

## Le Guide du Management Innovant



Ouvrage collectif, sous la direction du Préfet **Raphaël LE MÉHAUTÉ** 









### République Française, Liberté, Égalité, Fraternité



Les valeurs de la République guident l'ensemble des co-rédacteurs de cet ouvrage.

© 2021, AMICHEMI, 32 rue Blanche 75009 PARIS.

 $1^{\rm e}$  édition, achevé d'imprimer en 2021 par le Service de diffusion de la gendarmerie.



Tous droits de reproduction, par quelque procédé que ce soit, d'adaptation ou de traduction, réservés pour tous pays.

L'équipe de rédaction d'AMICHEMI remercie chaleureusement la gendarmerie nationale de Limoges pour la qualité de son travail d'impression, Mme Phuong NGUYEN pour son aide réelle au lancement de ce guide et les partenaires d'INTÉRIALE pour leur remarquable contribution.

Également, la DICOM, le SIRPA et le SICOP méritent notre gratitude pour la contribution en photographies illustrant nos métiers au service de la République.

Crédits photos couverture : ministère de l'Intérieur / J. Goisard / B. Melet / D. Mendiboure / J. Rocha, Gendarmerie / SIRPA / F. Garcia et Shutterstock.



Le préfet (H) Raphaël LE MÉHAUTÉ a dirigé la rédaction collective de cet ouvrage et a rédigé la seconde partie sur les fondamentaux du management.

### Réfléchir ensemble sur le Management Innovant pour la décennie de 2020 à 2030



« L'alliance de la pratique et de la théorie, il n'y a rien de meilleur pour rendre un message pédagogique. Cet ouvrage collectif qui est un guide du management innovant, plutôt destiné à la sphère publique, est en fait un guide pratique qui donne des indications à ceux qui recherchent des clés, ou qui rappelle aussi les quelques règles de base à ceux qui les auraient oubliées.

La deuxième partie illustre avec **15 contributions de grands témoins en situation de management concret**, sous des angles divers des situations concrètes de managers en action. Notre groupe a intégré aux côtés des préfets, des contrôleurs généraux de police, des généraux de gendarmerie ainsi que des magistrats et des forces montantes des jeunes générations. Je remercie en particulier **Mme Yasmine JUHOOR, titulaire d'un Bachelor d'Arts en Criminologie de Cottey College** originaire de l'île de la Réunion, pour son appui constant dans notre groupe dans le cadre de sa bourse pédagogique accordée par le fonds de dotation AMICHEMI.

La troisième partie présente le **baromètre santé 2020 des managers de la fonction publique**, dont la lecture est passionnante pour mesurer l'évolution des tendances. Le président Gilles BACHELIER et ses équipes avec en particulier Mme Martine CARLU, directrice générale et M. Laurent MICHEL, directeur des affaires publiques se sont investies avec efficacité dans notre chantier d'intérêt général.

Ce travail en mode collaboratif a été conduit dans un excellent climat. Il est la démonstration que par **l'intelligence collective tous les objectifs peuvent être atteints**, même ceux qui semblaient les plus éloignés. »

### **PRÉFACE**



Marlène SCHIAPPA Ministre déléguée auprès du ministre de l'Intérieur, chargée de la Citoyenneté

## Le management, la clé du vivre-ensemble dans le monde du travail



« Le management est la clé du vivre ensemble au sein du monde du travail. Or la vie professionnelle représente une part tellement importante de la vie qu'il est essentiel que les règles qui y sont appliquées soient en harmonie avec les attentes de chacun. Il est essentiel que les conditions de déroulement de cette énorme tranche de vie soient les meilleurs possibles.

Le management est aussi le **résultat des évolutions de notre société**, c'est en cela qu'il est **innovant**, **pour permettre à chacun**, **quel que soit le niveau où il se trouve dans la structure qui l'emploie**, **de se réaliser**, d'être tout simplement **heureux dans son travail**.

Innover dans le management c'est précisément rechercher l'amélioration des modalités de pilotage des équipes, que ce soit dans les services publics et administrations, ou dans les entreprises privées. Chaque structure employeur constitue une communauté humaine qui a une responsabilité dans le bien-être des de ses membres. Cet ouvrage sur le management innovant, auquel contribue un grand nombre de cadres dirigeants du ministère de l'intérieur est une magnifique initiative. Le préfet, Raphaël LE MÉHAUTÉ réaffirme les grands principes qui doivent être dominés ou au moins connus de tous les managers actuels ou potentiels. Suivent une quinzaine de témoignages de personnalité qui font état d'expériences qu'elles ont vécues en situation de management. Ce sont des séquences de vraie vie qui à chaque fois sont enrichissantes. Enfin, le baromètre santé 2020 des managers publics, établi par la mutuelle INTÉRIALE, brosse une réalité parfois inattendue.

Chacun trouvera dans cet ouvrage agréable à lire, illustré, clair et didactique, des éléments qui lui permettront d'améliorer son management au quotidien, ou qui lui

permettront de de se préparer à devenir un manager exemplaire - en tout cas soucieux du bien-être de ses collaborateurs au travail.

Le management innovant, comme il est précisé dans l'ouvrage, est en quelque sorte une redondance, dans la mesure où **les modes de management ne cessent d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles pratiques et aux nouvelles technologies**. En réalité le management colle à la réalité de l'évolution technologique ou de l'évolution sociale, ou encore de l'évolution sanitaire telle que nous le vivons avec la crise COVID.

J'ai aimé lire cet ouvrage pratique et opérationnel. J'engage les lecteurs à en diffuser le contenu auprès de leurs collègues et amis, l'important en effet c'est de **diffuser les bonnes pratiques, pour que nos collaborateurs, pour que nos concitoyens, qui sont dans des communautés humaines au travail, soient le plus heureux possible et puissent se réaliser et s'épanouir, tout en assurant pleinement leur mission. Les deux vont d'ailleurs de pair.** 

**L'innovation est une dynamique, elle est l'énergie du progrès.** Ce qui est vrai aujourd'hui le sera sans doute un peu moins demain, mais comme il est dit dans la première partie de cet ouvrage les fondamentaux demeurent et demeureront.

Je souhaite que, comme moi, le lecteur puisse **trouver dans ce livre, des éléments de réconfort et de progrès** pour lui-même et pour ses éventuels collaborateurs. »







**Stéphane BEAUDOUX**Contrôleur général des sapeurs-pompiers,
Président d'AMICHEMI



# AMICHEMI se mobilise pour le management innovant!



« AMICHEMI est un fonds de dotation dont la vocation est de participer à des actions d'intérêt général. Il regroupe des cadres dirigeants et collaborateurs du ministère de l'intérieur, anciens auditeurs du Centre des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur (CHEMI). C'est un grand honneur pour AMICHEMI que de collaborer avec la mutuelle INTÉRIALE et quinze grands témoins managers, à la réalisation d'un ouvrage dont le seul but est de faciliter la vie des managers publics, pour que leurs collaborateurs soient plus heureux dans leur travail, tout en étant plus efficaces...

Je remercie chacun des contributeurs qui se sont engagés dans cette aventure positive, en particulier le Préfet Raphaël LE MÉHAUTÉ qui a coordonné l'ensemble et sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour. Je salue aussi les jeunes étudiants en master 2 qui ont participé à cet exercice de conception et qui vont y trouver encore plus d'intérêt qu'une partie de nos générations plus expérimentées qui vont leur transmettre bientôt le flambeau de la direction de nos administrations et services.

En tant que lecteur, vous allez apprécier ce **mélange de théorie et de pratiques diverses de management** et j'espère que vous y trouverez un intérêt personnel pour vos pratiques managériales avec le meilleur profit possible pour vous-même et vos collaborateurs

Jeremercie INTÉRIALE de s'être associée à AMICHEMI dans cette **action interministérielle d'intérêt général** qui va permettre sur 2021/2025 de développer des enseignements. »

3\_\_\_



### **Gilles BACHELIER**Président d'INTÉRIALE



# La santé et la prévention, un enjeu de management



« Je tiens avant toute chose à remercier le président d'AMICHEMI, le Contrôleur général de sapeurs-pompiers, Stéphane BEAUDOUX, le préfet Jean-Martin JASPERS et tous les acteurs qui ont contribué à la réalisation de ce guide du management innovant.

Dans la dynamique de transformation de la fonction publique et de son organisation, l'évolution des pratiques managériales constitue un levier majeur de sa modernisation. Les managers doivent pouvoir gérer le quotidien tout en préparant le futur, accompagner la transformation de leurs équipes et de leurs métiers et être en ajustement permanent.

Le manager de demain doit dépasser sa compétence technique et développer des savoir-être spécifiques : capacité d'adaptation et compétence d'organisation du travail ; avoir conscience de sa responsabilité tout en responsabilisant, stimulant et développer une autonomie de ses collaborateurs et s'appuyer sur l'intelligence collective de ses équipes ; innover et exercer son droit à l'erreur. Il doit également faire preuve de leadership relationnel et émotionnel qui sont des compétences indispensables au manager innovant, pour embarquer les équipes et intégrer du sens aux actions individuelles et collectives.

Le contexte actuel, caractérisé par une forte augmentation de la complexité des situations, de l'incertitude et des turbulences, oblige les organisations de la fonction publique à avoir des repères et des pilotes fiables pour agir avec efficacité: c'est le rôle des managers. La poursuite simultanée des trois objectifs de performance, d'adaptabilité et de motivation impose le management non plus comme une simple fonction, mais comme un véritable métier.

La mutuelle Intériale est fière de contribuer à ce guide du management innovant. Depuis 2014, INTÉRIALE rend public chaque année un **baromètre santé et prévention en allant** 

à la rencontre des agents de la fonction publique pour comprendre leurs attentes et proposer des pistes d'actions en matière de santé et de prévention.

Ces baromètres sont construits en partenariat avec de nombreux acteurs: les directions des ressources humaines et les responsables des services de médecine de prévention des ministères de l'Intérieur, de la Justice et des associations de représentants des collectivités locales. Ils permettent de construire des réponses adaptées en termes d'accompagnement pour les agents, adhérents d'INTÉRIALE grâce à une bonne connaissance de leur santé physique, santé mentale et santé au travail mais aussi en matière de prévention.

Convaincus qu'une mutuelle comme INTÉRIALE doit connaître précisément les personnes qu'elle accompagne, nous avons orienté notre baromètre santé et prévention vers les managers. Ce baromètre sera renouvelé tous les deux ans. Il nous permet de connaître l'état d'esprit des managers de la fonction publique, le regard qu'ils portent sur leur situation actuelle, tant sur le plan personnel que professionnel, leurs préoccupations, leurs sources de satisfaction, leur positionnement, leurs enjeux, leurs difficultés, les types d'accompagnements souhaités, leur mobilité... et leur projection dans l'avenir. Plus que jamais notre mutuelle tire sa force de la confiance de ses adhérents. Ce guide se veut une réponse à cette confiance réciproque que nous souhaitons chaque jour plus forte. »

« La pierre n'a point d'espoir que d'être pierre. Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple. » Antoine DE SAINT-EXUPÉRY



Bachli



INTRODUCTION
1 • LE « MANAGEMENT INNOVANT » PAR 15 GRANDS TÉMOINS
<ul> <li>Le général d'armée Richard LIZUREY, ancien directeur général de la Gendarmerie Nationale: « Le droit à l'erreur et la réduction des punitions dans la Gendarmerie Nationale »</li></ul>
<ul> <li>Mme Valérie MINNE, contrôleuse générale de la Police Nationale, cheffe du bureau des commissaires de police : « Les enjeux et perspectives en matière d'évaluation à 360° »</li> </ul>
<ul> <li>Mme Béatrice BRUGÈRE, secrétaire générale Unité Magistrats: « Le management innovant dans la justice: remettre l'humain au cœur de la mission »</li></ul>
<ul> <li>Mme Nathalie COLIN, préfète, directrice générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) : « Les enseignements du plan préfectures nouvelle génération : les ressources humaines au cœur de la réforme » 33</li> </ul>
Mme Martine CARLU, directrice générale d'INTÉRIALE : « La montée en compétence des collaborateurs »
<ul> <li>M. Pierre-Henri MACHET, commissaire divisionnaire de la Police Nationale, adjoint à la sous-directrice du développement des compétences, chef du pôle anticipation, analyse, conseil: « L'innovation participative dans les ressources humaines »</li></ul>
<ul> <li>Mme Brigitte JULLIEN, directrice, cheffe de l'inspection générale de la Police Nationale (IGPN) et présidente de la Fédération Sportive de la Police Nationale (FSPN): « Le sport comme levier de management dans la police »</li></ul>
<ul> <li>Le général de brigade William VAQUETTE, adjoint au directeur des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale: « Intégrer l'intelligence artificielle dans le management des cadres de la Gendarmerie Nationale »</li></ul>

