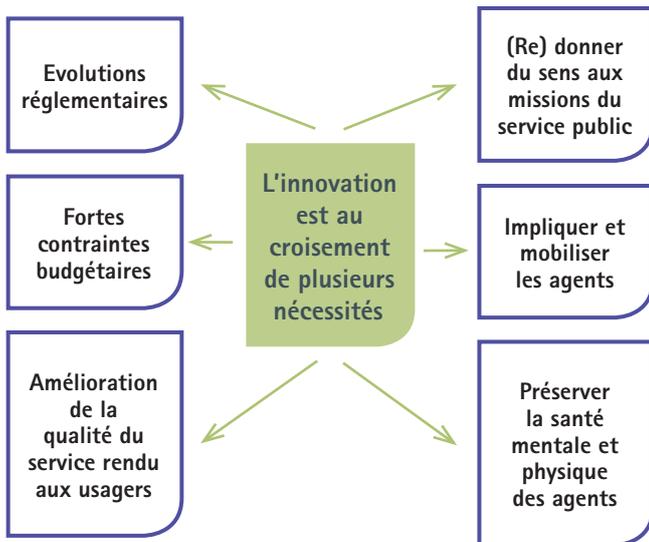
Dans un contexte de perpétuel changement législatif et réglementaire, de modernisation du service public et de contraction des ressources financières (programme action publique 2022), les réflexions autour des méthodes d'innovation organisationnelle et managériale, intégrant des démarches de qualité de vie au travail et de prévention des RPS ne cessent d'occuper les préoccupations. À une époque où la complexité est croissante et la résistance au changement prégnante, les techniques et les méthodes basées sur l'intelligence collective, la participation des agents, permettant d'impliquer les équipes, de les motiver et de résoudre des problèmes organisationnels, sont de plus en plus examinées, tant elles sont considérées comme des outils favorisant l'innovation.

Ces mutations en cours, en lien avec les évolutions de la société, sont un véritable défi pour les employeurs publics qui doivent s'adapter et réinventer un nouveau service public afin de continuer à répondre aux besoins des usagers d'une part, et aux besoins des agents d'autres part. Bon nombre d'organisations qui sont fortement hiérarchisées et qui continuent à fonctionner en silo manquent de réactivité et a fortiori d'efficacité, en privant les agents de prendre des initiatives et des responsabilités. En effet, la numérisation du travail, l'émergence des communautés collaboratives et l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y, ainsi que les aspirations croissantes en termes d'amélioration de la qualité de vie au travail constituent des facteurs permissifs ou facilitateurs au développement de l'innovation. Pour gagner en efficacité et apporter des leviers d'amélioration, les collectivités territoriales doivent imaginer de nouvelles organisations et de nouvelles méthodes de travail permettant de redonner du sens à l'engagement public et de positionner l'agent comme un acteur clé du système, lui (re)donnant la fierté d'exercer ses missions, la capacité d'agir, le droit à l'erreur, la volonté d'innover au service du bien commun.

1 - Le management de l'innovation dans le secteur public, Eurogroupeconsulting, 2011.

2 - Le programme Action Publique 2022 lancé en octobre 2017 vise à transformer l'administration en trois points : améliorer la qualité des services publics, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires et maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens.

POURQUOI INNOVER ? QUELS ENJEUX



→ 1.3 Par quels moyens innover ?

L'organisation innovante doit se doter d'une vision claire sur ses enjeux et ses priorités et doit adopter certains leviers de transformation que nous pouvons identifier comme étant des facteurs accélérateurs du changement :

1 - Le management de l'innovation est un levier de performance de l'organisation : le management de l'innovation demande, de prime abord, de traiter de la **question de la créativité au niveau de l'organisation**, ce que l'on appellera « créativité organisationnelle ». La créativité doit être considérée comme une capacité majeure à développer au sein des organisations. La créativité n'est pas du ressort du génie ou du hasard, il existe des outils et des démarches d'identification de nouvelles idées que les managers peuvent maîtriser et ensuite déployer au sein des équipes.

Les idées nouvelles doivent être considérées comme utiles par les acteurs internes et externes ce qui nécessite une vraie capacité à convaincre de la part des managers de l'innovation.

Le management de l'innovation n'est pas uniquement technique, c'est avant tout une question de gestion du changement et d'évolution des pratiques managériales. Il s'agit d'une nouvelle manière de partager l'information en temps réel, de responsabilisation, de confiance et d'exemplarité.

2 - L'intelligence et la puissance du collectif : le pari de l'intelligence collective, c'est de croire dans les capacités des personnes qui composent l'équipe. Les bénéfices générés par les processus permettant l'émergence de l'intelligence collective impactent fortement les organisations en leur permettant de relever certains défis en facilitant l'horizontalité, le bien-être, l'autonomie, la transparence, la responsabilité, la transversalité et le travail collaboratif.

En outre, les démarches de l'innovation mettent en avant un nouveau métier qui constitue l'élément catalyseur de l'innovation,

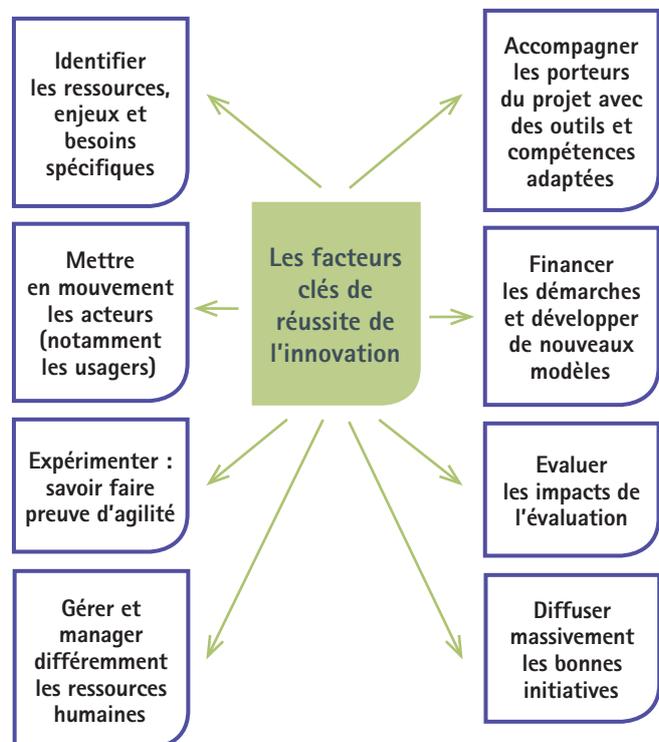
ayant le profil d'un coach/consultant créatif qui facilite l'émergence des projets au sein de l'organisation. **L'innovation nécessite une ingénierie spécifique du mode projet, car elle s'inscrit dans un processus de transversalité qui s'accommode assez mal au fonctionnement en silo.**

3 - La co-conception : ce qui signifie la co-création de solutions innovantes en faisant de l'expérimentation une ligne directrice, à travers notamment les nouvelles méthodes du design de service (sous l'impulsion de la 27^e région), le prototypage, les start-up d'Etat inspirées des méthodes agiles.

4 - Le numérique est un outil accélérateur de l'innovation : portails en ligne, dématérialisation, ouverture des données publiques « open data » et méga donnée « big data ». D'une part, les activités numériques sont génératrices d'innovations technologiques, et sont en tant que telles des composantes de l'innovation. D'autre part, parce qu'elles favorisent l'accès à la connaissance et à l'information, elles peuvent avoir un effet d'accroissement dans la mise en place d'innovations technologiques ou de management (nouveaux outils, nouvelles pratiques professionnelles).

Pour le service public, les enjeux de demain consistent à réussir le déploiement du numérique et le développement de leurs usages en s'assurant que l'utilisation du numérique ne traduise pas une déshumanisation du service public. En ce sens, l'innovation ne peut se limiter à une ambition exclusivement numérique, mais doit viser l'implémentation ainsi que la coopération intergénérationnelle.

COMMENT INNOVER ?



Cf : Rapport A.OURAL: « L'innovation au pouvoir, pour une action publique réinventée au service des territoires », Avril, 2015.

Du new management au management agile

Limite du new management : À partir des années 2000, les théories du management privé ont été transposées parfois sans discernement, souvent sans accompagnement, sur des organisations publiques, alors qu'elles n'y sont pas adaptées. Il en est ainsi pour l'approche gestionnaire qui se traduit par un management très individualisé basé sur des objectifs à atteindre, et des moyens alloués qui ne correspondent pas au fonctionnement territorial et aux enjeux de la mission du service public.

