



Vers des administrations libérées : comment impulser des logiques humanistes et créatives au sein de nos services ?

Paris, le 24 novembre 2016

Synthèse des échanges

I. OUVERTURE

Yvonne Foucher (IFORE)

La notion d'entreprise libérée a été développée par le professeur Isaac GETZ mais ce qu'on sait moins c'est qu'il a également été développé par l'Indien Vineet NAYAR et notamment sa célèbre phrase « *L'employé d'abord, le client après* » mais surtout que ce thème est né d'expériences réelles menées par les pionniers Bill et Geneviève GORE dès 1958 ou plus récemment et en France FAVI, l'équipementier automobile Picardien ou le biscuitier POULT de Montauban.

Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ? Une entreprise libérée est une entreprise qui « *mise sur l'auto-détermination et l'auto-organisation pour renouer avec la motivation des salariés et permettre la création de valeur. Elles s'inspirent des mécanismes du vivant éminemment décentralisés et adaptatifs pour faire face à la complexité toujours grandissante de l'environnement dans lequel elles évoluent. Redonner du sens à l'action devient une priorité. La fragmentation du travail et le contrôle ont, du point de vue de l'entreprise libérée, fait perdre le sens des actions du quotidien. De ce point de vue encore, les décisions prises en haut de la pyramide à grand renfort d'indicateurs simplificateurs ne peuvent restituer la réalité du monde qui nous entoure. L'entreprise libérée fait donc le pari de l'intelligence collective pour faire face aux enjeux de demain.*

Elles revendiquent de ne plus dire "comment travailler" à leurs salariés mais plutôt "pourquoi". Elles partent aussi du principe que c'est celui qui "fait" qui "sait". Elles attachent une grande importance à la notion de vision d'entreprise et œuvrent de manière collaborative à l'élaboration d'un cadre du vivre ensemble dans l'entreprise. Elle mettent en avant la transparence et valorise la diversité de pensée.

Elles renouent avec l'apprentissage par l'erreur qui est le seul moyen, d'apprendre de son environnement.

Le management est impacté par une profonde transformation des rôles, le manager devient un servant leader au service de ses équipes. Les fonctions RH évoluent elles aussi pour passer dans une position de facilitation au service des ressources de l'entreprise.

Et l'administration ? Peut-on libérer l'administration pour l'adapter à la société en pleine métamorphose, améliorer le quotidien des fonctionnaires ? Peut-on donner un autre sens à nos activités ? Pouvons-nous nous organiser autrement avec peut-être moins de formulaires, processus informatisés, procédures, contrôles, audits, reportings... , tester d'autres types de management centrés sur le plaisir, la confiance, l'humanisme et la créativité ?

C'est que nous nous proposons de voir ensemble aujourd'hui.

Le programme de la journée a été co-construit avec le Centre national de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Nous vous proposons ces règles du jeu : bienveillance, envers soi et envers les autres, et échanges.

II. POURQUOI LIBÉRER LE POTENTIEL HUMAIN DES ADMINISTRATIONS ?

Patrick Claudez, Accordessence

Patrick Claudez, ingénieur humaniste, est pionnier de l'accompagnement des personnes dans le secteur public. Il a développé de nombreux outils et approches autour de ce thème.

Pour aider les personnes à s'épanouir, il faut oser rêver. L'IFORE s'est décomplexée et ose rêver, aboutissant à des résultats intéressants.

Alexandre Gérard, créateur de l'entreprise Chronoflex, a mis en place des actions pour améliorer la situation de son entreprise, et qui pourraient être reprises par l'administration. Elles consistent à :

- réunir l'ensemble de son personnel pour rechercher les problèmes du quotidien et leur permettre d'émettre des préconisations ;
- aplanir les signes d'inégalité ;
- co-construire une vision partagée.

La création de cet espace d'initiatives et d'échanges a fait quadrupler son bénéfice en deux ans et a permis le retour de la cohésion du groupe au sein de son entreprise.

Les participants sont réunis en groupes de six. Un temps leur est laissé afin qu'ils se

Pour répondre à l'environnement actuel, incertain et complexe, les organisations disposent de deux ressources principales : la technologie et le potentiel humain.

D'après l'étude GALLUP de 2011, en moyenne :

- 11 % des personnes sont engagées pour une structure ou un projet ;
- 61 % sont désengagées ;
- 28 % sont activement désengagées (elles travaillent contre le service).

Afin d'inventer de nouveaux modèles qui permettent une libération du potentiel humain, diverses expérimentations sont menées, que ce soit par les organisations « apprenantes » ou par les entreprises libérées.

Il s'agit de changer de posture, non seulement en mettant en place de nouveaux outils, mais également en modifiant la manière de penser et d'interagir.