	• Le general de brigade <b>William VAQUETTE</b> , adjoint au directeur des personne militaires de la Gendarmerie Nationale : <b>« 24 heures de la vie d'un DGGN «</b>	
	2030 »	53
	<ul> <li>Mme Florence FOULLON, médecin du travail, coordonnatrice nationale de la médecine de prévention du ministère de l'Intérieur: « La crise sanitaire de la Covid 19: un catalyseur du rôle de la médecine de prévention auprès des managers au ministère de l'Intérieur»</li> </ul>	a 5
	Ligutement colonel Couthier DELAFORCE ministère des Armées desterent	
	<ul> <li>Lieutenant-colonel Gauthier DELAFORGE, ministère des Armées, doctorant en sciences de gestion: « Commander fait-il du chef militaire un manager</li> </ul>	
	innovant?»	65
	• Contrôleur général des armées <b>Christophe JACQUOT</b> , directeur général	
	de l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la	
	Défense (ECPAD) : « Une expérience de management innovant à la tête d'u	
	opérateur public culturel et de communication »	69
	• M. <b>Jean-Martin JASPERS</b> , préfet délégué ministériel à l'Intelligence Artificielle (DM	
	« L'Intelligence Artificielle et le management innovant sur 2021-2030 »	73
	• Mme Cécile ZAPLANA, sous-préfète, secrétaire générale adjointe du Haut-	
	commissariat de la République en Polynésie française et cheffe de la subdivis	ion
	administrative des Îles Australes : <b>« Gestion de la crise de la COVID -19 et</b>	
	enjeux de management dans les services de l'Etat en Outre-Mer : l'exemp	
	du Haut-commissariat de la République en Polynésie française »	19
	• Mme <b>Yasmine JUHOOR</b> , cheffe de cabinet, master à l'Institut des Relations	
	Internationales et Stratégiques (IRIS) : « Une comparaison avec le managem	
	aux États-Unis, le poids du leadership »	85
2•	LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT RESTENT PERTINENTS	91
	A • Les différents stades du management au sein d'une structure	91
	A.1 • Le management de la structure elle-même appartient à l'équipe	
	dirigeante et au leader	91
	A.2 • Le management d'une équipe en situation de croisière :	
	résoudre les problèmes et relever les défis du quotidien	
	A 3 • Le management d'une structure et d'une équine en situation de crise	93

changement et de la transformation	
B • Surmonter les perturbateurs du management qui entravent la performance des organisations publiques	95
C • Les 10 clés principales pour le management innovant	97
C.1 • La feuille de route écrite fixant les missions, le sens et les objectifs est un impératif	97
C.2 • Connaître les différents contextes dans lesquels se situe la structure	
C.3 • Bien connaître ses collaborateurs	102
C.4 • Se connaître soi-même en tant que manager	106
C.5 • Développer l'intelligence collective et la collaboration, la base	
d'un management innovant	107
C.6 • Développer la confiance, l'esprit de responsabilité et le bien-être	
des collaborateurs	109
C.7 • Stimuler la créativité et l'innovation, pour anticiper l'avenir	111
C.8 • Adopter un schéma de management de la structure et un plan	
de communication interne	113
C.9 • Créer un « groupe miroir » de suivi et de propositions	115
C.10 • Le cas particulier du management du changement et de transition	116

### 





Le management, selon la définition du Larousse, est « **l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise** ». La notion de management est utilisée de manière très large, elle désigne le pilotage d'une entreprise certes, mais aussi par extension d'une organisation, d'un service, d'une équipe.

Le management comprend également la concrétisation d'une transformation ou d'une modernisation. Il s'agit alors de **manager le changement ou la transition**, suite soit à une fusion, soit à une réorganisation ou une simple adaptation. Cette question est d'actualité dans les services publics.

Mais l'acception la plus commune et la plus visitée concerne **le pilotage d'une équipe de collaborateurs dans le but d'atteindre un objectif**, que ce soit un chiffre d'affaires, la réponse à une commande publique pour une administration, une réorganisation ou l'obtention d'un marché ou encore le pilotage d'un projet.

Le management est donc un processus de mise en œuvre d'actions au sein d'une organisation (entreprise, service, établissement, administration...) dans le but d'atteindre un objectif, en optimisant à la fois les moyens humains, financiers et matériels. Cette définition semble suffisamment large et englobante pour être retenue à ce stade. Le management est au service de la stratégie de l'organisation avec un rôle majeur du cadre dirigeant qui va devoir le concevoir et le mettre en œuvre avec ses équipes.

Le management est innovant par nature, car il doit s'adapter en permanence. L'innovation en management, c'est adapter des méthodes de pilotage et anticiper la mise en œuvre de nouveaux outils ou des nouvelles technologies disponibles. Sur la période 2020/2030, de très nombreuses ruptures technologiques vont influer sur le mode de management avec en particulier le développement du travail à distance et l'irruption de l'intelligence artificielle.



Le management a longtemps été considéré au service de la productivité purement et simplement. Il s'agissait d'améliorer la production, de réduire les coûts de production, que ce soient les coûts du travail ou les consommations intermédiaires. Le taylorisme, du nom de son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, a été la référence en termes d'innovation au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle. Taylor préconisait un management totalement « verticalisé » et au seul service de la productivité, en dehors de toute considération humaine.

La montée en compétences et la formation des collaborateurs, dont certains sont davantage diplômés que leurs managers, imposent des avancées dans les relations au sein des organisations, entre ceux qui dirigent et leurs collaborateurs. Cette évolution a conduit à réinventer les modalités de pilotage des organisations, à réinventer le management en y intégrant plus de valeurs, telles que nos modes de pensée, nos ressentis, nos besoins de réalisation personnelle, nos contraintes familiales et environnementales.

Parallèlement l'arrivée massive des nouvelles des technologies - et déjà de l'intelligence artificielle -, mais également la prise en compte des crises inédites qui peuvent survenir, la Covid-19, imposent de prendre en compte dans le management des organisations et des équipes, des précautions et invitent à une adaptabilité constante de cette notion traditionnelle.



Jusqu'à une période récente (fin des trente glorieuses), le management mobilisait la raison qui repose sur l'analyse et les données objectives. Il en résultait une sorte de standardisation. Aujourd'hui - et ce sera de plus en plus vrai à l'avenir -, le management mobilisera de plus en plus l'esprit de

finesse et l'intuition, c'est à dire la prise en compte des ressentis et des aspirations humaines avec le plaisir, l'amitié, le bonheur, le bien être... Ce nouvel équilibre entre ces deux concepts, posés par Blaise Pascal dans « Les Pensées », est la clé de l'acceptabilité des méthodes de management dans les organisations modernes.

Dans le management public innovant, quelques idées fortes apparaissent clairement,

comme par exemple le travail sur le sens des missions, la recherche de sens du service public à l'ère numérique, sur les principes qui justifient et qui fondent l'existence mêmes des services publics, comme l'adaptabilité constante des collaborateurs et du service. Notre bureaucratie est en effet et souvent à juste titre, taxée d'un certain immobilisme. Cette tendance vise à insuffler davantage d'agilité dans la bureaucratie traditionnelle du XX<sup>e</sup> siècle par une plus grande collaboration horizontale et plus de flexibilité.

Le management public innovant renvoie à la prise en compte constante des différents leviers disponibles pour la recherche du bien être des collaborateurs, mais aussi de la rationalité et de l'efficacité maximale de la structure. C'est le postulat de base de l'ouvrage : un guide du management innovant opérationnel, tourné tout autant vers la performance que vers le bien être des collaborateurs.

Dans le secteur public, c'est **l'impôt qui finance majoritairement le fonctionnement des services**, le management doit donc aussi permettre un équilibre optimisé entre la performance de la structure (exemple la qualité du service aux usagers) et le moindre coût pour le contribuable. Cet équilibre est une deuxième préoccupation pour le manager.

Toute innovation en management doit en effet avoir pour double objectif de réduire le coût du service et/ou d'améliorer le service rendu à coût identique, tout en améliorant le bien être des collaborateurs, en tout cas en essayant d'améliorer leur bienêtre au travail.

Cet enjeu majeur est encore parfois méconnu ou ignoré des managers eux-mêmes, mais également par une partie des personnels et de leurs représentants. C'est aussi l'ambition de cet ouvrage que de le mettre en évidence.

De nombreux auteurs ont écrit sur le management et en ont déduit différents concepts qui illustreront ponctuellement le livre, et auxquels le groupe de rédacteurs, animé par les anciens formateurs et collaborateurs du CHEMI, engagés dans ce projet s'est référé.

Le groupe de travail poursuivra sur la période de 2021 à 2025 des initiatives pour favoriser la détection des nouvelles tendances du management public innovant (MPI). Le « MPI » sera fortement influencé par le besoin de l'État de donner plus de plaisir au travail pour ses collaborateurs, les découvertes en neurosciences - que nous n'abordons pas dans ce guide - et par la révolution numérique en cours, dont l'intelligence artificielle fait partie.

Grâce à la décision du 3 septembre 2020 du Ministre de l'Intérieur, Gérald DARMANIN de créer l'Institut des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur, l'IHEMI (Institut des hautes Études du Ministère de l'Intérieur) en partant des bases du CHEMI (Centre des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur) en les renforçant par l'apport de quatre départements de l'INHESJ (Institut national des hautes études de la sécutrité et de la justice), une nouvelle capacité de formation de 4500 cadres dirigeants et supérieurs est née.

Les travaux de recherches sur le management innovant dans le secteur public en particulier, qui démarrent avec ce premier ouvrage, sous l'égide d'AMICHEMI peuvent s'articuler avec les programmes qui seront développés par l'IHEMI dans le champ du management. Le groupe d'études sera aussi en lien étroit avec la direction de l'École Nationale d'Administration, l'École Nationale Supérieure de Police de Lyon, l'École des Officiers de Gendarmerie à Melun et l'École Nationale des Officiers de Sapeurs-Pompiers à Aix-en-Provence.



## 1

## LE « MANAGEMENT INNOVANT » PAR 15 GRANDS TÉMOINS )







#### Général d'armée Richard LIZUREY



## Le droit à l'erreur et la réduction des punitions dans la Gendarmerie Nationale



« Plus ça rate, plus ça a des chances de réussir », voilà un proverbe Shadok qui fait sourire, mais qui interpelle en même temps sur la relation que nous avons avec l'échec ou l'erreur, alors même que dans la vie professionnelle, chacune et chacun d'entre nous souhaite conjuguer avec bonheur compétence, efficacité et réussite. Au-delà de la volonté individuelle, nos supérieurs et nos collaborateurs souhaitent également que la réussite soit toujours au rendez-vous, à une époque où le culte de la performance est érigé en totem.

Mais il peut arriver que, pour diverses raisons, nous commettions des erreurs ou des fautes et il nous faut en assumer les conséquences. Une erreur est une méprise, un acte commis souvent de manière involontaire, donc de bonne foi. Une faute est un manquement à une règle ou à une norme. Il s'agit généralement d'un acte conscient.

Afin d'accroître la performance de la gendarmerie, notamment grâce au développement de l'initiative individuelle, la politique de sanctions – comprenant les punitions et les récompenses – a fait l'objet d'une réflexion approfondie et d'une évolution majeure depuis 2016. Avec plus d'un tiers de punitions en moins et quatre fois plus de récompenses qu'en 2016, l'année 2019 témoigne de la mise en œuvre effective d'une nouvelle politique plaçant l'humain au cœur d'un commandement bienveillant.

### A • Contexte initial : le constat de la perte du sens pédagogique de la punition

Dans la Gendarmerie Nationale, les erreurs ou les fautes ont été très longtemps traitées de la même manière, avec une sanction disciplinaire, selon un barème interarmées qui figurait dans le règlement de discipline générale (RDG). L'objectif de ce RDG était

#### Général d'armée Richard LIZUREY •

louable, puisqu'il s'agissait principalement de traiter toutes les fautes disciplinaires de façon équitable, quelle que soit l'unité d'appartenance du militaire concerné.

Mais ce souci d'équité a dérivé vers une application souvent automatique, voire dogmatique de la sanction, sans que les éléments de contexte de l'acte ne soient forcément pris en compte. À titre d'exemple, on a ainsi sanctionné beaucoup de militaires pour une perte de pièce d'identité alors même qu'il est patent que la sanction n'a jamais permis de retrouver une pièce d'identité. La vertu pédagogique des sanctions a donc disparu au fil des années au profit d'une approche plus administrative et une réflexion était indispensable pour remettre de la cohérence et donner un sens à la sanction.

Outre cette réflexion globale relative à la pédagogie de la punition, il était également indispensable d'inscrire la politique de sanctions dans les conditions actuelles d'exécution de la mission de sécurité publique, marquées par l'accroissement de la complexité et de la dangerosité des situations rencontrées. Il s'agissait également de dynamiser l'initiative du gendarme de terrain afin qu'il puisse offrir à nos concitoyens un service public réactif et de qualité.

Or, lorsqu'on analysait le volume des sanctions punitions disciplinaires, il convenait de constater que 3 500 punitions étaient prononcées annuellement jusqu'en 2016. Dans le même temps, les récompenses de toutes natures se situaient autour de 20 000, pour un effectif global de 100 000 personnels.