Le management agile : les managers sont catalyseurs de bonnes pratiques, facilitateurs de la prise d'initiative, protecteurs de principe du service public et en premier lieu de l'équité. Dans ces conditions, le manager doit permettre le droit à l'erreur et s'assurer d'associer les agents à l'organisation du travail. Il doit promouvoir la production, utiliser les nouvelles méthodes de management collaboratif pour accompagner la réussite de

ses collaborateurs. Au-delà d'une évolution de posture, il s'agit d'un véritable changement de culture du management public.

La méthode agile est aussi une nouvelle forme d'organisation de la collectivité. Elle doit permettre d'éviter les fonctionnements en silo, hiérarchiques et procéduriers, pour faire travailler des petits groupes motivés, autonomes et en transversalité. La plus connue des méthodes agiles est celle du "Scrum", qui signifie "mêlée" au rugby, qui repose essentiellement sur des "sprints" des équipes, avec des temps de travail définis sur un projet en cours. Quelle que soit la méthode retenue, le but de l'agilité est d'assurer une bonne communication en interne, de gagner en efficacité en étant au plus proche des attentes des usagers et d'améliorer la collaboration entre les équipes et de motiver et stimuler les agents.

L'INNOVATION, ÇA S'ACTIVE !



@BLOCMUS

Compréhension du
contexte et des enjeux

Co-construction avec
tous les acteurs

Culture ou ADN de
l'innovation



2 - Paroles d'experts

Table ronde de la 7^e édition de la conférence de l'emploi et de la GRH organisée par la direction de l'emploi du CIG petite couronne – décembre 2017

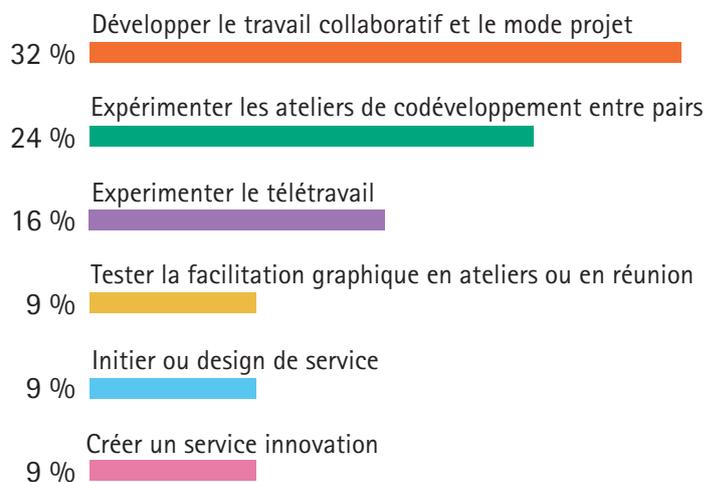
→ 2.1 Résultat du sondage d'opinion via un questionnaire interactif

A l'ouverture de la conférence et en guise d'introduction, le CIG a sondé les participants en temps réel, pour savoir ce que le terme innovation évoque pour eux. Muni d'un Smartphone, chaque participant pouvait répondre anonymement aux questions posées. L'affichage immédiat des résultats leur permettait de visualiser les réponses de l'ensemble des participants.

Pour les 55 participants au questionnaire interactif «*mentimeter*», l'innovation évoque majoritairement la créativité et le changement. Une collectivité innovante est créative dans son organisation et dans son mode de management, elle est donc par définition changeante et évolutive.

Parmi les différents leviers d'innovation proposés aux participants via l'outil, le développement du **travail collaboratif et le mode projet** sont priorisés à hauteur de 32 % des votes. Le deuxième levier priorisé est l'expérimentation des **ateliers de co-développement entre pairs** qui est plébiscité à 24 % des votes. Enfin, concernant **la mise en place du télétravail**, seulement 19 % des participants (sur 57 répondants) ont déjà expérimenté ce dispositif en petite couronne.

Comment priorisez-vous ces leviers d'innovation ?



**RAPPEL
PROGRAMME
DE LA
JOURNÉE DU
5 DÉCEMBRE 2017**



MATINÉE

8 h 45 – 9 h

Accueil et ouverture de la journée

9 h – 9 h 30

Introduction : Sarah DESLANDES, Directrice Générale Adjointe, Emploi, Concours, Santé et Action sociale, CIG.

9 h 30 – 13 h

TABLE RONDE « La culture territoriale et l'innovation »

Comment favoriser le changement par l'innovation ? 9 h 30 – 11 h

Intervenants :

- Christian BOUCHE, Chargé d'enseignement CNAM, Chaire OPTIMA-Innovation.
- Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, Cabinet Arbor Et Silva, Coach d'organisation, formatrice à HEC Executive et Paris Dauphine.
- Jérôme FRITEAU, Directeur des Ressources Humaines, CNAV.

Animation : Nabila SNANE, Chargée d'études et Conseil RH, CIG.

11h00 – 11h15 : PAUSE

Regards croisés sur le télétravail : « Les clés pour une mise en œuvre optimisée » 11 h 30 – 13 h

Intervenants :

- Yves BADOUAL, Chargé de mission télétravail, ANACT/ARACT.
- Véronique FRANCK-MANFREDO, Chef de projet télétravail, Mairie de Paris.
- Bénédicte SONIER, Responsable du département Statuts et Convention, Groupe La Poste.

Animation : Nabila SNANE, Chargée d'études et Conseil RH, CIG.

APRÈS-MIDI

14 h 30 - 16 h 30 ATELIERS

Comment faire du management un vecteur de prévention des RPS ? (1 h) - 14 h 30

- Yann GUILLET, Directeur des Ressources Humaines, Ville de Meudon.
- Daphnée MOUREAUX, Responsable prévention des risques professionnels, Ville de Meudon.
- Bernard DRENO, Chef de service ergonomie, ingénierie de la prévention des risques professionnels.

Méthodologie d'un projet d'innovation organisationnelle (1 h) - 15 h 30

- Christian BOUCHE, Chargé d'enseignement CNAM, Chaire OPTIMA-Innovation.

14 h 30 - 16 h 30 ATELIER

Impulser une dynamique nouvelle au travers d'une démarche participative

- Sonia HASNI, DGA Ressources et Modernisation de l'action publique, Ville de Saint-Ouen
- Manuel MENAL, Directeur général des services, Ville de Villeneuve-Saint-Georges
- Bastien MEROT, Directeur des Ressources Humaines d'Est-Ensemble.
- Sarah DESLANDES, Directrice Générale Adjointe, Emploi, Concours, Santé et Action sociale, CIG.

14 h 30 - 16 h 30 ATELIER

L'intelligence collective

- Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, Cabinet Arbor & Silva, Coach d'organisation, Formatrice à HEC Executive Paris Dauphine.

14 h 30 - 16 h 30 ATELIERS

Expérimentation de « serious games » dans la formation en management de projet (1 h) - 14 h 30

- Laurent BRETECHER, Conseiller organisation du travail, Préfecture de Paris et d'Île-de-France.

Jeu de l'innovation (1 h) - 15 h 30

- Bernadette GUILLUY, Conseillère en animation managériale, Grand Paris Sud-Est Avenir.
- Valérie MARY, Conseillère interne en organisation, Département de l'Essonne.

14 h 30 - 16 h 30 ATELIER

Sensibilisation au codéveloppement

- Maria-Eugenia FONTES, Coach et Responsable de l'école de formation interne, Ville de Clichy-sous-Bois.

→ 2.2 Extrait de la table ronde : « comment favoriser le changement par l'innovation et inversement ? »



De gauche à droite

- Jérôme FRITEAU, Directeur des Ressources Humaines à la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV).
- Anne-Carole DELHOMMEAU-ROYON, Cabinet Arbor Et Silva, Coach d'organisation, formatrice à HEC Executive et Paris Dauphine.
- Christian BOUCHE, Chargé d'enseignement au CNAM, Chaire OPTI-MA-Innovation et conseiller expert en innovation managériale et organisationnelle.

CIG : *Tout d'abord, que pensez-vous de la définition qui considère l'innovation comme une « destruction créatrice » en reprenant les termes de Joseph SCHUMPETER ?*

Christian Bouché soutient davantage la thèse de Schopenhauer, car seul le changement est éternel, perpétuel, immortel. En revanche, il se pose la question de savoir s'il l'on doit encore aujourd'hui parler de changement.