Plusieurs types de postures se développent sur le lieu de travail. Tout d'abord, des postures victimaires sont adoptées, en lien avec l'environnement, ce qui induit de la passivité, voire de la complaisance. Cette

présentent les uns aux autres, qu'ils échangent sur leurs qualités professionnelles ainsi que sur leurs souhaits pour cette journée.

1. Pourquoi libérer le potentiel humain des administrations ?

Au niveau micro (le fonctionnaire dans son service)

Différentes difficultés sont identifiées au sein des services : les changements permanents, la réduction des moyens, la pénurie de temps, le fait de passer plus de temps à gérer des détails que l'essentiel, l'étalement toujours plus important de la vie professionnelle, le manque de valorisation et de reconnaissance, ainsi que des interrogations sur le sens.

Il en ressort le sentiment général de travailler toujours plus, sous une pression toujours croissante ; la sphère professionnelle peut alors devenir anxiogène.

Au niveau macro

Parfois, les personnels ont l'impression d'être soumis à de multiples injonctions contradictoires et ne savent plus ce qui est attendu d'eux.

posture donne lieu à un maintien du système au fil du temps.

En parallèle se développe la posture du « bon élève », qui tente toujours de répondre au mieux aux attentes de l'environnement. Si cette posture est nécessaire pour qu'un système fonctionne, elle se développe toutefois au détriment de la créativité.

Enfin, la posture du « créateur » correspond aux personnes qui, centrées sur leurs valeurs et leurs compétences, placent leur énergie et leur intelligence au service du projet. Dans ce dernier cas, la créativité est beaucoup plus importante et permet de dépasser les difficultés.

2. Comment s'y prendre ?

Pour créer un contexte favorable à l'expression du talent de chacun, il convient d'offrir un sentiment de sécurité.

Dans de nombreuses structures, les personnels n'osent pas exprimer leur idée, de peur d'être jugés ou incompris. Il en résulte une censure, qui peut donner lieu à un désengagement.

Afin de créer un sentiment de sécurité, il faut établir des « règles du jeu » et les faire appliquer. Il revient donc à chaque participant

de vérifier, dans son administration, l'état des « règles du jeu » : sont-elles connues, appliquées, inexistantes, etc. ?

Pour avancer, il convient également de déterminer les moteurs qui sont à l'œuvre au sein de sa structure. Deux moteurs principaux modifient une organisation :

- le moteur négatif des contraintes et de la soumission à l'autorité ;
- le moteur positif des aspirations, de l'envie et de la participation à l'élaboration d'un projet au service du bien commun, qui reste sous-utilisé.

Dans une démarche de vision partagée, il revient à chaque personne, de l'assistante au directeur, de réfléchir à l'organisation à construire et au fonctionnement de la structure.

Les pistes suivantes permettent de libérer le potentiel humain des administrations :

- proposer des actions et des méthodes nouvelles ;
- contribuer à faire émerger une vision commune ;
- favoriser l'expression de chaque personne ;
- modifier son état d'esprit, en cultivant son optimisme ;
- écouter ;
- apprendre à dire non ;
- faire confiance.

Un temps est laissé aux participants qui, réunis par groupes de trois, échangent sur ces sujets et préparent une question à poser en grand groupe.

3. Discussion

Julie Gatineau, responsable de médiathèque, Evry

Une solution est-elle disponible pour motiver les 28 % de personnes activement désengagées dans les services ?

Patrick Claudez

L'erreur serait de les considérer comme des ennemis. Il ne faut pas les juger mais tenter de comprendre leur positionnement et leur demander de faire des propositions pour améliorer le fonctionnement de la structure.

Bruno Jocelin, cadre au Ministère de l'Écologie et représentant syndical

Comment valoriser la libération de la parole, en termes d'actions ? Il existe un problème de jonction entre la bonne volonté qui peut venir d'en haut et la réelle prise en compte des attentes des agents. Ce paradoxe est susceptible de compromettre les démarches qui s'engagent.

Patrick Claudez

Certaines démarches de co-construction et de vision partagée, qui généraient de l'envie, se sont essouffées car les propositions des agents n'ont pas été prises en compte. Il en a résulté un sentiment de trahison.

A l'inverse, dans certains endroits, il est paru important de ne pas dissocier la réflexion de l'action ; les propositions se sont rapidement concrétisées dans les faits pour entretenir la dynamique.

Dès le lancement d'une démarche de co-construction, les propositions émises doivent être mises en œuvre, que ce soit par la Direction ou d'autres personnes, pour entraîner un changement.

III. COMMENT MANAGER AUTREMENT ?

Conversation apprenante animée par Denis Cristol, directeur Ingénierie de formation, CNFPT.

1. Présentations des intervenants

Cinq intervenants prennent la parole pour exposer les éléments les plus signifiants de leur expérience.