Cette pratique des sanctions conduisait à exercer une pression constante sur les gendarmes, sachant que les punitions disciplinaires avaient également comme conséquence de pénaliser lesdits personnels au regard du déroulé de leur carrière. En effet, un militaire sanctionné dans l'année était généralement écarté de l'avancement, de certaines formations comme l'OPJ, voire souvent de la mobilité sur le seul motif de la punition, quelles que soient la qualité de son service et la gravité des faits. Pire, ces punitions restant inscrites plusieurs années dans les dossiers, une punition pouvait porter préjudice trop longtemps.

On arrivait ainsi à un effet pervers, qui voyait les militaires engagés commettre des erreurs sanctionnés et lésés, alors que les militaires qui se contentaient de plus de retenue n'avaient que très peu de risques d'être sanctionnés car commettant potentiellement moins d'erreurs. C'est le mauvais principe selon lequel « le marteau ne tape que sur des clous droits, pas sur les tordus »...

Les conditions d'exécution de la mission du gendarme ont évolué et il est aujourd'hui essentiel d'avoir des personnels au contact de la population, sachant s'engager et faire preuve d'initiative en permanence. L'immédiateté des réactions requises et l'exigence de

réactivité ne souffrent pas d'inertie ou d'attentisme et il est essentiel que les militaires se sentent valorisés et soutenus, même en cas d'erreur.

La politique des sanctions a donc été fondamentalement revue à partir de 2017 afin d'encourager l'initiative, de valoriser l'engagement et de motiver les acteurs de terrain. Un des leviers de cette nouvelle politique est une nouvelle approche de l'erreur.



### B • Savoir valoriser l'erreur pour accroître l'implication et développer la bienveillance

Il est communément admis que si Christophe Colomb ne s'était pas trompé dans ses calculs, il n'aurait pas découvert l'Amérique. La majorité des grands entrepreneurs et inventeurs ont connu l'échec ou commis des erreurs avant de réussir et de nombreux exemples attestent que l'erreur peut être aussi un vecteur d'innovation, ou peut permettre de découvrir ce qu'on ne cherchait pas. Depuis quelques années, dans certaines structures, le rapport à l'erreur s'est transformé, passant d'une perception négative à une perception positive. Quand on accepte l'erreur nous pouvons notamment engendrer moins de stress, plus de motivation et de capacités d'innovation. Il n'est donc pas étonnant que ce soient les entreprises les plus innovantes qui ont instauré cette approche du « droit à l'erreur ».

Comme le disait Nelson Mandela, « Je ne perds jamais, soit je réussis, soit j'apprends ». Une autre expression du même principe est celui du management positif chez BlaBlaCar, qui précise parmi les principes de l'entreprise « Échouer, apprendre, réussir ».

Air France a adopté également une charte de « non-punition de l'erreur » pour créer un environnement favorable à leur déclaration. Sans la peur d'être pénalisé, chacun déclarera plus facilement ses erreurs qui pourront être analysées pour améliorer les procédures. A contrario, dans les organisations où l'erreur et l'échec ne sont pas appréhendées positivement, les personnes qui en commettent chercheront à les cacher, à les minimiser ou à transférer leur responsabilité.

L'erreur doit donc être positivée pour permettre au collectif d'améliorer les pratiques et accroître l'efficacité globale. Ne plus avoir peur d'échouer, donc de commettre des erreurs, permet d'être plus libre dans on action et de prendre des initiatives qui seront d'autant plus positives que la personne aura confiance en elle et en sa hiérarchie. On entre alors dans le cercle vertueux du capital **confiance-efficacité**.

Plus on veut valoriser l'initiative et l'engagement, plus il faut reconnaître le droit à l'erreur. Principe simple, qui s'appuie sur une approche bienveillante, mais dont l'application est plus délicate, en matière de sécurité, par l'irruption du « tribunal médiatique » et de la pression politique liée. En effet, les « juges » médiatiques n'ont généralement cure du contexte missionnel et les membres des forces de l'ordre sont systématiquement condamnés a priori, une erreur pouvant faire l'objet d'une campagne de dénigrement au même titre qu'un comportement fautif. C'est donc dans ce contexte de présomption de culpabilité que le commandement bienveillant doit s'exprimer, en cherchant à comprendre sans condamner, à soutenir sans excuser.

### C • Développer la bienveillance

La bienveillance dans l'environnement professionnel est la capacité à se montrer indulgent, attentionné et compréhensif. Mais cette bienveillance demande des efforts et du temps pour bien comprendre le contexte global des situations rencontrées. Or, c'est souvent le temps qui manque dans la gestion quotidienne de la sécurité, car les événements se succèdent. La bienveillance n'est donc pas simple, alors qu'a contrario, la mise en œuvre d'une politique de sanctions normées et systématisées présente beaucoup moins de difficultés.

Être bienveillant avec les autres suppose également, avant tout, d'être bienveillant avec soi-même. Il faut en effet pouvoir reconnaître et accepter ses erreurs pour comprendre celles des autres. Le commandement bienveillant a été l'un de mes axes stratégiques en termes de management au sein de la gendarmerie.

Si le mot fait consensus, son acception souffre d'interprétations diverses, les uns

considérant qu'il s'agissait de faiblesse, les autres assimilant abusivement la bienveillance à la démagogie. La bienveillance est-elle une erreur de management? À cette question, ma réponse est clairement non, dès lors qu'il est précisé que la bienveillance, ce n'est pas de la démagogie. C'est la mise en œuvre d'un commandement qui prend en compte l'individu dans la complexité son contexte missionnel. L'approche est d'abord humaine.

Parallèlement à une réforme de la politique des punitions, il était indispensable de valoriser davantage les actions positives, là où traditionnellement les récompenses n'étaient accordées qu'avec parcimonie dans des cas exceptionnels.

### D • Le changement de paradigme en matière de sanctions dans la Gendarmerie Nationale

Jusqu'en 2016, ce sont près de 3500 punitions disciplinaires qui étaient prononcées chaque année au sein de l'institution.

Cette pratique massive ne produisait pas les effets pédagogiques et dissuasifs escomptés, puisqu'elle s'attachait uniquement à marquer le militaire fautif en lui infligeant une punition et ne permettait pas de comprendre les raisons du manquement constaté, ni de proposer des solutions pour éviter la réitération.

Désormais, les erreurs commises dans l'exercice de fonctions plus complexes appellent une réponse différente qui vise la pédagogie et l'apprentissage plutôt qu'une répression systématique. Les manquements relevant d'une erreur professionnelle méritent un traitement alternatif à la sanction disciplinaire de manière à ne pas démobiliser les militaires de bonne volonté et à tirer des enseignements des erreurs professionnelles.

Cette nouvelle approche se veut plus juste, plus équitable et adaptée aux exigences actuelles du métier de gendarme. À ce titre, elle présente un quadruple avantage : rappeler fermement l'obligation de respecter scrupuleusement les règles déontologiques puis par des mesures pédagogiques adaptées, corriger les erreurs professionnelles et ainsi contribuer à élever le niveau professionnel des militaires et donc optimiser la performance des unités de gendarmerie et, au-delà du service public de sécurité.

Cette nouvelle politique disciplinaire permet de reconnaître que l'erreur est consubstantielle d'un métier de plus en plus complexe et qu'elle mérite une réponse autre que disciplinaire. La pratique des punitions s'appuie ainsi aujourd'hui sur la distinction entre fautes et erreurs professionnelles.

#### Général d'armée Richard LIZUREY •

- Les fautes sont celles commises de façon généralement intentionnelle et/ou qui touchent aux valeurs cardinales de la gendarmerie et notamment à l'honneur, à la probité, aux bonnes mœurs ainsi qu'à l'image de l'institution et pouvant avoir des compétences négatives importantes. Elles ont vocation à entraîner une punition et elles peuvent se cumuler, en fonction du contexte et en cas d'infraction, avec une procédure pénale.
- Les erreurs professionnelles quant à elles, regroupent tous les manquements, qu'ils soient graves ou non, commis de manière non intentionnelle, à l'occasion du service et en raison des contraintes et de la complexité du métier. Ces erreurs n'entrent plus dans le champ disciplinaire. Elles doivent faire l'objet d'un traitement bienveillant et constructif pour éviter toute réitération.

Parallèlement, le nombre de récompenses est passé de 21 000 en 2015 à 89 000 en 2019, ce qui témoigne d'un changement d'approche net dans la politique de sanctions afin de récompenser davantage pour reconnaître l'engagement des personnels et punir moins en distinguant les fautes des erreurs. Cette double approche alimente en continu notre cercle vertueux.

La politique de sanction a donc connu une évolution fondamentale au sein de la gendarmerie depuis 2017, afin de libérer les énergies, favoriser les initiatives et valoriser l'engagement de tous les personnels. La diminution de plus d'un tiers des punitions disciplinaires, grâce à la discrimination entre faute et erreur, ainsi que la multiplication par quatre du nombre de récompenses a engendré une dynamique positive parmi les personnels.





### Valérie MINNE, contrôleuse générale de la Police Nationale, cheffe du bureau des commissaires de police

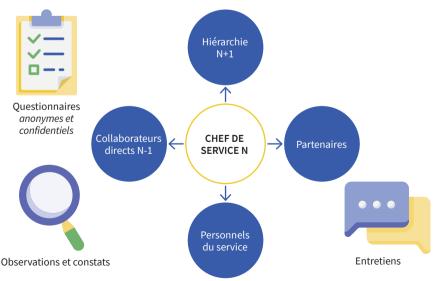


## Les enjeux et perspectives en matière d'évaluation à 360°



Confrontée à des évolutions majeures de société (montée du terrorisme, mouvement des gilets jaunes, crise sanitaire majeure...) qui, ces dernières années, ont impacté profondément son activité, la Police Nationale doit constamment s'adapter pour répondre aux attentes de la population. L'évolution des politiques de sécurité et les réorganisations de service doivent être conduites par des chefs service ayant à la fois conscience des enjeux que pose la pratique managériale mais également de la nécessité de la faire évoluer en fonction des objectifs fixés et des postes occupés.

#### LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DAM (DÉMARCHE D'ANALYSE DU MANAGEMENT)



#### Contrôleuse générale Valérie MINNE •

Le management est un des talents clefs attendus du commissaire de police, enseigné par l'École Nationale Supérieure de Police dès la période de formation initiale. Il doit être accompagné de dispositifs d'évaluation et de formations adaptées tout au long de son parcours de carrière, avec pour objectif une meilleure connaissance à la fois de la réalité de sa pratique, et de ses points forts mais également de ses axes d'amélioration. Il est fondamental pour un manager de conserver à l'esprit la nécessité de s'interroger régulièrement sur son exercice managérial, prise de conscience nécessaire à toute progression en valorisant l'action collective.

Le **Département du Management et de la Gestion des Commissaires de Police** (**DMGCP**) a développé, dès 2013, un dispositif d'évaluation à 360° des pratiques managériales des commissaires de police (réf. schéma ci-contre, « Le dispositif d'évaluation DAM »). La section de la **Démarche d'Analyse du Management (DAM)** évalue ainsi le management de commissaires de police ayant déjà occupé des postes à responsabilité et ayant vécu des expériences de conduite de service diversifiées.

La méthodologie a été construite en tenant compte des spécificités du corps de conception et de direction. Elle vise à évaluer à la fois le leadership, l'anticipation, la stratégie, la conception, l'organisation, le pilotage, la communication mais aussi l'entretien du partenariat, la prise de décision et le contrôle interne, ayant pour objectif de déterminer son impact sur le résultat de l'action collective. Elle permet une évaluation individuelle des compétences managériales mises en pratique par le chef de service, sur un poste donné, à un moment clé de sa carrière. Elle s'articule autour de l'appréciation portée par l'évalué lui-même sur ses pratiques et par son entourage professionnel. La confrontation de ces différentes perceptions met ainsi en évidence des compétences acquises ou des axes de développement.

La section d'analyse du management s'appuie sur un questionnaire d'évaluation chiffrée, transmis au préalable au commissaire de police concerné, à son supérieur hiérarchique direct et à ses collaborateurs. Ces questionnaires sont ensuite qualifiés avec un déplacement sur site et des entretiens bilatéraux menés par des conseillers, eux-mêmes commissaire de police et spécifiquement formés à la méthode. Ces temps d'échanges permettent à l'interlocuteur de construire et objectiver sa réflexion. La présence sur site permet également d'établir des constats, de saisir l'ambiance du service et de s'adresser aux agents pour obtenir la vision de personnels de tous grades et tous corps du service sous couvert d'anonymat. En raison de l'importance du partenariat local en matière de conduite des politiques de sécurité, les représentants institutionnels locaux (le préfet, le maire, le procureur de la République, les syndicats de police représentés en comité technique départemental et, le cas échéant, psychologue ou assistant social affecté au service) sont également rencontrés et les entretiens se concentrent sur les relations entretenues et le positionnement en tant que manager que renvoie le chef de service.