Concernant la nécessité du changement, **Anne-Carole Delhommeau-Royon** souligne que les individus aperçoivent plus ou moins la même chose à un certain niveau de conscience, avant de tomber dans une zone aveugle. Selon elle, tout le monde perçoit les potentiels problèmes au sein d'une organisation, mais le mental et la culture de chacun peuvent être des facteurs qui empêchent d'aller plus loin, exerçant une sorte de déni de la réalité. C'est justement à ce moment précis que l'on va chercher des éventuels leviers à activer en matière d'innovation et de conduite du changement.

Christian Bouché rebondit sur cette perception propre à chacun, en précisant que ce qui est identifié comme un problème pour quelqu'un peut être identifié comme une opportunité pour un autre. Il s'agit simplement d'une posture différente à adopter, car si les individus observent le même objet, leur point de vue est différent, d'où le recours à « l'intelligence collective » qui peut apporter un éclairage.

Ce qu'il faut bien savoir, poursuit Christian Bouché, c'est qu'on génère 90 % des problématiques que l'on a à résoudre. Partant de là, si on arrive à traiter 10 % des problèmes subsistants comme étant une opportunité, on adoptera forcément une posture différente. En effet, il existe deux postures possibles avec deux plans d'action distincts et des résultats effectifs dans les deux cas : résoudre la problématique ou éclairer l'opportunité. C'est à ce

moment qu'on parle de mise en pratique du « design de service », dans la conduite à adopter par rapport à un dysfonctionnement ou un mécontentement. Globalement, le design le service nous dit qu'on ne traite jamais un mécontentement, ou un dysfonctionnement, on l'analyse, on le qualifie et on fait émerger la problématique à traiter.

CIG : *Dans la définition de l'innovation nous percevons le lien étroit avec le changement, mais qu'est-ce que le changement ? Quelles sont les caractéristiques d'une situation de changement novateur ? En réalité, nous vivons quotidiennement des transformations pour lesquelles nous sommes obligés de nous adapter. Mais à partir de quel degré de transformation pouvons-nous parler d'innovation ? Et à quel moment pouvons-nous réellement nous situer dans un processus d'innovation ou de transformation de l'action publique ?*

Christian Bouché explique qu'à partir du moment où on a la capacité à se projeter et à faire de la prospective territoriale, avec une projection à terme, en abordant des enjeux sociétaux, c'est là que nous allons inventer de nouvelles modalités managériales, organisationnelles ou techniques. Et c'est là qu'on peut parler d'un changement novateur. Sinon une simple réponse à la contrainte ou à la demande n'est en aucun cas une projection ni une réponse en lien avec les besoins sociétaux qui auraient été identifiés.

Anne-Carole Delhommeau-Royon apporte un éclairage en s'appuyant sur la théorie de l'évolution. Cette dernière indique que l'écart entre une situation et le niveau de compétence détenu nous conduit à stresser et si nous arrivons à résoudre notre stress, alors forcément nous innovons. Selon elle, à partir du moment où

une situation interpelle et produit du stress, elle produit également de l'innovation. Il s'agit en effet d'une situation d'innovation, car l'individu ne reproduit pas ce qui existe dans le passé, il va en revanche créer une nouvelle situation. L'innovation est donc une compétence en action. C'est une compétence qui réduit l'écart entre le prescrit et le réel. En réalité, l'innovation est un processus humain tout à fait naturel et permanent, il suffit de lui procurer les conditions favorables, en créant le niveau de conscience et de motivation ou d'engagement nécessaire, un sens partagé commun afin de cheminer automatiquement vers l'innovation.

Jerome Friteau ajoute en complément que le changement est impulsé par de nombreux facteurs exogènes, dont le législateur qui représente un poids important, ce qui nous conduit inévitablement à changer. Ce changement n'est pas la représentation de l'innovation, mais plutôt de l'adaptation au contexte. En revanche, l'innovation est plus interne à la structure ou à l'organisation, et le recours à l'intelligence collective permet de percevoir le sujet autrement. En effet, la contrainte financière nous conduit le plus souvent à innover, car nous ne sommes plus en capacité de travailler comme avant et nécessairement nous réalisons des transformations profondes.



Christian Bouché considère quant à lui que la contrainte financière peut-être appréhendée comme une opportunité, car la question des moyens ne peut être déconnectée de la question des enjeux à relever. Il estime que la question de la contrainte doit être interrogée en permanence. Une collectivité territoriale qui est étranglée par ses moyens financiers peut tout à fait réinterroger ses objectifs et ses moyens. Il donne à ce sujet, l'exemple d'une collectivité de moins de 350 agents, dans laquelle il était intervenu, qui avait réussi à modifier profondément ses conditions de fonctionnement en ajustant les objectifs aux moyens. Selon lui, cette collectivité a pu dégager

de la marge sur la performance sociale, affective et environnementale et a multiplié la file des projets gérés par 8.

CIG : Certaines collectivités territoriales mettent en œuvre des pratiques innovantes sans pour autant être convaincues du caractère novateur de leurs pratiques, du fait de leur antériorité au sein d'autres organisations. En ce sens, pensez-vous que la notion de nouveauté est centrale dans la définition de l'innovation ? La nouveauté ne présente-t-elle pas un caractère relatif ou situationnel par rapport à l'organisation innovante ?

Anne-Carole Delhommeau-Royon considère que l'on développe souvent des réticences à la créativité ou à l'innovation, en pensant que c'est réservé aux grands scientifiques ou grands artistes. Alors que tout le monde peut innover à partir du moment où l'on ôte les entraves. L'innovation peut tout à fait se faire par combinaison, en recyclant ou en réutilisant ce qui existe déjà ailleurs. En revanche ce qui est plus compliqué à atteindre c'est « l'innovation de l'émergence », qui représente « l'innovation de la rupture »³ qui n'existait pas auparavant. Il faudra donc distinguer les deux notions.

Jerome Friteau précise que pour apporter du nouveau, il est important de créer les conditions de l'innovation dans la structure, afin de libérer l'expression et se permettre de sortir du cadre habituel et d'oser la différence. Il s'agit là d'un vrai chantier RH, à travers le changement du paradigme culturel. A la CNAV, la question de proposer un environnement favorable à l'innovation est de plus en plus complexe. En effet, la situation de cohabitation intergénérationnelle, avec des jeunes salariés qui se projettent moins à long terme dans la même structure, peut poser des difficultés, car nous avons deux cas de figure : soit les salariés sont très employables et vont très facilement et très vite quitter la structure, soit ils sont moins employables (mobiles), ils arrêtent de monter en compétence et stagnent, ce qui est encore moins favorable à l'innovation et à la performance de l'organisation. Ceci étant, pour créer l'attractivité et être moteur de l'innovation, il existe une large palette d'actions possibles à conduire. Et parfois la quantité fait plus que la qualité, puisqu'il ne s'agit pas de monter un grand plan stratégique pour favoriser l'innovation, mais plutôt de tester plusieurs actions à petite échelle, pour démontrer que les choses évoluent. En somme, le DRH insiste sur le fait qu'il vaut mieux tester, échouer et tirer les leçons de ses erreurs, plutôt que de partir sur des grands chantiers complexes qui perdurent dans le temps et qui ne voient pas le jour.

3 - On oppose souvent l'innovation de rupture avec l'innovation incrémentale. Parler d'innovation de rupture impose que quelque chose rompe. L'idée admise aujourd'hui est que ce qui change radicalement face à une innovation de rupture, ce sont les usages et les habitudes de consommation.

Jerome Friteau relate ensuite l'expérience de la CNAV, à travers l'expérimentation d'un défi innovation, en utilisant l'outil « Jump » offert par BNP Paribas. Ce dernier est un outil d'idéation pour poster des idées sur plusieurs sujets RH, balayant les conditions de travail, le développement durable, les offres de service, permettant de faire réfléchir les salariés (plus de 13 000 collaborateurs en 2017). L'outil a permis de recenser la participation de plus de 2000 salariés soit plus de 200 idées postées. En revanche, l'exploitation des idées n'a pas permis de produire des projets révolutionnaires, car l'organisation n'a pas l'habitude de travailler de cette manière.