Laurent Ledoux, fondateur du club « Philosophie et management », ex-directeur général au ministère fédéral de la mobilité en Belgique

Les organisations sont remplies de blocages. De ce point de vue, une des premières tâches du manager doit être de faciliter la circulation de l'énergie, qui peut se résumer dans quelques principes simples :

- créer une culture de travail dans laquelle les personnes sentent qu'elles peuvent prendre des initiatives ;
- mettre l'accent sur le développement de chaque personne dans l'organisation, prioritairement au développement de l'organisation elle-même ;
- respecter chaque personne de manière égale, avec bienveillance et

douceur, mais aussi avec dureté si nécessaire.

Laurence Malherbe, Directrice des Affaires Générales et Juridiques de la ville d'Antibes

Le fait de considérer que chaque personne est digne de confiance *a priori* modifie considérablement le travail. Les outils de contrôle ne viennent que dans un deuxième temps, après avoir instauré une relation de confiance.

Le levier de l'entretien professionnel permet au manager d'informer les personnels sur la manière dont il fonctionne, sur ses attentes, et sur la manière de progresser ensemble.

Le management par la confiance implique en outre de mettre en place des formations (bien-être au travail, théâtre forum pour apprendre à mieux communiquer ensemble, etc.).

Hervé Goux, directeur général des services de la ville d'Arcueil (94) : le projet « la ville comestible »

Le projet de « la ville comestible », qui est une orientation du programme municipal de la ville d'Arcueil (2014), consiste à réintroduire des plantes comestibles dans la ville (arbres fruitiers, etc.).

La mise en place de ce projet, qui a fait l'objet d'un long cheminement, s'est soldée par une réussite grâce aux facteurs suivants :

- une orientation et une volonté ;
- un portage administratif et politique ;
- une explication du sens du projet aux agents ;
- une acceptation de travailler différemment ;
- une réinterrogation perpétuelle ;
- une célébration et une valorisation des résultats.

Eric Corbel, chef de bureau à la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) ex chef de bureau à la Direction régionale de l'Environnement et de l'Energie (DRIEE) en Ile-de-France : libérer un service en situation ordinaire

La « situation ordinaire » renvoie à la place du cadre intermédiaire dans les grandes organisations de la Fonction publique.

Dans cette situation, le cadre se trouve sous la pression des commandes et des objectifs à remplir, des organigrammes et des fiches de

postes, ce qui le conduit souvent en situation d'épuisement. Les agents s'en trouvent petit à petit démotivés et désengagés.

A la DRIEE il est ressorti de la mise en place d'un groupe de bien-être au travail que les agents se sentaient bien lorsqu'ils travaillaient de manière collective, et qu'ils manquaient d'espaces de convivialité.

Le cadre intermédiaire peut contribuer à la création du collectif et à la mise en place d'actions concrètes, pour sortir de ses objectifs planifiés et s'orienter vers une approche plus agile.

Sandra Le Grand, fondatrice de Kalidea : une femme qui chouchoute ses employés

La grande réussite de la société Kalidea repose majoritairement sur l'équipe. Les collaborateurs retenus partagent les valeurs de transparence, de solidarité et de vie d'équipe de l'entreprise.

En 15 ans, la société s'est développée en promouvant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la qualité de l'environnement de travail et le partage.

Les participants prennent quelques minutes pour réfléchir en petits groupes aux questions qu'ils souhaitent poser aux intervenants.

2. Discussion

Emmanuel Duet, Direction départementale des territoires et de la mer du Pas-de-Calais, Ministère de l'Ecologie

Comment amener les managers à trouver une identité nouvelle en se défaisant de leurs peurs, et ainsi à accepter de ne plus être des chefs qui se situent au-dessus des autres ?

Laurent Ledoux

Le fait de réduire les peurs au sein de l'organisation commence par être soi-même plus apaisé, faire preuve de moins de coercition et accepter de ne pas faire adhérer tout le monde à son projet.

Des groupes de méditation ont été lancés au Ministère dans le but de former des personnels qui pourraient devenir eux-mêmes des accompagnateurs en méditation.

Un participant, DDT d'Eure-et-Loir

Comment se montrer dur avec bienveillance ?

Laurent Ledoux

A certains moments, il faut être dur, mais il convient de le faire avec respect.

Laurence Malherbe

La méthode de l'analyse transactionnelle permet de sortir des rapports de soumission, afin de développer des rapports d'adulte à adulte.

Une participante

Lorsque la hiérarchie supérieure est hostile, comment « garder la foi » ?

Eric Corbel

Pour « garder la foi », il ne faut pas rester isolé, et se mettre à la recherche de personnes qui souhaitent avancer dans le même sens.