L'ensemble du dispositif est conduit sur l'échange et le dialogue, le processus en lui-même étant orienté vers l'accompagnement progressif du commissaire de police dans la connaissance de sa pratique managériale. Le compte rendu final vise avant tout la clarté du diagnostic et sa pleine compréhension. Ce bilan, qui est porté en parallèle à la connaissance du directeur général de la police nationale et de la direction d'emploi, est également mis en perspective avec une démarche de construction de parcours de carrière. Les perspectives d'évolution du commissaire de police à court et moyen terme faisant l'objet simultanément d'un temps d'échange avec les conseillers mobilité carrière du **DMGCP**. Ce dispositif connaît majoritairement des retours positifs. Les commissaires de police concernés ont pour la plupart tiré bénéfice de cette évaluation, que ce soit dans la prise de conscience des points de vigilance et de développement concernant leur management ou la valorisation de leurs talents maîtrisés. Les formations pouvant être préconisées pour renforcer la pratique professionnelle sont réalisées soit par le biais de stages spécifiques, soit lors de formations trois corps réunissant dans un même temps sur un apprentissage commun gradés et gardiens de police, officiers et commissaires de police.

En réponse à une demande croissante exprimée par les membres du corps de conception et de direction, les entretiens réalisés à l'occasion de cette démarche 360° faisant apparaître un besoin de temps d'échange adapté portant sur la pratique managériale et permettant de travailler à la résolution de difficultés managériales par le biais de l'intelligence collective, le DMGCP a proposé, en lien avec l'ENSP, la création de groupes de co-développement, auxquels les commissaires de police ayant bénéficié de la démarche, et ayant en conséquence une vision objectivée de leur management ainsi qu'une capacité accrue à le questionner peuvent participer. Au regard des enjeux que connaît l'institution policière et au rôle prépondérant du management des chefs de service dans l'accompagnement de son adaptation, ces dispositifs ont vocation à évoluer pour s'adapter aux différents publics visés, que ce soit en début de carrière pour développer l'aptitude à se questionner, que lors de l'accession à des fonctions stratégiques de haut niveau, avec l'objectif de capitaliser sur les expériences professionnelles et la diversification des parcours pour mieux accompagner les commissaires de police dans l'exercice de leurs missions.



## Béatrice BRUGÈRE, secrétaire générale Unité Magistrats



## Le management innovant dans la justice : remettre l'humain au cœur de la mission



Si la récente crise du Covid a pu mettre en évidence la nécessité urgente pour la Justice d'être dotée d'une organisation du travail et d'un management innovant pour résister aux crises et aux urgences multi factorielles, cette transformation devra puiser sa réflexion à long terme sur l'analyse des risques psycho-sociaux induits par l'actuelle organisation qui soumet les agents à une pression statistique dans des conditions de travail de plus en plus dégradées.

Cette crise a révélé également la faiblesse de la culture et de la maîtrise des outils de gestion de crise des décideurs à tous les échelons. À cette occasion, la pénurie des moyens informatiques et la complexité des métiers et des tâches, a démultiplié les effets de la crise et nous invite à une réflexion sur les leviers d'un management innovant qui serait une réponse à la crise de confiance que traverse la justice auprès des citoyens.



Le management innovant doit en premier lieu améliorer l'efficacité de la justice, gage de sa crédibilité et de la restauration de son autorité.

De plus, le rôle vital de la justice dans la société, implique une continuité d'activité optimale et une capacité à être agile et innovante pour faire face en période de crise. À ce titre, la réticence depuis des années de l'administration à la mise en

place du télétravail (prévu pour les greffiers mais pas pour les magistrats en juridiction) et de son organisation en mode agile et sécurisé (cyber sécurité) a révélé ses faiblesses. Il est à espérer que cette expérience aura à terme, des impacts positifs sur la manière de travailler et d'appréhender nos modes de productions. L'absence récurrente d'anticipation doublée de nombreux retards technologiques, ont eu pour effet de crisper le management entraînant de l'incompréhension auprès des justiciables et de la souffrance auprès des personnels, des auxiliaires de justice, des partenaires institutionnels.

Toute crise est une opportunité pour réfléchir à un management innovant et proposer quelques pistes, pour introduire des leviers de changement, dans un système judiciaire complexe et interdépendant.

Si notre institution doit viser en priorité le bien commun à travers l'acte de juger plus que la performance, on peut relever trois défis majeurs pour instituer un management innovant : un défi culturel, technologique et institutionnel.

#### A • Un défi culturel

Le management innovant qui implique le concept de mouvement et de créativité, est d'abord une révolution intellectuelle avant d'être technologique.

Il implique de reconnaître que les outils utilisés peuvent être dépassés, obsolètes, inopérants ou ne plus correspondre aux attentes des chefs, des magistrats et fonctionnaires et de la société, voire être contreproductifs.

Il suppose d'être en capacité d'introduire dans la fonction publique des notions comme celle de **gratification / récompense** et de rétablir une chaine de confiance interne en suscitant une adhésion au changement grâce à des chefs exemplaires et compétents. Mais il implique surtout de **valoriser la notion de reconnaissance** qui est la condition indispensable pour redonner un sens profond à la mission. Cette reconnaissance doit être à la fois **technique** (savoir-faire, capacités, potentiel d'évolution...) mais aussi **situationnelle** (savoir-être, adaptation, expérience, etc.). C'est la condition pour permettre d'identifier et de valoriser les capacités des personnels qui dépassent par leur engagement et leurs compétences, leur fonction initiale. Devenus indispensables à un service, ces personnels n'en reçoivent pas pour autant une juste appréciation de l'administration. Cela pourrait se faire par une prise en compte de la validation d'acquis, par l'octroi de diplômes et de titres professionnels. Pour cela, il faudrait également accepter la remise en cause de pratiques ou de certitudes et permettre de perdre en partie le contrôle ou le pouvoir (verticalisation) dans sa nature rigide: tant que la pyramide de

gestion sera strictement statutaire (catégorie A, B, C), les agents seront tentés de rester dans le cadre d'emploi et seront hostiles au changement trop souvent synonyme de tâches supplémentaires sans réelle reconnaissance par l'employeur.



Cette réflexion qui ne peut-être que portée que par des convictions fortes et une vision claire (une idée fixe comme disait Paul Valéry), impose nécessairement une **prise d'initiative** qui est acceptée et encouragée en entreprise, sous la forme du courage et de l'audace mais mal vue voire sanctionnée dans notre culture judiciaire et administrative

Cette prise d'initiative doit également accepter la possibilité de l'échec (écart entre le prescrit et le réel) comme un passage normal de confrontation à la réalité du travail et le commencement naturel d'un processus permettant le changement. Or la culture administrative ignore en grande partie le savoir-faire dans la gestion de la transition, trop souvent externalisée dans des cabinets privés (expérimentation de l'évaluation à 360 degrés au Secrétariat Général) ou synonyme d'anxiété et de difficulté.

L'échec possible doit alors être intégré comme tel et non stigmatisé par la hiérarchie par une évaluation infantilisante et normée pour devenir un moteur qui guide l'intelligence individuelle et collective afin de trouver la solution, surmonter l'obstacle du réel et la frustration qu'elle engendre. Accepter l'échec permet de remettre l'humain au cœur du processus en lieu et place du chiffre ou de la quantité.

Le management innovant visera alors à remettre de l'efficacité dans le modèle pas seulement financière ou chiffrée, comme le modèle gestionnaire tend à l'imposer. L'efficacité doit être fonctionnelle pour renouer avec la mission première de la notion de service public. Les agents donnant le meilleur d'eux-mêmes, trouveraient une juste reconnaissance valorisante de leurs missions et de leurs fonctions.

### B • Un défi technologique

Là le retard est abyssal: seul un investissement conséquent pourra pallier ce déficit. Confrontée à un risque réel d'embolie (stocks et retards) et concurrencée à la fois par l'émergence de nouvelles formes de régulations sociales (médiations, justice médiatique) et innovations technologiques (algorithme et justice prédictive), la marche forcée

de l'Institution pour rattraper le retard ne pourra suffire sans un changement radical de nos méthodes de travail, sauf à épuiser les ressources humaines et créer les conditions de risques psycho sociaux. Or l'exposition de la justice aux aléas de son environnement ne doit plus la fragiliser et la réduire à un mode de fonctionnement rigide et dégradé).

### C • Un défi institutionnel et démocratique

Dans notre société de plus en plus fragmentée, l'attente de la société est très forte d'une justice efficace et omniprésente, au moment où paradoxalement l'institution se trouve de manière inédite affaiblie.



Une approche en profondeur du management innovant ne pourra faire l'économie d'une vision claire et revisitée des objectifs de la justice, de sa place dans la société, de son indépendance constitutionnelle, de ses missions, de l'organisation de la chaine de production et de sa qualité, de ses moyens humains et budgétaires

alloués, de la responsabilité et de la déontologie des acteurs, de la spécificité statutaire des agents, de sa très large féminisation (70 %) et de la sociologie du corps.

Mais il existe également une question de fond qui ne peut être ignorée, le concept lui-même de management modélisé pour le monde de l'entreprise (gouvernance, profit, bien être, performance) est-il totalement transposable, conciliable avec l'institution judiciaire qui ne peut être réduite à une chaine de production (Taylor) et à une vision statistique des flux et gestionnaire des coûts, portée par ce concept ?

Si la notion de performance qui est un corollaire du terme de management, a du sens dans le monde de l'entreprise (profit), elle demeure une notion ambiguë ramenée à l'œuvre de justice. Or la terminologie de management, notion récente dans le monde de la justice, a émergé très rapidement sans avoir été ni définie ni aménagée aux contraintes du corps des magistrats qui compte à peu près 8 000 agents auxquels s'ajoutent 30 000 personnels de justice.

Pourtant à l'heure de la mondialisation, l'institution judiciaire du haut de ses deux cents ans semble encore statufiée dans ses structures napoléoniennes et a eu plutôt tendance à renforcer la rigidité de son management.

### D • Comment alors répondre au concept de management innovant ?

Il ne suffit pas de vouloir moderniser le management de la Justice grâce aux technologies numériques ou à des innovations dans la gestion des carrières, si on ne dit pas précisément ce que le numérique ou le management innovant doivent apporter à l'amélioration de la fonction judiciaire et du service public.

Les agents doivent également être formés au numérique et l'administration doit disposer de véritables spécialistes de la RH et non de simples gestionnaires. Les effets recherchés sont l'exemplarité de haut en bas ( chefs/managers) la transparence des carrières, la valorisation des compétences, la lutte contre la bureaucratie centralisatrice, la vision des missions et l'efficacité des processus technologiques adaptés aux besoins du terrain, la recherche du travail en équipe, l'émergence de dialogue sur les pratiques, la stabilité dans les équipes... autant d'objectifs nécessaires à rétablir le lien de confiance qui se détériore au même rythme que les conditions de travail.

Mais ces objectifs doivent également prendre en compte la réalité du fonctionnement actuel lié en partie au statut particulier du magistrat et de son indépendance qui peut être une source de rigidité.

Le corps est soumis à une mobilité géographique / fonctionnelle qui entraîne un « turn over » important pour les chefs de juridiction. Le manager est dépendant de cette adaptation permanente des services et d'une production normative surabondante qui lui réserve peu de temps et de moyens pour initier de l'innovation dans l'organisation.

L'innovation se heurte à une tension dans les effectifs, au stress des nouvelles prises de fonction souvent sans accompagnement et sans logique de valorisation de compétences, à la rigidité d'un système de nomination opaque et inadapté pour pallier les effectifs, à une absence de gestion de carrière basée en partie sur l'ancienneté et une évaluation peu qualitative (en cours de réforme).

De plus la RH ne favorise pas la transversalité ou la mobilité hors du corps de la magistrature, source de richesse pour faire émerger de nouvelles pratiques innovantes et comprendre les besoins des partenaires.

Au sein des juridictions, à l'exception des Assemblées Générales qui sont purement consultatives et peu investies, il n'existe pas d'instances possibles d'échanges ou de participation collective pour innover dans l'organisation.

Le dialogue de gestion est une expression quasi inconnue pour les magistrats, soumis à

une triarchie entre le Président de juridiction, le Procureur de la République et le directeur de Greffe. Ainsi les attributions et les performances sont décidées de manière unilatérale et d'en haut et leur mise en application est confiée aux incitations que représentent l'évaluation par les supérieurs hiérarchiques et le montant de la prime modulable.

### E • Des pistes d'innovation...

Pour mettre en place un management innovant, il est nécessaire de rétablir un dialogue au sein des juridictions pour faire émerger les bonnes pratiques et doter les chefs de juridictions d'outils et de plus de liberté sur le plan budgétaire et organisationnel. Cette souplesse est indispensable pour innover.



Ils doivent bénéficier d'une certaine autonomie financière, de la possibilité de choisir et recruter leurs collaborateurs. Cela exige une déconcentration de l'organisation avec des budgets augmentés et un allégement de la bureaucratie administrative. Accepter de partager la répartition du travail au sein des juridictions et d'établir de manière collective les objectifs

à atteindre. Ce dialogue pourrait alors faire émerger de la base les bonnes idées, les Assemblées Générales venant alors valider ces plans d'objectifs.

Afin de pallier l'arbitraire et de mettre en place l'exemplarité et de rétablir la confiance dans le corps, l'évaluation serait obligatoire pour les chefs de cour, selon les critères de l'évaluation à 360 degrés.