En outre, selon le DRH, ce défi innovation a permis d'engager l'action et de diversifier les leviers de réflexion. Additionnés à un réseau de dialogue en interne et un droit d'expression assez développé, ce florilège de leviers peut conduire à sortir du cadre. Ce qui permet de travailler en transversalité et à l'horizontale et à un moment donné de pouvoir capitaliser l'intelligence collective.

Christian Bouché revient sur le « droit à l'erreur », en indiquant qu'il s'agit d'un terme très à la mode, mais qu'il faudra manier avec prudence, tant son utilisation présuppose l'incompétence de l'organisation. Selon lui, il faudra plutôt parler de « droit à l'expérimentation » qui ne veut pas dire la même chose, à partir du moment où l'on déqualifie le résultat. En effet, il ne s'agit pas d'expérimenter pour le plaisir de le faire, car le processus d'innovation conditionne l'implémentation. En réalité, si l'organisation n'arrive pas à implémenter, elle se retrouve face à un exercice qui favorise le lien social, mais qui n'ira pas plus loin et ne sera pas considéré comme novateur. Cela pose la question de la capacité de l'organisation à faire quelque chose du résultat de son expérimentation. C'est un travail très intéressant, car cela nourrit la réflexivité et fait sortir l'organisation de la simple capacité d'adaptation en ouvrant l'opportunité du développement et donc à l'innovation.

Anne-Carole Delhommeau-Royon précise quant à elle que le droit à l'erreur est une notion fondamentale pour le coaching en organisation. En effet, nous vivons aujourd'hui dans une ère de complexité qui nécessite l'observation systémique, et pour y survivre, il est nécessaire de renoncer à l'ère du contrôle et quitter la posture du jugement. Ce faisant, nous quittons la notion de « l'erreur » et nous observons toutes les rétroactions du système en augmentant nos capacités d'écoute, pour analyser les conséquences sur l'organisation. C'est à ce moment que nous accédons à la notion de « co-responsabilité » et cela nous permet une innovation collective partagée.



CIG : L'indispensable condition de réussite du changement est la « culture du changement », car l'innovateur peut se trouver en conflit avec l'ordre établi et avec les tenants de la norme. Comment impulser l'innovation et la créativité dans un système potentiellement très normé et rigide ?

Christian Bouché estime qu'avant de transformer la culture organisationnelle, il faudra d'abord l'identifier et l'affirmer. Car malheureusement cette culture de l'organisation pêche aujourd'hui dans bon nombre de structures, notamment face à la perte de sens et de repères, le manque de visibilité, l'incompréhension de la commande politique ou parfois son inexistence. La réalité aujourd'hui met en évidence un départ massif des cadres qui quittent leur organisation en raison d'un trop grand écart entre leurs valeurs et celles de l'organisation.

Anne-Carole Delhommeau-Royon rebondit sur la question des personnes qui perdent le sens, en rappelant la possibilité de l'accompagnement du coaching et du conseil en organisation, qui va guider dans ce sens, en proposant une alternative de superposition des objectifs sans basculer dans l'antagonisme. L'idée étant d'appréhender une organisation performante et en même temps une organisation qui apporte du sens aux collaborateurs, avec un prisme binaire qui obéit au bien commun.

Jerome Friteau indique que la réflexion conduit inévitablement à examiner la question de la transformation managériale qui se situe au cœur du processus du changement organisationnel. La CNAV a lancé depuis deux ans une réflexion sur ce sujet, au regard d'un turn-over important sur la période 2014-2017. Il s'agit d'un chantier qui concerne 140 métiers avec des cultures managériales très éparpillées (plus de 500 managers). L'idée étant d'observer les

différentes transformations du métier de manager (managers opérationnels, managers de managers, managers de direction). Tout d'abord, il a été décidé de sortir de la grille du niveau hiérarchique correspondant au niveau de rémunération, pour redéfinir les attendus managériaux du XXI^e siècle. A partir de là, plusieurs questions sont soulevées : quels périmètres de délégation, quelle gouvernance, quelles strates hiérarchiques superflues. Mais cela sous-tend un véritable lâcher-prise, y compris du haut de la pyramide. Le DRH poursuit, en indiquant que finalement cette transformation ou ce changement va peut-être poser plus de problèmes face à des conservateurs situés en haut de la pyramide, plus que ce que l'on identifie de manière assez commune, comme étant les résistants au changement de la base. En fin de compte, ceux qui s'embarquent très facilement dans la transformation sont les personnes qui ne managent pas. En revanche, les dirigeants sont parfois plus en difficulté, car dans cet effort de réflexion la question est de savoir quelle est la vraie valeur ajoutée de chacun, explique le DRH.

Les ateliers RH de la CNAV ont été conduits avec des méthodes qui correspondent aux nouvelles techniques d'animation, en mode design thinking, intelligence collective et non pas en mode « bocal RH », avec des experts RH qui exposent les compétences « standards » du management qui ne trouvent pas d'échos dans la réalité opérationnelle. La CNAV a également expérimenté l'accompagnement du coaching, les ateliers d'échanges des pratiques organisés sous format « café management » à l'extérieur de l'établissement. Enfin le DRH insiste sur l'importance du lâcher-prise pour faire émerger l'intelligence collective.

CIG : *Quelles sont les évolutions sémantiques du management et de sa pratique ? Pouvons-nous encore penser que face aux situations difficiles nous faisons appel au management de la compétence et face aux situations complexes nous faisons appel au management agile ?*

Christian Bouché revient dans un premier temps sur la définition du management. Manager veut dire augmenter l'autre, c'est assez obligeant et cela déconnecte immédiatement de la chose hiérarchique, précise-t-il. Selon lui, à partir du moment où une relation professionnelle existe entre deux individus dans une organisation, on est déjà dans la sphère du management.

En outre, il considère qu'il y a trop de hiérarchie et pas assez de management au sein de nos organisations. Ensuite, dans un deuxième temps, il ajoute que lorsqu'on doit faire face à des situa-

tions organisationnelles complexes, cela veut dire qu'on n'a pas réussi à poser la bonne question et pas à la bonne personne. Dans la mesure où une organisation revendique d'activer l'intelligence collective comme levier de performance, il est très rare que l'on soit confronté à des situations complexes. Enfin, concernant la question de savoir si nos organisations actuelles sous la forme du modèle jacobin, sont prêtes aujourd'hui à passer à un mode de management agile, très clairement, il considère qu'elles ne le sont pas. Il est en effet très difficile de travailler en transversalité au sein d'organisations qui fonctionnent encore en silo.

Anne-Carole Delhommeau-Royon rejoint la réflexion du chercheur, en arguant qu'il faut obligatoirement introduire du participatif pour répondre à la complexité des problèmes. La difficulté aujourd'hui consiste à accompagner le passage du modèle actuel au modèle d'agilité requis.

Jerome Friteau constate une sorte de perte de repère du métier de management au fil des décennies. Il explique qu'en dépit des nombreuses transformations des organisations (réforme de retraite, refonte des organigrammes...), le management n'a jamais

vraiment été réinterrogé sur ses pratiques et sa valeur ajoutée. Le DRH cite quelques exemples pour illustrer : une loi de financement de la sécurité sociale a créé en 1996 des conventions d'objectifs et de gestion. Elles ont conduit à développer les indicateurs de performance, c'est donc la première brique de transformation (pilotage de performance par indicateurs et objectifs individuels). Ensuite, il y a eu l'influence de la Cour des comptes avec les indicateurs de maîtrise des risques. Ce qui a conduit à introduire la démarche de certification iso pour sécuriser les procédures en 2005,

constituant ainsi une deuxième brique. En outre, on a assisté à l'émergence de nouveaux enjeux d'efficacité pour optimiser les organisations et renforcer la productivité à la suite de la baisse des effectifs. Et enfin, on assiste à l'émergence des risques psychosociaux avec une législation qui met en évidence la responsabilité personnelle des managers avec un risque pénal. Toutes ces briques se rajoutent l'une sur l'autre, pendant que les managers considèrent ces évolutions comme étant des missions supplémentaires et parfois comme des injonctions contradictoires. D'où la nécessité de réinterroger le management sur les enjeux prioritaires et identifier les marges de manœuvre et les zones d'autonomie, ainsi



Sans l'innovation sociale, il n'est pas possible d'innover sur l'aspect technologique, managérial ou organisationnel. L'innovation est un levier de reconnaissance de l'utilité sociale des acteurs, notamment à travers les laboratoires internes.

que les périmètres de délégations. Ce qui n'est pas toujours clair dans l'esprit de tous les managers.