Au sein du Ministère, un groupe informel est mis en place pour échanger sur les expériences et sur les méthodes de libération.

Une participante, Bretagne

Certains agents ne souhaitent pas davantage d'autonomie, au contraire. Comment les amener à comprendre que davantage d'autonomie conduirait à leur épanouissement personnel et à la performance du service ?

Sandra Le Grand

L'autonomie consiste aussi à s'accorder le droit à l'erreur et à autoriser l'échec. De plus, il convient de soutenir la personne dans son initiative, en capitalisant sur ses qualités.

Hervé Goux

Le travail en commun constitue également un processus vertueux, qui génère des expériences positives.

En plus du droit à l'erreur, le droit à l'expérimentation a également son importance.

Une participante, chef de service à la DREAL Nouvelle-Aquitaine

Comment s'assurer du bien-être de ses agents et le mesurer ?

Laurence Malherbe

En portant une minute d'attention aux agents chaque matin, et en étant pleinement dans l'instant présent.

La méditation de pleine conscience permet de se tenir à l'écoute et de savoir détecter les signes de difficultés apparentes, physiques ou autres.

Denis Musard, Cerema

Les systèmes de gestion, qui sont fondés sur des objectifs de production, peuvent-ils être amenés à changer dans le cadre d'une approche administrative libérée ?

Sandra Le Grand

Les *hard skills* (reporting, chiffres, etc.) sont compatibles avec les *soft skills* (comportements, bien-être au travail). Il convient d'équilibrer les deux, faute de quoi les personnels s'usent.

Hervé Goux

Des études montrent que dès lors que des objectifs sont fixés conjointement au sein d'un service, ils se trouvent souvent atteints, voire dépassés.

Les participants prennent un temps pour préparer des questions à poser aux intervenants sur la construction future des organisations.

Une participante, DDTM de Gironde

Quelle est la première chose à modifier dans son bureau pour enclencher une nouvelle dynamique ?

Sandra Le Grand

Il faut casser les cloisons pour travailler en *open space*, et sortir de son bureau.

Hervé Goux

Et inviter chacun à entrer dans son bureau.

Eric Corbel

Il ne faut plus avoir de bureau mais une table ronde.

Laurence Malherbe

Ce sont la posture et l'attitude individuelle qui importent, plus que la question du bureau.

Une participante

Quel est l'apport du digital et du numérique dans la transformation des organisations ?

Laurent Ledoux

Il peut s'agir d'un outil intéressant, même s'il ne provoque pas en soi la libération. Le numérique facilite l'accès aux dossiers dans le cadre du télétravail. De même, le *cloud* facilite le partage virtuel.

Sandra Le Grand

S'il s'agit d'un outil fantastique, il convient toutefois de mettre en place des garde-fous (contre l'envoi de mails tardifs ou le week-end, par exemple).

Un participant

Comment envisager le management par la confiance ?

Laurence Malherbe

Dans une période où le cadre de la Fonction publique est souvent remis en question, il convient d'utiliser le management par la confiance en s'appuyant sur les ressorts du statut. Il permet de valoriser les personnes, mais aussi de sanctionner lorsque cela est nécessaire.

Cécile Joly, CNFPT

Comment, en sortant de cette journée, continuer à apprendre ensemble ?

Denis Cristol

Le fait de travailler en réseau, d'échanger et de consolider des expériences, dans le cadre de communautés formelles ou informelles, semble essentiel.

IV. POURQUOI UN MANAGEMENT HUMANISTE ?

Jacques Lecomte, docteur en psychologie, président-fondateur de l'association française et francophone de psychologie positive, auteur de l'ouvrage « Les entreprises humanistes : comment elles vont changer le monde » (2016)

Le bien-être au travail est une fin en soi, et non un outil au service de la performance. C'est uniquement selon cette visée qu'il est possible d'intervenir dans une organisation.

A l'heure où les modes de management du secteur privé irriguent les pratiques du service public, l'état d'esprit du service public pourrait à son tour irriguer les modes de management de l'ensemble des organisations privées.

De ce point de vue, la définition de l'entreprise humaniste pourrait être la suivante : un rassemblement de femmes et d'hommes au service du bien commun.

Trois principales sources de bonheur au travail ont été identifiées :

- exercer un métier que l'on aime ;
- entretenir de bonnes relations avec ses collègues, en particulier avec son supérieur hiérarchique ;
- avoir le sentiment d'être utile à la société.

Dans la satisfaction d'être utile à la société, il ressort une motivation spécifique au fait d'être au service du public.

Une équipe de chercheurs propose trois manières de considérer le travail :

- un job ;
- une carrière ;
- une vocation (être au service du public).

La motivation de service public comporte quatre facettes :

- l'attrait pour la politique publique ;
- l'engagement pour l'intérêt public ;
- la compassion envers les personnes ;
- le sacrifice de soi.