Les chefs/managers pourraient être sélectionnés non pas sur des critères d'ancienneté et d'évaluation et sous le filtre du pouvoir politique (chancellerie) ou du CSM mais recrutés de manière transparente et égalitaire au sein d'un vivier à l'issue d'un concours sélectif pour être formé dans une école de la haute fonction publique sur le modèle de l'École de guerre (mission Thiriez).

Parce que le management est l'art de commander et de diriger avec bienveillance une équipe sur un projet, il requiert une formation sérieuse et adaptée (transversalité, gestion de crise, culture générale, discernement, savoir être). A contrario de l'existant, les chefs ou ceux appelés à manager des équipes ne seraient plus choisis sur ce qu'ils ont déjà faits mais sur leur potentiel à venir. Il s'agit de contrer le principe de Peter pour mettre

en place un leadership qui exige un éventail large de compétences et des capacités de discernement, de dynamisme qui ne peuvent résulter de la combinaison de l'ancienneté et de grilles d'évaluation sur des compétences passées.

Au contraire de l'existant, il conviendrait de repérer très tôt des profils ou de hauts potentiels pour les former au management comme le fait la gendarmerie avec la « mission hauts potentiels » qu'elle a internalisée avec le soutien de la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) depuis 2019 en bénéficiant du fonds d'innovation ressources humaines (concours ES2).

Afin d'inverser la logique verticale de management autoritaire et d'insuffler de la confiance, de la transparence et de l'esprit d'équipe, on pourrait mettre en place d'une part un tutorat auprès des jeunes magistrats pour les seconder et d'autre part remplacer l'évaluation actuelle qui paralyse l'innovation en favorisant les comportements normés au détriment de la valorisation des compétences et du savoir être.

Il conviendrait de favoriser la participation des agents pour élaborer des desseins collectifs de performance des chambres et des pôles en prenant compte de la réalité des effectifs et des moyens alloués aux objectifs collectivement définis. Ainsi pourrait émerger de la base les bonnes idées et pratiques et pas seulement du sommet, les Assemblées Générales venant alors valider ces plans d'objectifs.

Afin de remettre de la solidarité et de l'esprit collectif, l'évaluation individuelle pourrait être complétée d'une évaluation collective des services. Le développement d'une réflexion prospective inspirée sur les « innovateurs » ( prix décerné chaque année pour la collecte et le partage des bonnes pratiques à l'échelle institutionnelle par la gendarmerie) permettrait la mise en place d'un RETEX de qualité de la base vers le sommet.

### F • Conclusion : « Il n'y a de richesse que d'hommes » Jean Bodin

Afin d'éviter un management cosmétique (limité à un changement de terminologie chefs/manager) ou imposé d'en haut sans adhésion (autoritaire et bureaucratique) ou insécurisant (l'innovation étant assimilée au changement permanent instable et sans vision) et de sortir du management statistique et budgétaire (politique de flux, tableaux de bord, planification, standardisation, réduction de l'humain à la production et non plus à la valeur), il convient de valoriser pour les futurs dirigeants une formation de haut niveau.

Cette formation serait essentiellement centrée sur le discernement et les qualités

humaines pour hiérarchiser les valeurs et les priorités, encourager et guider les équipes dans un esprit collectif au service de l'intérêt général en imposant des règles exemplaires et transparentes.

L'administration au sein du ministère de la justice doit changer de logiciel pour passer du modèle de la gestion de carrières statutaires à un modèle de gestion de compétences afin de prendre en compte les savoir-faire principaux et complémentaires des agents tout en renforçant les outils et les personnels RH formés à cette connaissance institutionnelle des métiers et des outils innovants

Si quelques pistes timides de changement ont émergé récemment pour ceux qui sont appelés à occuper des fonctions supports dans l'organisation ou « futurs managers » (loi sur la transformation de la fonction publique), la réflexion demeure encore très parcellaire et inaboutie.





## Préfète Nathalie COLIN, directrice générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)



# Les enseignements du plan préfectures nouvelle génération : les ressources humaines au cœur de la réforme



La plupart des réformes conduites depuis une quinzaine d'années dans les services de l'État ont été centrées sur des enjeux d'organisation, dont on attendait des effets à la fois en termes de simplification, d'économies budgétaires et d'amélioration du fonctionnement de l'administration. Ces projets, souvent très ambitieux, n'abordaient la question des ressources humaines que comme une conséquence des réformes, et non une composante à part entière de celles-ci.

Ce fut le cas, notamment de la réorganisation territoriale de l'État conduite au début des années 2010. Le « big bang » administratif qu'elle a provoqué, avec la réorganisation de l'ensemble des services départementaux et régionaux de l'État, a été réalisé sans prendre en compte, dans le même temps, son impact sur les personnels, alors même que cette dimension était majeure puisqu'il s'agissait notamment de créer des directions interministérielles dans lesquelles allaient se côtoyer des personnels relevant d'une gestion ministérielle. La réforme statutaire qui aurait du accompagner la réorganisation des services n'a pas pu avoir lieu, faute de temps pour engager un dialogue social qui eût d'ailleurs été ardu sur ce type de sujet.

La Réate a ainsi été d'autant plus difficile à mettre en œuvre qu'elle a bousculé des pratiques et des cultures de travail verticales, marquées par un fort sentiment d'appartenance à son ministère d'origine.

Il en est résulté des difficultés importantes et durables pour mettre en place des collectifs de travail cohérents et efficaces, et les directeurs départementaux notamment ont dû consacrer du temps et de l'énergie aux questions de personnels et de gestion des ressources humaines, au détriment du pilotage stratégique de leurs nouveaux services.

Les réformes conduites depuis lors ont progressivement mieux intégré la dimension ressources humaines, mais toujours en l'abordant comme une conséquence des transformations envisagées, et non comme une composante de celles-ci.

Rompant radicalement avec cette approche, le plan préfecture nouvelle génération présente la particularité d'intégrer d'emblée le sujet des ressources humaines comme l'un des principaux éléments du projet.

Conçu début 2015, il vise à répondre à un double objectif : moderniser les modalités de délivrance des titres par les préfectures, et réaliser les économies budgétaires exigées par les schémas d'emplois, en mettant fin à l'affaiblissement continu des missions qu'une érosion des moyens sans réflexion sur leur évolution a favorisé.



Partant du constat du volume important de personnels des préfectures dédié à la délivrance des titres, il réalise une construction nouvelle, consistant à dématérialiser entièrement l'élaboration et la délivrance des titres, ce qui permet non seulement de réaliser les économiques budgétaires attendues, mais de dégager

une marge supplémentaire pour réaffecter des emplois sur des missions à forte valeur ajoutée, et prioritaires (lutte contre la fraude, ingénierie territoriale, sécurité).

D'emblée, le projet a placé la question des ressources humaines au centre de la réflexion, et ce à un triple titre : assurer la réaffectation des personnels sur de nouvelles fonctions, mettre en place un plan de formation massif pour accompagner la transformation, renforcer les perspectives d'avancement et de promotion des personnels, en se fondant sur l'évolution globale des missions.

En outre, le dialogue social avec les représentants des personnels a été placé au premier rang des priorités, depuis la conception du projet, et tout au long de son élaboration puis de sa misse en œuvre.

Du point de vue des ressources humaines, la question soulevée par le projet de dématérialisation de la délivrance des titres était double :

- Comment organiser un redéploiement massif de personnels sur les territoires, avec une organisation fondée sur quelques grands services (centres d'expertise et de ressources des titres), qui se sont substitués à ceux présents dans chacune des quelques cent préfectures de département métropolitaines, et ce sans contrainte de mobilité géographique pour les agents. Les commissions administratives paritaires de mobilité ont été pilotées, sur plusieurs années, avec cet objectif principal, permettant d'ajuster l'évolution des effectifs en prenant en compte les départs en retraite, les souhaits de mobilités internes à la préfecture, vers d'autres services du ministère ou à l'extérieur de celui-ci, ainsi que les recrutements et les promotions. Le croisement fin de ces différents paramètres a constitué la matrice de l'évolution géographique et fonctionnelle des personnels.
- Comment réaliser une véritable évolution des missions des personnels, et un repyramidage important des effectifs, avec une forte déflation des personnels de catégorie C. et la montée en puissance de personnels de catégorie B et A. Ainsi, la part des cadres est-elle passée de 17 à 20 %, celle des personnels de catégorie B de 29 à 33 %, tandis que les personnels de catégorie C ne représentent plus que 45 % des effectifs à l'issue du plan, contre près de 53 jusqu'alors. Là, c'est la formation, et en particulier les préparations aux concours et examens professionnels, qui ont joué un rôle central.

Au-delà des dispositifs techniques et statutaires qui ont été mobilisées pour répondre à ce double défi (concours directs supplémentaires, examens professionnels de promotion de corps par exemple), deux paramètres semblent majeurs pour assurer le succès d'une réforme de cette nature : le temps, d'une part, et l'appropriation de la réforme par les personnels eux-mêmes, d'autre part.

Même si cette approche peut avoir une dimension contre-intuitive, le fait d'inscrire la réforme dans la durée est le gage même de son efficacité, et non le signe de sa faiblesse.



La décision de réformer n'est pas l'étape la plus difficile. Ce qui l'est, c'est sa mise en œuvre, et une mise en œuvre qui garantisse l'ancrage des nouvelles manières de travailler, des nouvelles organisations, dans la durée. De ce point de vue, le plan préfectures nouvelle génération s'est inscrit dans une approche pluriannuelle,

sur une période de cinq ans (2016-2020), permettant à la fois de préparer, de construire et de réaliser de manière solide les différentes composantes du projet.

La question de l'appropriation de la réforme par les personnels en charge de la mettre en œuvre constitue probablement l'un des aspects les plus difficiles et les plus sensibles, et l'a été, pour le plan préfectures nouvelle génération : inquiétude des personnels sur leur capacité à travailler différemment, crainte du changement, d'autant que les mesures ont concerné des agents affectés souvent de longue date sur les mêmes fonctions.

La sensibilité particulière de cette transformation a été accentuée par le fait qu'elle mettait en cause ce que certains des agents considéraient comme au cœur de l'identité des préfectures : la relation avec le public à travers la délivrance de la carte nationale d'identité, du passeport ou du permis de conduire.

Les représentants des personnels, comme les agents sur le terrain, ont beaucoup insisté sur ce sujet, signe à la fois de leur attachement à une forme certes traditionnelle mais non moins légitime pour autant du service public, et de leur difficulté à concevoir celui-ci d'une autre manière. De fait, la question du maintien de la qualité du service à l'usager, celle de l'égal accès à celui-ci en dépit de la dématérialisation ont été centrales. Les difficultés techniques rencontrées à certaines étapes du projet, et notamment pour le volet relatif au permis de conduire, ont accentué la sensibilité de cette question.

L'articulation entre le niveau central de construction et de pilotage du projet, et le niveau local de sa mise en œuvre constitue également un point majeur d'attention.

La capacité de l'administration centrale à expliquer, accompagner, et s'adapter aux remontées du terrain, a probablement facilité la mise en œuvre de la réforme, en évitant les traditionnelles incompréhensions entre les uns et les autres.

La faculté des préfectures à relayer sur le terrain et à piloter la mise en œuvre du projet a également été essentielle.

De ce point de vue, deux types de situations se sont présentées localement : celle des préfectures qui voyaient disparaître la mission de délivrance des titres et qui devaient réaliser une réaffectation des moyens et des personnels concernés ; et celles d'entre elles qui avaient à construire les nouveaux CERT, à partir de leurs services existants, mais selon des modalités et des exigences en termes d'efficience clairement affirmées. Le deuxième enjeu n'a pas été plus facile à relever que le premier.

Il est utile sur ce point d'indiquer le rôle essentiel qu'ont joué, à cet égard, les nouveaux directeurs ou chefs de ces services de délivrance des titres : une grande partie de la réalisation de la réforme, et du niveau d'adhésion des agents, s'est jouée sur la qualité de pilotage, la force de conviction et d'entraînement qu'ont pu exercer, ou pas, ces cadres,

signe, une fois encore, du rôle central de l'encadrement intermédiaire dans le management des préfectures.

La formation des personnels à leurs nouvelles missions, soit au sein des CERT, soit sur d'autres types de fonctions, a constitué un autre des défis de ce projet, tant sur la méthode que sur le contenu.



Le nombre de personnels à former a conduit la direction des ressources humaines à s'appuyer massivement sur le numérique pour démultiplier ses capacités, et apporter un outil de formation au plus près du terrain: chaque préfecture s'est ainsi dotée d'un local dédié à cette formation en mode dématérialisé, permet-

tant ainsi un accès simplifié et souple aux modules proposés. Sur le fond, il s'est agi de concevoir pour les agents des modules leur permettant de découvrir puis de maîtriser de nouveaux secteurs d'activité: budget, droit, gestion des ressources humaines. Des dispositifs de type « auto-bilan » de compétences ont été proposés, permettant à chacun d'évaluer son degré de connaissance de manière directe et sans tiers. Ces dispositifs ont été très bien accueillis par les personnels.

L'ensemble des composantes de la politique de gestion des ressources humaines a ainsi été mobilisé pour accompagner le plan préfectures nouvelle génération, tant au stade de sa conception, qu'à celui de sa mise en œuvre sur le terrain.