Le DRH donne l'exemple d'une injonction contradictoire concernant la notion de sécurité face à celle de flexibilité. Il estime que les organisations ont développé des systèmes solides et sécurisés au sein de la fonction publique, qui ne sont en revanche pas flexibles. Le DRH a travaillé sur la gestion des horaires à la CNAV, qui est un système bâti sur un accord d'horaires variables datant de 1974, avec un cadre général qui s'applique à tous les métiers (de 9 h à 11 h 30 et de 14 h à 16 h 30).

L'objectif du projet est de pouvoir adapter les horaires de travail selon une logique métier, en fonction des contraintes de service public sur une amplitude horaire très large de 7 h à 19 h 30, avec comme ambition, de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pour ce projet, une négociation est en cours avec les instances syndicales suscitant des réactions assez vives. En somme, le projet de travailler sur des modalités de flexibilité d'horaires par métier devrait permettre d'amorcer le chantier du management responsabilisant. La CNAV avance parallèlement sur ce chantier à travers la mise en place du télétravail, dispositif qui représente 30 % de travailleurs à distance, qui se répartissent autour de deux dispositifs : télétravail classique (1 à 2,5 jours par semaine en fonction du métier) et une modalité de souplesse organisationnelle pour les cadres et les managers, à travers un nombre de jours volants dans l'année pour travailler à distance, soit en télé centre soit au domicile.

Une question a été posée par l'un des participants sur le sujet du numérique : « on associe souvent l'innovation aux évolutions numériques. Or, le fait intergénérationnel impose des ruptures et des fractures dans cette acception de l'innovation. Certains agents territoriaux se mettent à l'écart de l'innovation à partir du moment où ils ne maîtrisent pas le numérique. Comment faut-il penser le numérique? ».

En réponse à cette question, **Christian Bouché** met l'accent sur le rôle de l'innovation sociale au sein de l'organisation, permettant aux agents de dégager leurs plus values. En ce sens, s'il n'existe

pas d'innovation sociale, il n'est pas possible d'innover sur l'aspect technologique, managérial ou organisationnel. L'innovation est un levier de reconnaissance de l'utilité sociale des acteurs, notamment à travers les laboratoires internes. A ce titre, le chercheur donne l'exemple du « design sprint » qui est un procédé permettant de résoudre un problème par et pour les agents. En 5 jours la problématique professionnelle est analysée, prototypée, expérimentée avec les usagers, avec une réponse mise en place la semaine d'après.

Jerome Friteau ajoute que le numérique est un important canal de l'innovation, mais il n'est pas le seul. Il estime qu'au sein de nos services publics les trois grands enjeux auxquels on est confrontés aujourd'hui sont les suivants : l'amplification de la dématérialisation, les programmes de simplification des process et le développement de l'information personnalisée en ligne. Ces enjeux sont également nos leviers de performance, qui nous permettent de faire face à la diminution des effectifs et au besoin d'accroissement de la qualité du service pour des bénéficiaires. Ces derniers sont par ailleurs des clients d'Amazon, entre autres, qui sont habitués à recevoir un livre le lendemain de leur commande. En ce sens, il ne faut absolument pas perdre de vue la réflexion sur la fracture intergénérationnelle. La CNAV travaille abondamment sur le management intergénérationnel et sur la manière dont il est possible de capitaliser les valeurs ajoutées de chaque salarié. En effet, l'organisation est confrontée à un risque fort de perte de compétences et souhaite capitaliser à travers le transfert de certaines compétences, via le tutorat ou le mentorat et de pouvoir ainsi transférer les facilités d'utilisation des nouveaux outils des « digital natives »⁴. La transformation numérique interne est un enjeu fort pour la CNAV, car s'il faut aller chercher de nouveaux bénéficiaires il faut investir et réussir cette évolution.

4 - Digital natives est une personne ayant grandi dans un environnement numérique. Né entre la fin des années 1980 et le début des années 1990, le digital native est imprégné de la culture du numérique : internet, web, ordinateurs, réseaux sociaux, jeux vidéo, nouvelles technologies.



3 – Des retours d'expériences /témoignages sur des leviers d'innovation

ANACT – Mairie de Paris – Groupe La Poste

- **Yves BADOUAL**, Chargé de mission télétravail, ANACT/ARACT.
- **Véronique FRANCK-MANFREDO**, Chef de projet télétravail, Mairie de Paris.
- **Bénédicte SONIER**, Responsable du département Statuts et Convention, Groupe La Poste.

L'innovation participative crée un sens partagé, construit des liens sociaux de qualité et de meilleurs rapports au sein du collectif du travail (notamment via les grands principes du droit à l'erreur et la prise d'initiative avec une responsabilité partagée de tous les acteurs). L'innovation est donc naturellement tournée vers l'amélioration des conditions de travail ou de qualité de vie au travail, considérée comme une « approche rationnelle ou raisonnable » du bonheur au travail. Comment peut-on innover aujourd'hui en matière de qualité de vie au travail ? C'est l'objet d'un deuxième tour de table, en présence des représentants de l'ANACT, de la Mairie de Paris et de la Poste.

→ 3.1 Le télétravail comme levier d'amélioration de la qualité de vie au travail

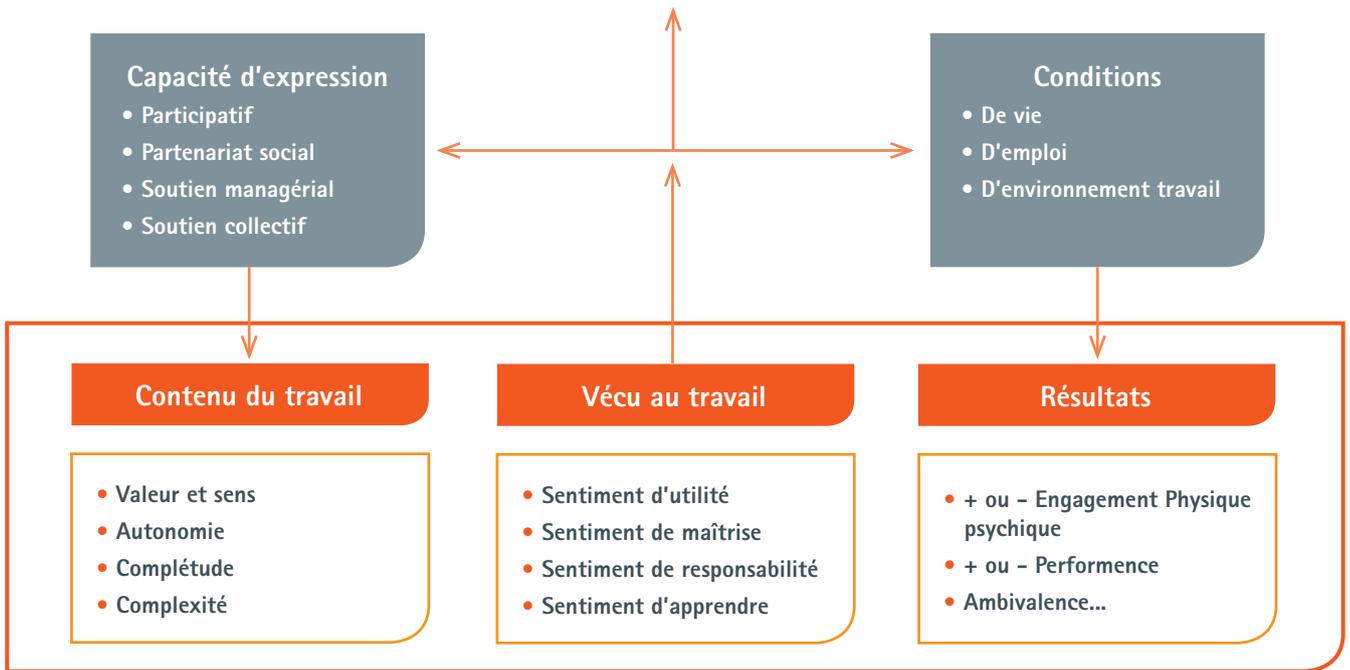
Considéré comme un important levier d'amélioration de la qualité de vie au travail, le télétravail qui ne s'est généralisé en France qu'en 2012, peine encore à se développer au sein des collectivités territoriales. Pourtant les nouvelles manières de travailler, les nouvelles logiques d'occupation de l'espace, ainsi que les attentes en termes de conciliation de vie professionnelle et vie personnelle, participent à l'essor de ce dispositif. Sa mise en place est à la croisée de plusieurs expertises : le management agile, la conduite du changement et le déploiement d'une démarche globale de qualité de vie au travail.