Il apparaît que la confiance augmente la motivation intrinsèque, c'est-à-dire l'envie de bien faire son travail. Cette confiance peut porter à la fois sur la compétence et sur l'implication du salarié.

Si un collaborateur à qui l'on fait confiance ne sent pas suffisamment de compétences ni la possibilité de dire qu'il n'est pas compétent, le résultat n'est pas satisfaisant.

Quant au contrôle, il n'est pas négatif en soi. Il en existe deux types : le contrôle suspicieux des personnes et le contrôle pragmatique du processus d'avancement d'un projet.

Dans ce deuxième cas, c'est le cadre et ses collaborateurs qui procèdent ensemble au contrôle de l'évolution d'un projet.

Le contrôle et la confiance apparaissent donc parfaitement cohérents et compatibles.

La question de la reconnaissance, très importante également, va de pair avec la pose d'un cadre de travail clair.

La théorie du *leadership serviteur* développe l'idée selon laquelle un vrai *leader* est avant tout un serviteur. Il s'agit d'une personne qui a l'esprit de service, et que les circonstances de la vie amènent à se trouver en position de responsable. Lorsque les cadres sont des serviteurs *leader*, les personnels se sentent reconnus et valorisés.

L'attitude managériale de coopération est un grand thème dont il est beaucoup question à l'heure actuelle. Certains managers pensent que pour que leur équipe soit performante, il faut instaurer une compétition entre les salariés et les équipes. Or cette technique s'avère inefficace. Une équipe qui évolue dans un esprit de coopération plutôt que de compétition est plus efficace ; les personnels s'y sentent mieux et sont plus heureux.

Une participante

Peut-être est-il possible d'être heureux tout en étant désengagé au travail.

Par ailleurs, les structures recrutent avant tout des *leaders* suite à une promotion, sans se soucier de leurs appétences de serveurs, ce qui pose question quant au recrutement actuel et au développement des *leadership* serveurs à l'avenir.

Jacques Lecomte

Il n'existe pas d'opposition formelle entre le fait d'être désengagé et celui d'être heureux. Cette posture concerne toutefois une minorité de personnes.

Plus que l'engagement, c'est le sentiment que son travail répond à un besoin et à une utilité sociale qui rend heureux.

S'agissant du recrutement, il est possible, pour un patron qui reprend une entreprise, de rencontrer ses cadres et de leur expliquer sa philosophie de management par la confiance et par la collaboration.

Charles Huygens, responsable du département de l'enseignement de la ville de Bruxelles

Une enquête de satisfaction a montré que dans la fonction publique belge, les enseignants sont beaucoup plus motivés que les personnels du reste de la fonction publique. Ceci prouve que même lorsque les conditions de travail sont objectivées comme n'étant pas satisfaisantes, il est possible de construire, si les personnels sont motivés.

Par ailleurs, le management libéré ne fonctionne pas pour certaines personnes. Le fait de leur imposer une pratique qui ne leur convient pas donne lieu à des dysfonctionnements et à la déstructuration de leur travail. Les modes managériaux sont-ils imposables à tous, au risque de devenir hégémoniques ? Ne faut-il pas maintenir des modes de management différenciés qui respectent la personne ?

Jacques Lecomte

Il ne faut pas nécessairement imposer la liberté de management à tous, et surtout faire confiance au temps en la matière. Les réticences qui sont liées à la méfiance doivent toutefois faire l'objet d'une attention particulière.

Manuel Rami, DDTM de l'Eure

Dans une civilisation où il faut « se donner du mal » au travail, comment développer ce nouveau rapport au travail lié au plaisir ?

Jacques Lecomte

Il est possible de mettre en place des conditions de travail incitatives, sans nécessairement chercher à convaincre.

La dessinatrice Véronique Olivier-Martin présente les dessins qu'elle a produits suite aux échanges de la matinée.

V. UTILISER SON CERVEAU POUR DÉVELOPPER SON AGILITÉ MANAGÉRIALE

Atelier animé par Pierre Moorkens, fondateur de l'institut de neuro-cognitivisme

Il est proposé, au cours de cet atelier, d'aborder les thèmes suivants :

- Comment développer son potentiel de manager pour favoriser l'épanouissement de son équipe ?
- La résistance aux changements est-elle vraiment une fatalité chez l'humain ?
- Comment débloquer collectivement une organisation confrontée à des situations paralysantes ?
- Comment remettre tout le monde en confiance et engendrer une dynamique collective de progrès ?

Pierre Moorkens

Trois grands paradigmes caractérisent l'époque :

- la complexité, qui nécessite une adaptabilité au changement ;
- l'interdépendance (travail en équipe), qui implique une meilleure connaissance de soi et des autres ;
- l'individuation, qui répond au besoin de se réaliser et de donner du sens.