Tous les enseignements de cette expérience n'ont peut-être pas encore été tirés, y compris ceux d'entre eux qui permettraient d'identifier les progrès restant à accomplir pour parvenir à un mode de management de la transformation pleinement efficace, c'est-à-dire prenant en compte, dans leur diversité, les hommes et les femmes chargés, in fine, de conduire ces évolutions.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit avant tout; toute organisation, publique ou privée, fonctionne avec et par les hommes et les femmes qui la composent. Ne pas les mettre au premier rang des priorités lorsque l'on souhaite faire évoluer ces organisations, c'est non seulement en ignorer le rôle, mais surtout passer à côté du principal levier d'efficacité de la réforme. Il n'est pas certain que cette conviction fasse, aujourd'hui encore, l'unanimité parmi celles et ceux en charge de piloter nos organisations.



#### Martine CARLU, Directrice générale INTÉRIALE



### La montée en compétence des collaborateurs



Une des principales caractéristiques de la période dans laquelle nous vivons relève sans aucun doute du mouvement permanent dans lequel nous évoluons désormais et de la disparition des codes traditionnels qui forgeaient le ciment culturel des différentes strates de la société. Omniprésence des réseaux sociaux, ruptures apportées par les nouvelles technologies, transformation des modes de vie, modification en profondeur des attentes des jeunes générations, disparition des frontières liée notamment à la démocratisation du transport aérien et à l'ouverture sur le monde qu'apporte internet... tout concourt à un mouvement permanent et à une perte de repères. La crise sanitaire que nous vivons depuis plusieurs mois renforce encore cette tendance de fond et nous fait prendre pleinement conscience du caractère instable de notre écosystème.

Dans ce contexte d'incertitude et de tension économique durable, la performance des entreprises et des collectivités publiques, contrairement à certaines idées reçues, repose plus que jamais sur l'humain. En effet, l'intelligence que chacun mettra dans son poste est déterminante. La capacité à sortir du cadre et à prendre des initiatives tout en s'inscrivant dans le collectif de travail, à absorber les chocs inévitables et à gérer les situations de crise, permettront d'apporter l'excellence dans la délivrance du service, d'adapter en permanence les process à l'évolution environnementale et de faire émerger des modèles innovants

Dans une grande majorité des cas, ce ne sont plus les systèmes qui modèlent les collaborateurs, mais bien les collaborateurs qui forgent les systèmes et en garantissent la pérennité. Ainsi, le management est au cœur de la réussite du collectif de travail : la capacité à donner une vision, à insuffler une dynamique constructive, à faire monter en compétence ses équipes sont clés.

#### Martine CARLU, Directrice générale INTÉRIALE •

Récemment arrivée en tant que Directrice Générale d'INTÉRIALE, j'ai souhaité marquer l'importance capitale de ces thématiques en créant une toute nouvelle Direction : la Direction de la Transformation et du Capital Humain. Rattachée à la Direction Générale, cette Direction a pour vocation d'incarner la volonté du Groupe INTÉRIALE de considérer ses collaborateurs comme un véritable capital qu'elle fait grandir et accompagne dans son développement, au service de la performance et de l'excellence adhérents. Elle définit et déploie un cadre de travail propice à l'engagement, au professionnalisme et à la motivation des collaborateurs, tout en assurant la souplesse d'organisation et les leviers de compétitivité qui seront gages de son développement pérenne sur le marché. Elle vise en outre à bâtir une marque employeur solide, qui sert la qualité de vie au travail et qui est engagée dans la société civile pour tendre vers un idéal de conscience environnementale et de prise en charge de la santé de chacun.

Le nom de cette Direction est original. Le choix des mots était fondamental, car il permet d'expliciter notre intention aux yeux de tous, internes et externes, et, par là même, de générer une dynamique nouvelle.

Bien sûr, cela n'est qu'une des pièces du puzzle, et nous nous attachons à déployer des outils innovants visant à la montée en compétence des collaborateurs. Je citerai ici quelques exemples récents :



• Le parcours d'intégration des nouveaux entrants a complètement été remodelé, dans un esprit d'ouverture et d'homogénéité entre les services. Beaucoup de choses se jouent en effet dans ces premières semaines où un nouveau salarié découvre la vie de la mutuelle. La manière dont il sera accueilli, sa compréhension de

ce qu'on attend de lui, la facilité avec laquelle il noue des liens avec ses collègues... le ton est donné! Le manager et les équipes RH sont impliquées dès le départ, avec des entretiens à mi parcours, des modules e-learning et un rapport d'étonnement systématique pour les cadres, qui permettent d'ajuster le dispositif au fil du temps. Il inclut une Journée d'Intégration interservices, animée sur un format ludique, qui améliore la connaissance globale de l'entreprise et permet de tisser des liens transverses au-delà de ses collègues proches. D'autant que la période de confinement nous a conduit à intégrer nombre de collaborateurs 100% à distance!

• Le projet d'entreprise Hermione #Cap 2022 vient d'être lancé avec le soutien fort de notre Président Gilles Bachelier. Il représente un outil puissant d'ouverture et d'évolution

personnelle pour chacun des collaborateurs impliqués. Organisé autour de 3 enjeux déclinés en 13 chantiers transverses, le projet casse les codes traditionnels de l'organisation par grande fonction et conduit les équipes à sortir de leur zone de confort pour concevoir des solutions innovantes avec agilité. Il inclut un chantier dédié à la culture managériale, socle fondateur du système apprenant de la mutuelle. C'est aussi en incitant les salariés à voir plus grand, en leur offrant l'opportunité de s'inscrire sur des thématiques nouvelles, que la montée en compétence s'organise.



• Un travail de fond sur les « soft skills » est engagé. Terme qui désigne à la fois l'intelligence relationnelle, les capacités de communication, le caractère, les aptitudes interpersonnelles. Bref, toutes ces capacités complémentaires à celles qui

s'apprennent et se mesurent, que l'on nomme, par opposition, les hard skills. Ainsi, les objectifs individuels des équipes et Directeurs disposant d'une rémunération variable ont été remodelés afin de mettre en valeur ces compétences essentielles au bon fonctionnement du collectif de travail. Des dispositifs de coaching individuel sont également proposés aux collaborateurs souhaitant faire évoluer leur pratique... en commençant par les Directeurs qui doivent incarner par leurs propres attitudes les valeurs de bienveillance et de respect qui nous animent. À défaut, tous les efforts sont vains! Apprendre, accepter de se remettre en cause, d'interroger ses comportements, est fondamental. À l'inverse, les personnes qui refusent de se remettre en question sur ces thématiques sont dangereuses pour l'organisation dans son entièreté, c'est pourquoi nous devons être particulièrement vigilants à engager chacun dans un processus de progrès.

• Enfin, le développement du feedback positif aux collaborateurs fait partie intégrante du dispositif de montée en compétence. J'ai toujours été surprise de cette expression couramment utilisée dès le plus jeune âge : « il n'y a rien à dire » quand on parle d'une personne qui a bien travaillé. C'est terrible de sens... et de non sens surtout! Justement, quand c'est bien, il est essentiel de le dire, de souligner ce qui a fonctionné et de valoriser les efforts réalisés. Qu'on se le dise! Les neurosciences sont riches d'enseignement et montrent notamment qu'une émotion positive associée à un enseignement favorise l'apprentissage.

Au-delà de ces exemples, et pour conclure mon témoignage, j'ai envie de partager avec vous cette phrase de Nelson Mandela: « je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends ». C'est donc également en développant au sein de l'organisation le goût d'oser entreprendre, quitte à essuyer des échecs, que nous pouvons insuffler une dynamique vertueuse et pérenne de montée en compétence.



#### Commissaire divisionnaire Pierre-Henri MACHET



### L'innovation participative dans les ressources humaines



Comment mobiliser au quotidien le potentiel de créativité de ses collaborateurs et en faire le moteur d'une dynamique interne d'innovation? Cette question peut sembler quelque peu anachronique à une époque où les principes managériaux font largement appel aux méthodes dites « participatives » ou « collaboratives ».

Et pourtant, au-delà des discours d'affichage et des bonnes intentions, sommes-nous assurés que nos organisations hiérarchisées accueillent avec bienveillance les idées et les projets des agents de première ligne pour les intégrer dans une véritable stratégie d'innovation? C'est en partant de cette interrogation que j'ai initié en qualité d'auditeur de la 5ème promotion du CHEMI une réflexion sur les dispositifs d'innovation participative mis en œuvre au sein de la police nationale, en intégrant une dimension comparative avec les actions engagées par d'autres acteurs publics et privés.

Cette étude m'a permis de prendre conscience que l'innovation participative n'allait pas soi dans nos structures historiquement ancrées dans la verticalité et que seul un dispositif volontariste de « management des idées » pouvait contribuer à une meilleure prise en compte des projets initiés par les collaborateurs d'une organisation.

Affecté à la direction centrale du recrutement et de la formation de la police nationale à l'issue de ces quelques mois d'étude, j'ai tout naturellement cherché à concrétiser le produit de cette réflexion en proposant à ma direction de mettre en œuvre un dispositif d'innovation participative dans l'univers du recrutement et de la formation.

Mis en œuvre en 2016, ce dispositif s'appuie principalement sur l'organisation annuelle d'un prix de l'innovation – le prix Trans #Formation – ouvert à tous les agents de la police nationale, sans considération de grade ou de statut, ayant développé, seul ou en équipe

une réalisation innovante ou plus simplement une bonne pratique en lien avec la pédagogie, le recrutement et la formation. À l'issue d'une procédure de sélection en deux temps faisant intervenir des acteurs de la police nationale et des personnalités extérieures (administrations partenaires, chercheurs...), les réalisations jugées les plus pertinentes font l'objet d'une remise de prix à l'occasion d'une cérémonie présidée par le directeur général de la police nationale. Un répertoire des innovations et des bonnes pratiques détectées à l'occasion du prix est par ailleurs diffusé à l'ensemble des acteurs de la formation de la police nationale.



Quel bilan tirer de cette expérience ? Depuis sa création, ce dispositif a permis de recenser près de 130 projets portés par 440 agents issus de directions et services de police très divers (directions des services actifs de la DGPN, préfecture de police ou encore DGSI). À l'image de l'initiative présentée par Mme COTARD, psychologue à l'école nationale de police de Saint-Malo (voir encadré), les projets reçus peuvent faire l'objet, du fait de leur fort impact, d'un développement national. D'autres relèvent plus

sûrement de la bonne pratique et sont mis à disposition des acteurs de la formation comme sources d'inspiration.

Au-delà de ces éléments factuels, le prix présente plusieurs intérêts concrets pour la DCRFPN:

- il permet tout d'abord de mettre en lumière des projets ou des idées dont les échelons centraux n'avaient pas connaissance et d'engager une interaction positive entre l'innovation institutionnelle et l'innovation locale :
- il offre ensuite aux innovateurs une large publicité sur leurs travaux, leur permettant ainsi de nouer des contacts avec des acteurs susceptibles de les accompagner ou de les aider dans la phase de développement de leur projet;
- il permet de récompenser les agents qui se sont investis, souvent sur leur temps libre, dans des projets parfois chronophages et complexes. Les innovateurs se sentent ainsi valorisés et encouragés dans leur action et d'autant que la nouvelle formule du prix initiée en 2019 permet à une dizaine d'entre eux de défendre directement leur projet devant le jury final;
- ouvert à tous les agents, le prix favorise enfin le rapprochement de tous les acteurs de la formation et du recrutement de la police nationale, quel que soit leur service d'appartenance.

#### Zoom sur le prix Trans#Formation 2019

- « Coordination opérationnelle : de la recherche universitaire à la formation » présenté par Charlène COTARD, psychologue en fonction à l'école de police de Saint-Malo.
- « Plus qu'un vecteur de performance, la coordination est indispensable à l'activité policière. Elle permet de réduire les erreurs et les accidents, augmente l'efficience opérationnelle et la sécurité en intervention, renforce la cohésion au sein de l'équipe et favorise l'implication professionnelle ».

Charlène COTARD, psychologue à l'ENP de Saint-Malo, s'est lancée voilà quelques années dans une thèse de doctorat qu'elle a soutenue avec succès fin 2019, et qui s'inscrit dans cette problématique. Son sujet formulé, elle a enquêté auprès d'une équipe du RAID, qu'elle a questionné et dont elle a observé le quotidien, pour voir la façon dont ils travaillaient avec l'efficacité qu'on leur connaît. Puis elle a transformé ses analyses et hypothèses en expérimentations, menées auprès des élèves de l'ENP de Saint-Malo, le but étant, notamment, d'arriver à ce que les policiers sortant de leur formation initiale soient en mesure d'accéder aux mêmes processus d'efficacité collectifs que ceux dont disposent déjà les policiers expérimentés.

Cette formation expérimentale s'étant avérée concluante, elle sera prochainement intégrée dans les apprentissages de la nouvelle formation des gardiens de la paix mis en œuvre à compter de juin 2020.

Compte tenu de ces résultats largement positifs, la DCRFPN entend pérenniser le dispositif en développant de nouvelles orientations.