Quelle est la démarche d'optimisation proposée par l'ANACT pour sa mise en place ?

Yves Badoual débute sa présentation en exposant dans un premier temps la démarche de qualité de vie au travail comme un processus qui engage toute l'organisation dans un projet commun et partagé. La trajectoire de la qualité de vie au travail selon l'ANACT obéit à trois logiques : logique de réparation, logique de prévention et d'adaptation ou de régulation. Il termine sa présentation en faisant un focus sur les modalités de mise en œuvre du télétravail.

VERS UNE DÉFINITION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL COMME PROCESSUS



Source : aract Ile-de-France

LES CHAMPS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



LA DÉMARCHE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

	Concevoir la démarche	Poser le diagnostic	Expérimenter	Pérenniser
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Positionner le sujet au niveau stratégique • Articuler QVT et performance • Définir le cadre et le processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-construire et partager le diagnostic • Identifier les problématiques QVT prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise • Actions/projets pilotes • Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir modalités de suivi • Assurer pérennité de l'action • Appropriation innovations
MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite de projet paritaire • Concertation • Analyse des enjeux 	<ul style="list-style-type: none"> • Démographie du travail • Analyse du travail • Enquête • Rapport situation comparée enrichi 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-conception des systèmes • Espaces de discussion • Articulation des temps GPEC • Égalité professionnelle • Formation/action 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs situés (générés..) • Méthodes évaluation • Observatoire paritaire • Analyse, capitalisation
LIVRABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Accord de méthode • Cadre de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic préalable • Axes d'expérimentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des actions • Identification innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Accord intégré • Baromètre QVT

ÉVALUATION CONTINUE = APPRENTISSAGE

Retrouver la présentation intégrale : [Interventions\Interventions groupées\Présentation ANACT \(2\).ppt](#)

→ 3.2 Le télétravail à la Mairie de Paris

Dans le cadre de l'expérimentation de nouvelles modalités organisationnelles, des leviers qui vont dans le sens de la responsabilité et d'une plus grande autonomie sont mis en place depuis quelques années. La ville de Paris, avec ses 52 000 agents, expérimente le télétravail depuis 2016 à grande échelle, avec un objectif de 1 500 agents télétravailleurs à l'horizon 2020. En effet, après une expérimentation réussie auprès de 150 agents en 2016, le déploiement du télétravail est en cours depuis avril 2017 au sein des services. 600 agents sont d'ores et déjà concernés et 500 nouveaux agents seront télétravailleurs en 2018.

Véronique Franck-Manfredo, chef de projet télétravail à la Mairie de Paris, présente le télétravail comme un levier qui propose une meilleure qualité de vie au travail pour les agents, tout en contribuant à réduire l'empreinte écologique de l'administration par une diminution du nombre de déplacements domicile /lieu de travail. Selon elle, le télétravail nécessite la mise en place d'une nouvelle organisation du travail :

Pour l'encadrement, il s'agit de :

- Mettre en place un management par objectifs,
- Planifier des temps avec l'équipe pour garantir le collectif de travail et la circulation de l'information,
- Veiller à préserver les collègues non télétravailleurs en garantissant un partage équitable des tâches,
- Garantir la neutralité du télétravail vis-à-vis des interlocuteurs internes et externes.

Pour le télétravailleur, il s'agit de :

- Créer son espace de travail à domicile,
- Organiser sa journée de télétravail,
- Maintenir le contact avec ses collègues,
- Contribuer à la circulation de l'information,
- Veiller à préserver la frontière entre vie professionnelle/ vie personnelle,
- Maintenir une bonne réactivité.

Retrouver la présentation intégrale : [Interventions\Interventions groupées\Mairie de paris.ppt](#)

→ 3.3 Le télétravail à La Poste

En 2017, le groupe La Poste compte 1 898 télétravailleurs, dont 1 114 femmes et 784 hommes, avec un nombre moyen de jours télétravaillés de 3,78 jours par mois. **Bénédicte SONIER**, responsable du département Statuts et Convention du Groupe la Poste met en avant le gain moyen journalier du dispositif en temps de trajet aller-retour qui s'élève à 2 heures par jour. Elle présente les avantages du télétravail, à travers les résultats d'une enquête réalisée en 2017 par l'observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE) auprès des 1 800 télétravailleurs de La Poste (avec un taux de retour de 76 %). Parmi les avantages, elle cite :

1 - La possible conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale :

88 % des télétravailleurs interrogés ont le sentiment que le télétravail permet l'amélioration de l'organisation de leur vie personnelle et familiale (avant ou après la journée de travail et pendant la pause déjeuner).

Les effets positifs constatés sont multiples sur : l'organisation domestique (44 %), le suivi médical (44 %), le temps pour soi (36 %), les démarches administratives (35 %), les temps périscolaires (30 %), l'activité sportive (30 %), les temps de pause déjeuner partagés en famille (20 %), le suivi des devoirs (19 %), l'aide aux proches (14 %), les activités bénévoles (6 %).

Les explications apportées : un gain de temps sur les trajets domicile-travail réaffectés en partie sur du temps personnel, une meilleure répartition des tâches personnelles et professionnelles dans la journée voire dans la semaine, une réduction de la fatigue et du stress qui permet d'être plus disponible pour ses proches. De plus, pour 42 % des télétravailleurs interrogés, le télétravail a permis de réaliser des économies de 52 € /mois en moyenne.

2 - Le gain de temps et la réduction de la fatigue liée au trajet entre domicile-travail :

83 % des télétravailleurs interrogés ont le sentiment que le télétravail permet de réduire la fatigue. 81 % estiment que le télétravail permet de réduire les désagréments liés aux trajets domicile-travail. 75 % estiment que le télétravail permet de réduire le stress lié aux trajets domicile-travail.

Les effets positifs constatés sont : la réduction du temps passé dans les trajets domicile-travail (93 %), la réduction de la fatigue liée à ces trajets (74 %).

Les explications apportées : le télétravail permet de ne pas subir les aléas des transports, la contrainte des horaires des équipements périscolaires, les problèmes de stationnement sur le lieu de travail, les embouteillages, les mauvaises conditions climatiques. Pour 34 %, le télétravail a permis de réaliser des économies dans les trajets domicile travail (44 € en moyenne par mois).

3 - L'amélioration des conditions de travail :

Les effets positifs constatés sont : la possibilité de travailler dans un environnement plus calme (88 %), une concentration plus facile (82 %), une gestion des dossiers sans être dérangé (75 %), la possibilité de traiter des dossiers de fond (69 %), la possibilité de téléphoner sans déranger les collègues (42 %) ou sans problème de confidentialité (38 %), la disponibilité pour répondre aux appels (32%), la capacité à tenir les objectifs (31 %) et les délais (29 %), la meilleure organisation des réunions (15 %).

Les explications apportées : le télétravail permet de réduire les nuisances de l'open space, améliore l'organisation (planification, concentration) et renforce l'autonomie.

4 - L'adaptation de l'organisation du travail au rythme biologique personnel :

70 % des télétravailleurs interrogés ont le sentiment que le télétravail permet d'organiser le travail en tenant compte du rythme biologique personnel.

Les effets positifs constatés sur : le sommeil (69 %), la possibilité de porter une tenue confortable (65 %), de travailler en écoutant de la musique (27 %), de prendre un temps de repos pendant les pauses (24 %).

Les explications apportées : autonomie dans l'organisation de la journée de travail (moments de concentration, horaires des repas, horaires de repos...), possibilité d'adopter des postures adaptées à ses besoins (debout, marche..), récupération de la fatigue accumulée en semaine.

5 - La réduction de l'absentéisme :

50 % des télétravailleurs interrogés considèrent que le télétravail permet de réduire leurs absences au travail.

Les effets positifs constatés : le télétravail permet d'éviter les absences pour problèmes de transports (59 %), pour intempéries (42 %), pour rendez-vous médical (39 %) ou pour rendez-vous scolaire (19 %).

Les explications apportées : moins d'arrêts maladie, possibilité de gérer des démarches sans poser une demi-journée de congé, solution en cas d'aléa de type grève, problème de transport ou enfant malade (en accord avec sa hiérarchie).