On ne peut parler d'entreprise libérée sans passer par quatre étapes, lesquelles sont de libérer respectivement l'intelligence, la parole, la décision et l'organisation.

L'objectif du présent atelier consiste à favoriser le développement de la libération de la pensée, en se dégageant d'idées et de préjugés qui sont sources de blocage au quotidien.

Les décisions sont prises à travers quatre types de gouvernance dans le cerveau : la gouvernance instinctive (instincts de vie et de survie), la gouvernance grégaire (qui gère la

confiance en soi), la gouvernance émotionnelle (stockage des savoirs et des compétences) et la gouvernance adaptative (siège de la créativité).

Plus le monde se complexifie, plus cette dernière capacité doit être développée.

Il existe deux modes mentaux : le mode mental automatique (qui est représenté par les trois premières gouvernances), qui s'oppose au mode mental adaptatif. Le premier correspond à une sorte de programme, alors que le second est plus créateur, adaptatif et « programmeur ».

Il est proposé aux participants plusieurs exercices interactifs pour expérimenter les différents modes mentaux évoqués.

Le mode mental automatique gère le connu, la maîtrise ; c'est ce que l'on nomme la « zone de confort ». Ce mode est très sensible à l'image sociale et au regard de l'autre.

Cette qualité, qui permet de prendre des milliers de décisions, laisse toutefois complètement démuni face à la complexité.

C'est là qu'entre en jeu le mode mental adaptatif, qui gère avec aisance l'inconnu, la non-maîtrise et la nouveauté.

Des bascules sont effectuées en permanence entre le mode mental adaptatif et le mode automatique.

Pour développer sa capacité adaptative, il faut avoir recours à la communication ouvrante, qui consiste à :

- ouvrir son champ de vision ;
- dépasser ses limites cognitives ;
- développer l'écoute ;
- trouver des solutions nouvelles.

Il est demandé aux intervenants de penser à une situation qui les angoisse, les énerve ou les démotive, puis de trouver cinq avantages à cette situation.

Puis il est demandé aux participants comment ils se sentent une fois qu'ils repensent à cette situation. Les mots qui émergent de l'exercice sont : amusés, apaisés, patients, détachés, reposés, etc.

Ce faisant, les participants, sans s'en rendre compte, ont procédé à des bascules ; ils ont été obligés de faire preuve de nuance, et donc de changer d'état d'esprit.

Face à une situation non maîtrisée, il est nécessaire de procéder à une bascule. Si l'on

tente de maîtriser des situations avec ses limitations, le stress apparaît.

Le stress est un signal d'alarme qui indique que l'on fait appel à un mode mental inapproprié, et que l'on n'est pas passé en mode adaptatif pour gérer une situation.

La « sérénité préfrontale » prend en compte ce signal d'alarme pour changer d'état d'esprit. Ainsi, la problématique peut être résolue.

Le stress dépend de trois éléments : le stresser, la stressabilité et la multiplication. Il est possible de travailler sur sa stressabilité, qui est souvent due à des aversions ou à des valeurs exacerbées.

Afin de faire travailler les participants sur leur stressabilité, un atelier leur est proposé.

Les participants doivent penser à une situation de stress, et y accoler la valeur bafouée qui y est liée, c'est-à-dire leur « antivaleur ». Il leur est demandé de trouver trois avantages et trois inconvénients à leur valeur et à leur « antivaleur ».

Les participants travaillent seuls pendant 10 minutes, puis se regroupent par deux selon les causes de stressabilité qu'ils ont retenues, afin de mettre en commun leurs travaux.

Grâce à cette mise en commun, chaque participant enrichit les avantages et les inconvénients de son « antivaleur ».

Enfin, chaque participant est invité à noter les leçons qu'il a apprises de l'exercice et à les mettre en commun en grand groupe.

Pierre Moorkens

L'objectif de l'exercice n'est pas de faire d'une antivaleur une valeur, mais de prendre du recul par rapport à l'antivaleur pour pouvoir la gérer.

Le document de présentation de l'exercice sera adressé aux participants à la suite de cette journée.

VI. OSONS RÊVER D'UNE ADMINISTRATION LIBÉRÉE

Atelier corporel mené par Cécile Joly, directrice Mission Innovation Publique, CNFPT

Afin qu'ils fassent appel à leur intelligence collective, émotionnelle et intuitive, il est proposé aux participants de contribuer à la création d'un œuvre éphémère.