La première d'entre elles vise à consolider la phase d'accompagnement des projets d'intérêts nationaux mis en valeur par le prix. Le projet de village de l'innovation porté par le CHEMI pourrait à cet égard apporter une aide substantielle aux innovateurs dans la délicate transition entre le prototypage et « l'industrialisation » du produit.

La seconde consiste à envisager la structuration d'une communauté des innovateurs de la formation au travers d'une plateforme d'échanges et de mise en réseau.

Il convient enfin de préciser que le prix de l'innovation s'inscrit dans une démarche plus

#### • Le « management innovant » par 15 grands témoins

générale de la DCRFPN visant à s'appuyer, dans le travail quotidien de la direction, sur l'intelligence collective. Ainsi, dans la continuité des travaux de préfiguration de la DCRFPN où de nombreux agents et acteurs de la formation ont été sollicités au travers de groupes de travail thématiques, l'ingénierie de formation intègre systématiquement des instances d'échanges ou de co-conception rassemblant des représentants des structures centrales et territoriales.



Vue d'ensemble de la cérémonie de remise des prix 2019 qui porte les valeurs de l'innovation dans la police nationale



Photo de remise du prix de la Trans#Formation à Mme Charlène COTARD par la direction générale de la police nationale





## Brigitte JULLIEN, directrice, cheffe de l'IGPN et présidente de la FSPN



## Le sport comme levier de management dans la police



Le Ministère de l'Intérieur et plus particulièrement la police nationale, est dans une situation atypique par rapport à ses collègues des armées, car il n'existe pas de service des sports au sein de l'administration.

#### A • La FSPN



Depuis 1947, la FSPF (fédération sportive de la police française) puis, la FSPN (fédération sportive de la police nationale) bénéficie d'une mission de service public afin d'assurer et maintenir la bonne condition physique des policiers. Pour cela, la FSPN bénéficie d'un cadre légal qui permet une implantation incontestée au sein de la DGPN.

Le sport dans la police est régi par la circulaire ministérielle du 28 août 2000 relative à l'organisation de la formation continue aux activités physiques et professionnelles des personnels actifs de la police nationale : elle pose le principe de l'obligation pour les policiers de se maintenir en bonne condition physique. C'est ce que l'on appelle le sport administratif.

Cette obligation est confirmée par le RGEPN (règlement général d'emploi de la police nationale) dans deux articles : art.113.14 : pour remplir leurs missions dans des conditions optimales, les fonctionnaires actifs se maintiennent au meilleur niveau de leur qualification professionnelle et de leur aptitude physique et l'article 113-15 : les chefs de service s'assurent de la formation continue des personnels placés sous leur autorité et de leur entraînement physique. Ils doivent autoriser les policiers à pratiquer une activité

physique 2 heures par semaine. Le cadre administratif est fixé et la responsabilité des chefs de service peut être engagée en cas de non-respect de ces prescriptions.

La direction générale de la police nationale n'ayant pas de service des sports, a délégué à la FSPN, la mission d'assurer la pratique et le développement des activités physiques et sportives. Cette mission est encadrée par l'instruction n°2010-5528-D du 29 juillet 2010. C'est ce que l'on appelle le sport associatif.





Aujourd'hui, malgré l'obligation faite à chaque policier de se maintenir en bonne forme physique, on relève que le **sport administratif** ne concerne que 14 000 policiers, soit 10% de l'ensemble des actifs. Il nécessite entre 10 et 15 jours par an et par policier, soit plus de 140 000 jours pour les 10% de policiers concernés. 1 400 000 jours seraient nécessaires pour toucher l'ensemble des policiers actifs.

Le **sport associatif** assuré par la FSPN concerne 26 000 policiers soit 18,50 % des actifs. Il est décliné par 36 policiers mis à disposition de la FSPN et un certain nombre de bénévoles. Le nombre de jours dévolu au sport associatif a été estimé à 100 000 jours par an pour l'ensemble des licenciés de la FSPN, soit à peine 4 jours par an par licencié. Pour cela la FSPN bénéficie d'un dispositif d'autorisations spéciales d'absence. (ASA) Les policiers adhérents à la FSPN qui participent à des activités inscrites au calendrier validé par le DGPN bénéficient de facilités de service. Ils sont considérés comme étant en service.

#### **B** • Une spirale vertueuse

Prendre soin de soi est devenu un véritable phénomène de société, qui s'inscrit à la fois dans la lutte contre le surpoids, les maladies cardio-vasculaires et autres pathologies, mais également pour une meilleure gestion du stress, véritable fléau des temps modernes.

Seulement 21% des français se considèrent en bonne forme, c'est dire le chemin à parcourir! Nous ne sommes que 48% à pratiquer un sport au moins une fois par semaine.

#### Brigitte JULLIEN, Directrice, Cheffe de l'IGPN et Présidente de la FSPN •

Entre le travail et la vie de famille, les français disent manquer de temps à consacrer à l'activité physique. D'où ces regards qui se tournent vers l'entreprise... et si l'on faisait du sport au travail ? Certains salariés en ont déjà l'habitude.





Le métier de policier ne déroge pas à ce constat. Malgré une exigence sur le niveau de compétence physique (épreuves physiques des concours d'entrée et des formations initiales), le niveau de forme physique des policiers, à l'exception de certains services spécialisés (RAID, BRI, BAC, VTT...) subit la sédentarité induit par la nature même du travail : travail assis au bureau ou en voiture... Le risque d'obésité est réel. Par ailleurs, ces états de « passivité » motrices sont incompatibles par nature avec la fulgurance de certaines « actions » de police recrutant un haut niveau d'énergie physique et psychologique. Ces situations sont souvent la source de blessures traumatiques graves liées autant à l'intervention elle-même qu'au niveau de stress physique requis (75 % des blessures en service).

Une activité physique qui produit un bénéfice sur la santé, c'est une activité qui dure 30 minutes d'intensité modérée (marche soutenue) pratiquée au moins 5 jours par semaine.

Les bénéfices sont physiques et psychologiques. L'activité physique agit sur ce qui est appelé le bien-être, résultant de 4 éléments :

- Bien-être émotionnel (anxiété, stress, énergie, vigueur...)
- Perception de soi (estime de soi)
- Bien-être physique (état de santé, douleur)
- Bien-être perçu (qualité de vie)

Considéré depuis très longtemps comme une compétence essentielle de la fonction policière, la condition physique et l'évaluation de celle-ci au moment du recrutement des effectifs est admise par l'ensemble de la profession et ce pour l'ensemble des trois corps qui la composent. Les observations de la médecine de prévention démontrent que ce niveau de condition se maintient en moyenne dans les 5 premières années d'activité et qu'il décroît de manière significative après la trentaine.

Le policier doit être en mesure de maintenir son niveau physique à un niveau tel qu'il ne soit pas la merci d'une situation de stress physique altérant son pouvoir décisionnaire.

Le maintien d'une bonne condition physique reste donc un facteur d'efficacité professionnelle à l'aune de ce qui vient d'être dit. Dans un contexte social où le sédentarisme est devenu une préoccupation de santé publique, la pratique sportive s'est muée en outil thérapeutique non seulement pour les malades mais aussi pour les populations bien portantes. Le monde du travail s'est lui-même emparé du sujet en expérimentant des « kits d'activité en entreprise ». De nombreuses expériences, en particulier dans certains pays (Australie, Canada) ont démontré qu'une pratique sportive sur le lieu de travail avait des effets positifs sur le taux d'absentéisme (baisse de 30 % des arrêts maladie dans le cadre d'une expérimentation australienne) et sur la productivité des salariés.

#### C • Conclusion

La pratique du sport par le biais de la fédération sportive de la police nationale vient en complément d'une pratique administrative fortement érodée par l'activité opération-nelle et le manque d'effectifs dans certains services. La FSPN présente une offre sportive axée sur le concept de sport-santé qui devient dans l'ensemble des pays développés le nouveau moteur de la pratique du sport et un outil novateur au sein des entreprises et des administrations en matière de gestion des ressources humaines et d'efficacité professionnelle. Le programme déployé par la FSPN est ambitieux : équipement des salles de sport dans les commissariats, développement des journées prévention-santé, développement du laser-run dans les écoles, des journées de sport-convivialité (Run-PP plus de 1000 participants)...

Les chefs de service sont un maillon essentiel dans ce dispositif, ils ne doivent pas devenir des sportifs de haut niveau, mais il faut qu'ils comprennent qu'un policier en forme est un policier qui se blesse moins, qui est moins stressé, qui supporte les difficultés plus facilement... La FSPN a un réseau de près de 450 associations réparties sur le territoire national pour permettre à chaque policier de pratiquer une activité physique. Le chef de service doit montrer l'exemple, il doit s'engager dans cette voie et accepter quelques journées de sport pour avoir des policiers mieux dans leur peau.

« Le sport va chercher la peur pour la dominer, la fatigue pour en triompher, la difficulté pour la vaincre. » Pierre DE COUBERTIN





## Général de brigade William VAQUETTE, adjoint au directeur des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale



# Intégrer l'intelligence artificielle dans le management des cadres de la gendarmerie nationale



**L'intelligence artificielle** (IA) fait aujourd'hui partie du quotidien par l'omniprésence des ordinateurs, des algorithmes et de la donnée.

Or, on sent bien qu'on est très vite passé du monde de **Gutenberg** à celui de **Zuckenberg** avec l'usage immodéré des applications nomades jusqu'aux comportements désinhibés sur certains réseaux sociaux.

À cela s'ajoutent le souffle puissant de la **dématérialisation** que l'IA amplifie en « **se diffusant partout comme l'électricité** » (Cédric Villani, mathématicien et député) et l'attitude **individualiste** de l'administré qui revendique une gestion toujours plus **personnalisée et réactive**, à l'exemple de sa consommation numérique dans sa vie privée.

C'est en quelque sorte un mouvement inéluctable d'« Amazon-isation » de la gestion des ressources humaines (GRH) : « où en est ma commande de produit sur la plateforme Amazon ? » VS « où en est ma demande de mutation dans le SIRH Agorh@ ? » Le SIRH étant le système d'information des ressources humaines (Interface entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication). Dès lors, en se déployant progressivement dans les processus de GRH, l'IA annonce tout d'abord un changement profond du modèle de gouvernance et invite ensuite à faire monter en compétences un nouveau gestionnaire : le DRH-Machine, Pierre Blanc, Président fondateur du cabinet Athling.

Autrement dit, c'est l'évolution inévitable de la **gestion bureaucratique** du monde de Max Weber, Sociologue allemand dont les travaux ont porté sur les changements opérés sur la société avec l'entrée dans la modernité (1864-1920), vers une **GRH/D**, c'est à dire par des spécialistes capables de **gérer** en temps réel, à la fois la combinaison de la **Ressource Humaine** et de la **Donnée**, tout en sachant **superviser l'algorithme** dans la machine. Dans ce contexte, il convient donc de s'interroger sur les **raisons** qui poussent à intégrer l'IA dans la GRH de la gendarmerie (1) et de poser des **lignes rouges** (2) avant de donner quelques **exemples** concrets de solutions développées dans le cadre du projet de transformation **Gend 20.24** (3).

### A • Pourquoi intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des militaires de la gendarmerie nationale ?

La ressource humaine a changé en même temps que le contexte avec l'intrusion de l'informatique partout. C'est principalement l'arrivée de la **génération numérique** qui fait évoluer les attentes avec des aspirations propres.



C'est aussi de nouveaux leviers et outils qu'il faut donner au gestionnaire, ainsi qu'à l'administration, pour remplir ses objectifs de responsabilité sociétale ou sociale d'entreprise (RSE, Indicateurs de la DGAFP: recrutement, avancement, formation, mobilité, encadrement supérieur-cadres dirigeants, conditions de

travail, égalité professionnelle, handicap, politique familiale et sociale et dialogue social.)

C'est pourquoi, **l'effet majeur** recherché par la nouvelle GRH augmentée par l'IA, c'est d'obtenir grâce à elle des **gains de performance** et de se départir de tâches matérielles sans plus-value ou trop complexes et inutiles.

Autrement dit, les nouveaux **outils numériques** et produits connectés dits **intelligents** qui se multiplieront avec l'arrivée de la 5G, doivent permettre d'**augmenter** doublement la GRH et le DRH afin de mieux recruter, mieux muter, mieux former, mieux accompagner, mieux reconvertir, etc.

Enfin, on attend de l'IA qu'elle améliore **l'interaction entre le gérant et le géré pour faire mieux**, avec **empathie** chaque fois que possible, dans tout le spectre de la GRH jusqu'à la « **gestion du dernier kilomètre** » (Général de corps d'armée Bruno Jockers, major général de la gendarmerie nationale).

#### B • Quelles lignes rouges face aux dangers de l'IA dans la GRH?

En premier lieu, on recherche une **dématérialisation éco-responsable** diminuant notre empreinte numérique et ne menant pas à la **déshumanisation** de la relation gérant/géré. On souhaite ainsi que la **désintermédiation** induite par l'IA ne remette pas en cause les **fondamentaux de la hiérarchie militaire**. Ce sont là les deux principaux pièges qu'il faut déjouer: nouvelle proximité et coopération numériques et non pas **éloignement humain**. C'est pourquoi, plus la donnée est **présente**, plus l'humain qui la gère ou la subit doit être **formé et omniprésent** pour superviser activement et garder le contrôle total du SIRH. Il s'agit également de s'assurer du **raffinage éthique** de la donnée RH, en respectant les **libertés individuelles**, le **droit à la déconnexion et la protection des données** (Règlement européen n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données, RGPD).