Les avantages du dispositif pour les salariés et pour l'organisation sont indéniables. Il n'empêche que quelques difficultés persistent, en lien avec la lourdeur du dispositif lors d'une demande de télétravail à domicile (diagnostic électrique, demande écrite, y compris pour le renouvellement annuel), manque de souplesse (jours fixes et non reportables, pas de télétravail occasionnel prévu).

Quel avenir pour le télétravail ?

La Poste continue de mener l'accompagnement au changement de culture et de pratique, notamment au niveau de certains managers qui demeurent encore réticents au télétravail. Ainsi, un accompagnement est mis en place : la formation en e-learning, le partage d'expériences de managers convaincus de l'intérêt du télétravail. En somme, le télétravail est considéré comme un levier de motivation et un moyen pour attirer et fidéliser des postiers. Par ailleurs, au niveau national et suite à une des « ordonnances Macron » de septembre 2017, qui a modifié l'article L1222-9 du Code du travail, le télétravail, qui était un avantage ou levier organisationnel, devient un droit pour les salariés.

Retrouver la présentation intégrale : [Interventions\Interventions groupées\Télétravail à La POSTE.ppt](#)



4 – Quelques exemples d'innovation territoriale

Des exemples de collectivités de petite couronne ont été présentés dans le cadre des ateliers d'échanges de pratiques lors de la conférence annuelle. En outre, il est possible de prendre connaissance des autres initiatives territoriales sur l'échelle nationale qui sont récompensées chaque année par le prix Territoria⁵.

→ 4.1 Impulser une dynamique nouvelle au travers d'une démarche participative

- **La ville de Saint-Ouen : Un projet d'administration favorisant une approche participative en intégrant les agents au cœur du dispositif.**

Le pari de la créativité de la ville consiste à : faire confiance à la force du groupe, assurer le ruissellement des méthodes nouvelles, valoriser et reconnaître les avancées réalisées à tous les niveaux, favoriser les espaces et les temps de créativité. Les objectifs induits par le projet sont les suivants: mieux valoriser les compétences, ouvrir des nouvelles perspectives professionnelles, gommer les inégalités entre agents, instaurer un dialogue de meilleure qualité. La méthodologie adoptée consiste à définir l'organisation cible souhaitée, proposer un accompagnement RH et managérial adapté et établir une gouvernance appropriée.

Les leviers mobilisés sont les suivants : transparence et équité de traitement, optimisation et mutualisation de la gestion des ressources humaines, garantie de la qualité de vie au travail et harmonisation des conditions de travail, amélioration de la transversalité et partage de la gouvernance RH.

- **La ville de Villeneuve-Saint-Georges : Agir sur la question du changement de culture et sur les représentations via la participation.**

La démarche est issue d'une demande des élus de mieux associer les habitants dans la définition des politiques publiques. D'où la nécessaire connexion entre participation des habitants et participation des agents. La méthodologie adoptée consiste à montrer

l'intérêt de la participation en travaillant d'abord avec les managers, avec une logique de déploiement pour tous les agents. L'idée consiste à intégrer la culture de participation dans les pratiques managériales et de passer d'une culture descendante, revendicative, à une culture ascendante contributive.

→ 4.2 Change ton poste

Garges-lès-Gonesse, prix territoria en Or 2017 (levier ressources humaines) :

La démarche d'échange temporaire de poste est issue d'une commande politique globale sur la qualité de vie au travail. Elle a été testée auprès des directeurs d'une direction générale adjointe, puis élargie aux directeurs et chefs de service de toute la ville, puis à l'ensemble des agents.

→ 4.3 Changer le management plutôt que manager le changement

Alpes-Maritimes, prix territoria en Or 2017 (levier management) :

La Direction générale est à l'origine de la démarche qui vise à faire évoluer le management public à travers l'expérimentation de projets valorisants, la créativité des agents, leur participation et leur responsabilisation.

→ 4.5 La révolution numérique, levier de modernisation de l'administration

Département de la seine Saint-Denis, prix territoria argent, 2016

(levier numérique): L'open data du département met à disposition des données de qualité, librement et rapidement accessible à tous, susceptibles d'offrir de nouveaux services et de stimuler le développement économique.

Pour d'autres pratiques innovantes, voir l'observatoire national de l'innovation publique.

⁵ - L'observatoire national de l'innovation publique a depuis 1986 créé le Prix Territoria pour recueillir, valoriser et diffuser les initiatives des collectivités territoriales en France - et, depuis 2006, en Europe.



5- Des outils favorisant l'innovation managériale et organisationnelle

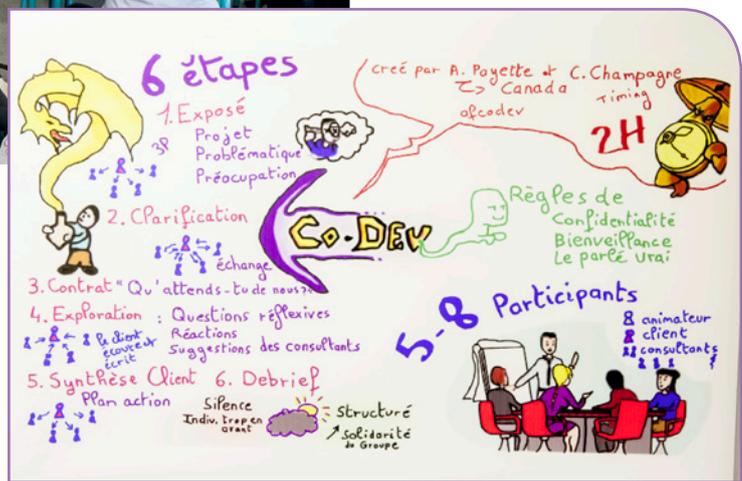
Face à la complexité des transformations, il ne semble plus possible de trouver des solutions sans co-construction et sans faire appel à de nouvelles postures ou de nouvelles structures d'organisation.

C'est en ce sens que des nouvelles techniques d'animation apparaissent pour faciliter l'émergence des solutions aux différentes problématiques rencontrées, telles que :

Les outils de gestion de projet via le design thinking, les outils d'innovation participative (plateformes, hackatons), les ateliers d'échanges de bonnes pratiques (méthodes de travail ou pratiques managériales), les formations à la conduite du changement et de l'innovation.

Lors de la conférence annuelle sur l'innovation, il a été proposé aux participants d'expérimenter des ateliers sur la pratique des nouvelles techniques d'animation :

- Co-développement,
- Intelligence collective,
- Jeu de l'innovation : [Interventions\Interventions groupées\Intelligence collective.doc.pdf](#)
- Serious-games dans la formation de management de projet : [Interventions\Interventions groupées\Serious games \(2\).pdf](#)



Le design de service est un ensemble de méthodes créatives et une façon différente d'aborder les projets. C'est une démarche centrée sur l'utilisateur grâce à l'immersion, elle permet de co-construire les solutions puis de les tester par le biais de prototypes. Le design de service autorise le droit à l'erreur et rend visuels et compréhensibles des problèmes complexes grâce au dessin et à la maquette.

Le design thinking est un processus de conception centré sur l'humain, qui associe les compétences des créateurs artistiques, des ingénieurs et des spécialistes du marketing (mercatique).

Le co-développement est une approche de développement pour des personnes, souvent un groupe de pairs, qui cherchent à apprendre les uns des autres, afin d'améliorer leur pratique. La réflexion est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues par les participants.

L'intelligence collective est le résultat d'une mobilisation optimale des capacités intellectuelles d'un groupe favorisées par des techniques de facilitation qui mettent l'accent sur le sens, l'écoute bienveillante, l'expression de tous les points de vue et les interactions entre les individus.

Living lab est un écosystème d'innovation ouverte, axé sur l'utilisateur, qui intègre des processus de recherche et d'innovation concomitants dans un partenariat public-privé (Commission européenne).

Fab-Lab est un lieu ouvert au public qui met à sa disposition des machines et outils utilisés pour la conception et la réalisation d'objets de toutes sortes.

Agilité Le terme "agile" définit une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives. L'idée consiste à se fixer un premier objectif à court terme et à se lancer sur la route sans tarder. Une fois ce premier objectif atteint, on marque une courte pause et on adapte son itinéraire en fonction de la situation du moment. Et ainsi de suite jusqu'à atteindre la destination finale. On parle d'une approche empirique.