Pour ce faire, les participants commencent par marcher dans l'espace, sans se regarder et en se mettant dans l'état dans lequel ils se

trouvaient le matin. Ils s'arrêtent devant une personne et échangent sur ce qu'ils aimeraient voir changer dans le service public. Ils se remettent à marcher en silence, puis s'arrêtent devant une nouvelle personne. Ils évoquent avec leur nouvel interlocuteur leur rêve le plus fou, en lien avec les missions qu'ils exercent. Puis ils se remettent à marcher en silence, à l'écoute de leur ressenti suite à ces échanges. Ils s'arrêtent devant une dernière personne et partagent avec elle leur rêve le plus fou pour leur avenir professionnel. Ils se remettent à marcher en silence.

A partir de leur ressenti final, les participants forment une sculpture humaine sur le thème du rêve.

VII. VERS UNE MÉTAMORPHOSE DE L'ADMINISTRATION POUR LA RENDRE VIVANTE ET VIVABLE DANS LA SOCIÉTÉ DU XXIÈME SIÈCLE

Alain de Vulpian, ethno-sociologue, auteur de l'ouvrage « Eloge de la métamorphose : en marche vers une nouvelle humanité » (2016)

A la fin des années 1940, le monde sortait d'une première partie de XXème siècle désespérante. La modernité était en train d'arriver, mais sans qu'il soit possible de savoir où celle-ci allait mener. Les sciences sociales allaient-elles permettre de comprendre ce qui était en train de se produire et de prédire les catastrophes ?

Les sciences sociales germano-américaines avaient accompli des progrès importants, notamment avec la sociologie pour l'action, qui visait non seulement à comprendre, mais aussi à avancer. La Suède constituait alors probablement la forme la plus poussée de modernité.

Avec l'interview en profondeur, Carl Rodgers a fait découvrir la puissance de l'empathie professionnelle. Ses interviews, largement pratiquées, ont montré que les humains ont un état de conscience individuelle et collective qui change énormément d'une époque à l'autre.

Des courants socioculturels se sont développés dans différents pays européens et d'Amérique du Nord : l'hédonisme, l'expression personnelle, l'anti-manipulation, etc.

Dix à quinze ans plus tard, il est apparu que la diversité des courants formait des ensembles qui se transformaient. Finalement, la société s'apparentait à un vivant qui se

métamorphosait, à allure lente certes, mais profondément.

De ce point de vue, il est très intéressant de considérer l'homo-sapiens comme un animal socioculturel. L'homo-sapiens a en effet réussi à s'adapter à un très grand nombre d'environnements différents et a peuplé toute la terre.

Au cours des 100 000 dernières années, les chasseurs-cueilleurs ont inventé des socio-cultures pour s'adapter à différents lieux et climats de la planète. Au néolithique, les chasseurs-cueilleurs sont devenus des villageois, agriculteurs et éleveurs.

Puis, en 4 000 ans, l'humanité s'est transformée : les chasseurs-cueilleurs ont quasiment disparu, et sont devenus agriculteurs ou éleveurs. Ont alors été inventés la propriété, le territoire, le stockage et la guerre. En -7000 avant JC, la domestication de l'homme par l'homme a débuté.

Le sociologue allemand Norbert Elias décrit la transition du Moyen-Age au monde moderne comme un passage à la rationalité débordante, qui efface les autres compétences de l'intelligence (sensorielles, relationnelles, etc.) et crée l'état souverain.

Depuis une centaine d'années, une deuxième métamorphose est à l'œuvre. Trois grands changements s'enchaînent.

Tout d'abord, à partir des années 1950, les jeunes générations s'ouvrent à la sensorialité. Elles formulent des émotions et attachent de l'importance à leur vie émotionnelle.

Cette évolution peut être reliée, au moins en partie, aux modifications du vécu des familles, qui est marqué par un accroissement des échanges entre parents et enfants.

Parallèlement, deux évolutions des modes d'existence se développent dans les pays européens à la fin de l'entre-deux guerres et au lendemain de la guerre. De plus en plus de gens sont animés par un désir d'émancipation.

Par ailleurs, le droit d'accéder à la modernité apparaît. Les personnes qui accèdent à cette évolution se connaissent mieux. Elles prennent conscience qu'elles sont manipulées, deviennent plus autonomes et expriment leur vraie personnalité. Des sexualités plus ouvertes commencent à être inventées. Le tissu social des masses se transforme en tissu social en réseau interconnecté.

Le troisième type de changement est lié à la technologie. A partir des années 1950, la musique prend une place colossale, dans une société qui devient moins intellectuelle et plus émotionnelle.

La grande révolution provient toutefois des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les personnes ont progressivement pris conscience que le bonheur était constitué de l'accumulation de petits bonheurs et du bien-être. Ils ont le sentiment qu'ils peuvent s'épanouir et qu'ils ne sont pas limités. Plus l'humain devient socio-perfectif, plus il travaille pour l'évolution équilibrée de la société. La société, au lieu d'être « thérapeutique » d'en haut, devient « auto-thérapeutique ».

A partir des années 2000 s'établissent des connexions qui forment des collectifs hybrides et tentent de porter remède à la société. Des coopérations en tous genres se développent, pour tenter de faire du bien à la société.

Des milliards de personnes s'interconnectent, à des niveaux différents. En outre, la société devient de plus en plus hétéroarchique. Des hiérarchies momentanées et des *leaderships* provisoires s'établissent.

C'est dans cette société que l'humanité évoluera désormais, à moins qu'elle n'échoue. En effet, un divorce tend à s'instaurer entre la société des gens, qui prend de plus en plus de place et invente toujours plus d'organes hybrides, les grandes entreprises qui conservent des structures hiérarchiques très rigides, et les systèmes politiques, qui ne correspondent plus à la société actuelle et tentent de survivre. Cette nouvelle société est allergique à la bureaucratie, à la hiérarchie, ainsi qu'à la représentation démocratique partisane. Elle n'a plus envie d'être représentée mais souhaite être impliquée et participer aux décisions et aux processus.

Une participante

Il faut prendre soin de cette métamorphose, car elle pourrait échouer. De ce point de vue, Alain de Vulpian lance un grand mouvement, baptisé Happy-morphose.

Une intervenante

S'agit-il de « détruire » rapidement les administrations et les institutions, qui sont en voie de déclin ?

Alain de Vulpian

Il ne s'agit pas de faire la révolution, mais de percevoir les risques de craquement et de résistance.

La métamorphose en cours est profondément humaniste : elle œuvre pour l'épanouissement des personnes, des sociocultures et de l'humanité comme un tout.

Il reste à développer la socioanalyse de la métamorphose. Au lieu d'être humaniste, la métamorphose pourrait être oligarchique. Des signes de tendance à l'oligarchie sont en effet assez importants dans la société. Il faut se tenir au courant de cette métamorphose, dont le citoyen reste peu informé.

Il était déjà clair, selon une étude menée par Michel Rocard en 1983, que l'administration se décalait fortement de l'évolution de la société. Elle a sans doute fait quelques progrès depuis.

Une participante

L'administration de l'Etat est confrontée à des restructurations de manière très concrète. Il n'est toutefois pas possible de s'orienter vers un système totalement décentralisé.

Alain de Vulpian

La France n'est que peu décentralisée par rapport à d'autres pays européens. Elle s'oriente probablement vers une organisation européenne dont le modèle ne serait pas la subsidiarité, mais l'interaction permanente ; cette transformation serait rendue possible grâce aux technologies de l'intercommunication.

Une participante

Qu'en est-il des hommes, des femmes et des enfants qui évoluent au sein de cette métamorphose ? Existe-t-il des différences entre ces catégories ?

Alain de Vulpian

Désormais, les enfants sont aimés, et leur conception répond à un souhait des parents.

Par ailleurs, la société fait l'objet d'une féminisation. Une grande partie des changements sont d'abord apportés par les femmes.

Une participante

Les nombreuses réformes qui ont été envisagées par le passé ne sont toujours pas à l'œuvre.

Les administrations centrales font beaucoup plus qu'administrer : elles gouvernent à la place du pouvoir politique. Ce dernier se

trouve démunie, avec ses cabinets ministériels de 30 à 40 personnes, et ses directeurs d'administration conservateurs qui restent en poste pendant 45 ans. Ne faudrait-il pas mettre en place un *spoils system* à l'américaine, c'est-à-dire changer entièrement l'administration à chaque mandat, afin d'assurer un réel renouveau ?

Alain de Vulpian

Cette suggestion paraît intéressante. Elle fonctionnerait toutefois dans une société partisane. Or la société ne semble pas destinée à le rester. De combative, elle devient à dominante coopérative.

Une participante

Les NTIC facilitent la collaboration du plus grand nombre, notamment par le biais des démarches de démocratie participative.

Dans le cadre de la fabrique de la loi, des plateformes sont mises en place. Par ce biais, des citoyens sont sollicités pour donner leur avis et créer des amendements. Pour développer l'agilité, le passage par le citoyen semble donc indispensable.

Une participante

La COP 21 est sans doute le premier exemple mondial de fusion d'éléments de l'administration et de la société civile. A la fin de cette conférence, chacun s'est senti reconnu.

Alain de Vulpian

L'hybridation est un mot important. Des changements pourraient être mis en place pour obliger l'administration à s'hybrider, c'est-à-dire à se trouver mêlée à du non administratif.

En guise de clôture de son intervention, Alain de Vulpian présente quelques slides chiffrés qui montrent les évolutions des mentalités et des émotions selon les pays au cours des vingt dernières années.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél :
01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> –
infofrance@ubiquis.com