Brise-glace Les brise-glaces constituent des outils qui vont permettre à un groupe de faciliter les premiers contacts et échanges afin de mieux faire connaissance et de permettre à chacun d'adopter une posture d'écoute bienveillante. C'est aussi un moyen de lancer une dynamique propice à l'intelligence collective.

Budget participatif est un processus de démocratie participative dans lequel des citoyens peuvent affecter une partie du budget de leur collectivité territoriale à des projets. On trouve aujourd'hui des exemples de budget participatif dans les comités de quartier ou dans le cadre des agendas 21 locaux.

Disruption est une méthodologie dynamique tournée vers la création qui fonctionne comme un outil qui accélère la remise en cause des conventions qui brident la créativité et permet de faire émerger les visions nouvelles qui sont à l'origine des grandes innovations. Source : NEW, 15 approches disruptives de l'innovation, J-M. Dru (éd. Pearson, 2016).

Entreprise libérée popularisée par l'ouvrage d'Isaac Getz "Liberté & Cie", l'entreprise libérée laisse ses employés prendre des initiatives au lieu de leur dire comment faire. Le système de management les traite en adultes responsables au lieu de contrôler chacun de leurs faits et gestes. On y favorise le bien-être des salariés et l'épanouissement personnel.

Gamestorming ou Brainstorming (ou remue-méninges) qui utilise l'univers créatif du jeu.

Hackathon désigne un événement où un groupe de développeurs volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative sur plusieurs jours. C'est un processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique.

Hacker (organisation) Dans le cadre des organisations, le hacker joue un rôle positif et favorise l'innovation. Il utilise les moyens mis à disposition par l'entreprise dans le cadre d'une fonction, pour faire bouger les lignes au-delà de cette simple mission. Sens de l'opportunité, voire de l'improvisation, détournement positif, et bricolage organisationnel : pour le hacker, tous les moyens ou presque sont bons pour œuvrer, dans le collectif, à l'amélioration de l'entreprise. Le corporate hacking ne joue pas contre l'entreprise, mais au service de la transformation de celle-ci, et dans le respect de sa raison d'être profonde.

Idéation Ce terme est généralement utilisé dans le domaine du marketing et de l'innovation pour désigner un processus organisé de génération d'idées. L'idéation est l'une des étapes clés du design thinking, après l'inspiration et avant l'implémentation.

Innovation managériale cela renvoie à l'innovation dans le domaine du management. Actuellement, il s'agit de réinterroger le système de management fondé sur le contrôle, le commande-

ment et l'exécution des tâches au profit d'un système davantage fondé sur la confiance, la prise d'initiative, l'autonomie, les pratiques collaboratives et transversales et la créativité.

Itération Action de répéter, de faire de nouveau ; fait d'être répété.

En informatique, procédé de calcul répétitif qui boucle jusqu'à ce qu'une condition particulière soit remplie.

Répétition d'un calcul, d'une opération, d'un raisonnement.

Design : La phase d'itération consiste à tester votre prototype avec vos usagers afin que vos expérimentations successives soient de plus en plus proches du résultat final que vous souhaitez atteindre.

Jugaad Terme hindi qui traduit une manière de penser la difficulté comme une opportunité d'innover dans un environnement contraint, notamment par la pénurie de moyens (on parle aussi d'innovation frugale).

Mégadonnées (ou big data) Concept qui traduit le fait que les organisations collectent un volume de plus en plus considérables de données présentant de forts enjeux économiques et commerciaux.

Mind Mapping Technique qui consiste à ordonner ses idées de manière claire et non linéaire sous la forme d'un graphique (ou carte heuristique) liées entre elle autour d'un sujet central.

MOOC Un Massive Open Online Course. En français : cours en ligne ouvert à tous souvent gratuit. Les grandes universités américaines comme Harvard ou Stanford ont été parmi les premières à proposer des MOOC il y a quelques années.

Non-conférence (ou barcamp) C'est une rencontre qui prend la forme d'ateliers ouverts et participatifs où le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou un autre, apporter quelque chose au barcamp. C'est le principe "pas de spectateur", "tous participants".

Open Data Une donnée ouverte est une information publique brute qui a vocation à être librement accessible et réutilisable.

Big data Données, structurées ou non, dont le très grand volume requiert des outils d'analyse adaptés. Le phénomène de « big data » est lié aux nouveaux usages, comme les réseaux sociaux, les vidéos en ligne ou les objets connectés, qui créent des milliards et des milliards d'octets de données chaque jour. Celles-ci ne peuvent plus être stockées, traitées et analysées avec les outils classiques.

Parangonnage (ou benchmarking) Etude comparative pour trouver de l'inspiration et bénéficier des retours d'expériences dans l'optique d'améliorer ses performances.

Pecha-Kucha Du japonais "bavardage", format de présentation orale associée à la projection de 20 diapositives se succédant toutes les 20 secondes. Pour certains, le Pecha-Kucha, c'est l'art de présenter une idée efficacement ou de "pitcher" en 6 min. 40 sec.

Prototypage est une démarche clé d'un processus de conception ou de design, qui consiste à réaliser un prototype autrement dit un exemplaire incomplet et non définitif de ce que pourra être le produit ou l'objet final. Un prototypage rapide fabriqué en moins d'une heure à base de carton ou autres matériaux peut juste servir de support pour générer des idées.

Scrum est la méthodologie de projet la plus utilisée parmi les méthodes agiles existantes. On pourrait pratiquement parler d'un standard Agile. La vie d'un projet Scrum est rythmée par un ensemble de réunions clairement définies et strictement limitées dans le temps, dont la mêlée quotidienne : il s'agit d'une réunion de synchronisation de l'équipe de développement qui se fait debout (elle est aussi appelée "stand up meeting") en 15 minutes maximum au cours de laquelle chacun répond principalement à 3 questions : "Qu'est-ce que j'ai terminé depuis la dernière mêlée ? Qu'est-ce que j'aurai terminé d'ici la prochaine mêlée ? Quels obstacles me retardent ?

Serious game : "Un **serious game** (de l'anglais **serious**, "sérieux" et de **game**, "jeu") est une application informatique qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo ou de la simulation informatique. (Source: eduscol)

Teasing Technique inspirée de la publicité qui vise à éveiller la curiosité du contact pour augmenter l'attention portée au message et sa mémorisation. Le teasing peut utiliser différents messages successifs ou se faire sur un message unique pour annoncer un événement ou un temps fort dans la vie d'un projet.

Tiers-lieu est un lieu de médiation et d'innovation où l'on prend plaisir à se rassembler, où l'on tient des conversations, où l'on échange. Une sorte d'agora, publique ou privée.

World Café Importé des États unis, le World Café est une méthodologie originale et conviviale de discussion entre acteurs permettant de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous.

Cluster est un réseau d'acteurs économiques, fortement ancrés territorialement, composé, selon les contextes, principalement de très petites entreprises (TPE), de petites et moyennes entreprises (PME), de grandes entreprises et d'acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation (Commissariat général à l'égalité des territoires).

Crowdfunding est un mode de financement ou d'investissement alternatif, qui privilégie le lien social et de proximité. Généralement un grand nombre d'épargnants apportent chacun des petites sommes qui permettent d'atteindre des montants importants permettant de financer le ou les projets proposés.

Incubateur est une structure d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises. En mettant à leur disposition les compétences et les outils indispensables au bon démarrage et au développement d'une entreprise innovante, l'incubateur va leur permettre de concrétiser leur idée ou leur projet en une entreprise structurée et viable.

Innovation ouverte est une manière globale de penser la stratégie d'innovation de l'organisation, comme ouverte aux apports externes et structurée par des flux de connaissance entrants et sortants. Cette approche renouvelée de l'innovation, attentive à l'inattendu, ouvre l'organisation sur l'extérieur et décloisonne les processus linéaires de création de valeur pour en multiplier l'efficacité.

Knowledge management est un ensemble des méthodes permettant de gérer et partager le capital intellectuel de l'entreprise : données physiques appartenant à l'entreprise, mais aussi connaissances et savoir-faire des salariés.

Mind mapping est une cartographie heuristique, cartographie cognitive. C'est une représentation sous forme graphique d'un cheminement de pensée, qui permet de mettre en valeur les liens entre les idées et de les structurer.

Pour plus de vocabulaire : www.economie.gouv.fr/entreprises-particuliers/vocabulaire-innovation

CIG petite couronne
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France
1 rue Lucienne Gérain 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81
www.cig929394.fr