En second lieu, on sait qu'avec l'IA on pénètre aussi dans une **zone grise** dans laquelle certains acteurs économiques ou de conseil surjouent les **solutions magiques** pour séduire et embarquer les décideurs profanes dans l'emballement général d'une vieille idée qui date pourtant des années 50 par John McCarthy (1927-2011), principal pionnier de l'IA avec Marvin Lee Minsky (1927-2016).

En troisième lieu, il faut maîtriser à la fois les **biais cognitifs** de celles et ceux qui structurent « en entrée » les données saisies dans le SIRH et l'enfermement mécanique des modèles proposés « en sortie » par **l'effet tunnel des algorithmes**. En dernier lieu, le réel doit toujours l'emporter, car dans l'IA, il y a tout sauf de l'intelligence. Nous sommes bien là en présence d'un puissant artifice qui n'est finalement, sans jamais sombrer dans la dystopie, que de **l'Informatique Améliorée**.

C'est d'ailleurs l'essence même de l'IA que de tromper son monde, car il est admis dès l'origine qu'on atteint l'IA quand on ne sait plus faire la différence entre l'homme et la machine d'après le test d'Alan Mathison Turing (1912-1954). Nous en sommes même arrivés à un paradoxe : c'est désormais l'ordinateur qui demande par le test Captcha s'il a bien affaire à un humain et non pas à une machine!

#### C • Le projet Gend 20.24 et sa déclinaison #TransforM@GRH

Sous l'impulsion du général d'armée Christian Rodriguez, directeur général de la gendarmerie nationale, un **projet de transformation Gend 20.24** a été lancé le 19 décembre 2019.

Celui-ci est décliné pour sa partie RH sous la responsabilité du général de corps d'armée

Armando De Oliveira, directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale (DPMGN), à travers 16 projets participant du programme **#TransforM@GRH** qui seront conduits progressivement d'ici 2024 avec l'ambition de **préparer la richesse humaine aux enjeux de l'avenir**.

Dans ce cadre, l'introduction de l'IA dans la G.RH de la gendarmerie s'appuie sur quatre grandes valeurs socles : la **proximité**, la **simplicité**, l'**équité** et la **solidarité**.

Voici quelques illustrations de solutions IA développées, parmi d'autres, par la DPMGN avec le **Datalab** de la gendarmerie nationale et ses partenaires extérieurs :

- un simulateur de parcours de carrière **Waze-RH** dont la première brique d'aide à la mobilité du militaire **Via PO** a été livrée début 2020 pour les temps de commandement de deuxième niveau ;
- du traitement du langage en cours de développement avec l'outil **Op@m** pour l'optimisation du plan annuel de mutation par le gestionnaire en prenant mieux en compte les souhaits exprimés lors des entretiens de gestion ou de notation par rapport aux postes à pourvoir;
- un **agent conversationnel (chatbot)** adossé à du **machine learning**, depuis l'été 2019 pour les officiers, qui est appelé à être élargi progressivement à tous les sous-officiers;
- du sourcing de recrutement sur les réseaux sociaux et la création d'un compte candidat unique;
- un projet **agorh@compétences** intégrant dans le SIRH toute l'ingénierie de gestion des compétences individuelles et de l'opérateur de recrutement / formation.



**En conclusion**, la finalité de l'introduction de l'IA dans la GRH de la gendarmerie, c'est bien de tenir notre engagement de sécurité en mettant au plus près des citoyens des militaires compétents, motivés et efficaces. Avec la crise sanitaire actuelle, elle participe aussi de l'opération **#RépondrePrésent** décidée par le directeur général de la

gendarmerie nationale en répondant sous l'angle RH à l'exigence d'une gendarmerie exemplaire et moderne qui incarne les valeurs du service public « **au contact** ».



#### Général de brigade William VAQUETTE, adjoint au directeur des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale



#### 24 heures de la vie d'un DGGN... en 2030



Sans présager ce que sera la gendarmerie dans une dizaine d'année, aux premiers jours du « numérique puissance 1000 » avec l'IA selon l'expression de Mounir Mahjoubi, ancien secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de l'Action et des Comptes publics, chargé du Numérique, voici ce à quoi pourrait ressembler la journée d'un directeur de la gendarmerie nationale en 2030 dans une « administration 4.0 ». Si certaines tâches seront facilitées par l'IA, d'autres feront encore l'objet de débats éthiques passionnés toujours pas résolus, notamment ceux en lien avec le transhumanisme (puce sous-cutanée New Fusion cryptée RFID), le droit à la déconnexion et la protection des libertés individuelles (CNIL/RGPD) face à « l'infobésité » des données personnelles.

#### 5 heures 45 • Réveil



Le DGGN ouvre les yeux avec une mélodie produite par le réveil de son smartphone crypté de service qu'il éteint d'un sourire (Earbud Smile Controller).

Sous la douche, il écoute la synthèse opérationnelle des événements importants de la nuit préparée par une IA (Flint), « élevée » en deep learning par un officier commissionné datascientist de la SDAO/Crogend.

Et si l'IA détecte qu'un sujet retient plus particulièrement son attention (**Cognitive Hearing Aid**), elle lui propose automatiquement sur son miroir connecté des contenus multimédias pour aller plus loin par des liens vers les personnes qui peuvent nourrir ces sujets.

En se rasant, il visionne alors le résumé automatisé par une IA du contenu essentiel de ses derniers courriels (Salesforce), ainsi qu'une synthèse cryptée sur son miroir qui transcrit l'essentiel du texte des messages des comptes-rendus opérationnels importants de la nuit (Metamind).

Tout en avalant son petit-déjeuner dans sa cuisine, il consulte divers contenus multimédias et la vidéo de l'ouverture du feu en légitime défense d'un gendarme enregistrée quelques minutes auparavant par sa caméra piéton connectée au projet STSI2 « cloud sécurisé du module intervention filmée » en les projetant en hologramme sur sa table de cuisine (Hololamp).

#### 6 heures 45 • Départ pour la DGGN à Issy-les-Moulineaux

Pour éviter les embouteillages parisiens (**Surtrac**), le DGGN se déplace d'habitude seul en scooter pliable de service (**Ujet**) jusqu'au siège de la direction générale à Issy-les-Moulineaux.

Mais, ce matin la météo est très mauvaise et on annonce de fortes pluies (**Metigate**). Le DGGN décide donc d'emprunter un robot-taxi électrique de service (**Navya**) acquis par la section régulation du groupement de soutien de la DGGN. Connecté et intelligent, ce véhicule sait s'orienter seul dans un espace de 10 km² dans Paris grâce à son concentré de caméras, capteurs, lasers et radars. Il le sollicite par une application dédiée qui est installée sur sa tablette **Neogend 2º génération**.

Pour réduire le bruit environnant alors qu'il téléphone durant son trajet, il utilise son casque connectable en bluetooth réducteur de bruit sans se couper de tout. Il est composé de huit micros unidirectionnels qui détectent les voix autour de lui et lui permet de choisir le niveau de bruit environnant jusqu'à moins de 30 dB (**Orosound**).

Estimant que cette solution technique serait bien utile pour les communications opérationnelles durant des manifestations sur la voie publique ou dans des espaces de co-working, il demande à son IA de caler une réunion dans son bureau la semaine prochaine avec les DOE et DSF (julie-desk).

#### 7 heures 30 •

Arrivé dans le hall encore désert de la direction générale, il est accueilli par le robot « Alice », 40 kg pour 1,55 m (Cyberdoïd), chargé de guider durant la journée tous les visiteurs préalablement contrôlés par les militaires du GSA afin de rejoindre rapidement les lieux de rendez-vous ou trouver la bonne salle de réunion sans se perdre dans le dédale de couloirs et d'étages. Durant le déplacement, Alice, lui fait la conversation sur l'actualité M@DG et sur ses centres d'intérêts personnels (Yammer Discovery).

En arrivant au cinquième étage devant son bureau, il ouvre la porte et déverrouille son ordinateur fixe sans faire le moindre geste. Volontaire pour son implantation, il est porteur d'une puce sous-cutanée cryptée RFID (New Fusion) et d'une oreillette d'identification à distance (NEC).

#### 10 heures 30 • Les premières réunions

À l'issue de la réunion des équipes de direction, un robot-rédacteur est chargé de retranscrire le compte-rendu des échanges verbaux ainsi que de rédiger le projet de relevé de décisions (Voxpass).

Puis, il réunit son cabinet pour préparer une importante présentation devant le ministre de l'intérieur sur un sujet très complexe avec de nombreuses données. Son IA a défriché ce dossier colossal pour lui (Rosie da Serenata).





#### 12 heures • Déjeuner de travail à l'extérieur

En rejoignant le restaurant, il reçoit une notification sur son smartphone géolocalisé lui indiquant en réalité augmentée (**Google Street View**) que plusieurs établissements

situés dans le même quartier ont posté massivement de faux commentaires sur TripAdvisor en utilisant les services d'une IA rédactrice (Automated Crowdturfing). Il vérifie tout de même s'il s'agit d'une fake news (Rootclaim). Cependant, il n'est pas inquiet sur cette bonne adresse, car il a choisi ce restaurant à partir des commentaires d'une plate-forme certifiée dans la blockchain (Revain). Sur place, il choisit son menu en visionnant préalablement en 3D les plats proposés (ARKit).

#### 14 heures • Réunions de travail

Dans le cadre du projet de construction d'une école de gendarmerie, il se rend dans le bureau du DSF qui lui fait visiter avec des lunettes de réalité virtuelle (Magic Leap) les futurs locaux.

Puis, le DPM le rejoint pour lui présenter la solution de réalité augmentée (Mayo Clinic) qui sera déployée dans les centres de formation et plus particulièrement pour les techniciens des ateliers de réparation (CytroPac): elle incruste des images et des données numériques sur de vrais objets pour accélérer la capacité à les assimiler et à agir en conséquence. Il lui parle également du déploiement des chatbots (agents conversationnels) dans la chaîne RH pour répondre 24h/24 aux questions qui sont posées en interne comme en externe pour le recrutement (KRDS).

En fin d'après-midi, il s'entretient sans difficulté de langue par visioconférence avec son homologue de la Guardia civil à Madrid sur le sujet de la formation d'élèves-gendarmes français à Valdemoro à l'aide d'une traduction simultanée en français et espagnol (Skype Translator).

Avant de quitter la DGGN, il consulte ses courriels qui ont été triés, puis classés par une IA selon leur degré d'urgence et de confidentialité (**Dathena**).

#### 21 heures • Retour au domicile

Il écoute en dînant la revue de presse du soir concoctée en fonction de ses centres d'intérêts spécialement pour lui par son IA « élevée » par un datascientist contractuel du Sirpa, en fonction de son humeur et de son agenda du lendemain (**Delve**).

L'IA lui propose alors des contacts pertinents pour approfondir tous ces sujets et s'il acquiesce, alors elle prend attache toute seule et commence la conversation à sa place (**Duplex**). Complice, celle-ci prend alors rendez-vous pour lui après avoir jugé cette

rencontre utile (TinderBox) en incrémentant celui-ci dans son agenda partagé (Evie).

Comme l'a prescrit le médecin-chef de la DGGN en raison de son rythme de travail très soutenu, il contrôle préventivement son état physique en enfilant brièvement ses deux bracelets (**Physioner**) qui captent son rythme cardiaque. C'est alors qu'une application (**Codesna**) l'invite à respirer deux minutes et qu'un algorithme analyse son système nerveux, croise les informations et mesure sa capacité de résistance au stress pour la longue et dure journée qui s'annonce le lendemain.

D'ailleurs, son IA **(Locarise)** l'a déjà alerté qu'il avait encore trop travaillé aujourd'hui. Epuisé, il peut aller s'endormir en paix avant de commencer la prochaine de ses 21900 journées qui lui restent à vivre selon **AI Mortality Predictor**...





#### **Docteur Florence FOULLON**



### La crise sanitaire de la Covid-19 : un catalyseur du rôle de la médecine de prévention auprès des managers au Ministère de l'Intérieur



Créée par le décret n°82-453 du 28 mai 1982 sous l'appellation de « médecine de préven-



tion », la médecine du travail dans la FPE n'est devenue obligatoire qu'en 1995, bien longtemps donc après la naissance en 1946 de sa « grande sœur » qu'est la médecine du travail du privé. Le décret n° 2020-647 du 27 mai 2020 relatif aux services de médecine de prévention vient notamment de remplacer l'appellation «médecin

de prévention » par celle de « médecin du travail » et de rappeler le rôle de coordonnateur technique dévolu à ce médecin lorsqu'il est utile de mettre en œuvre une approche pluridisciplinaire, comme, par exemple, dans les cas médico-psychiques.

Avec le recul de mes 20 ans d'exercice de cette médecine, dont le réseau national est compétent pour l'ensemble des services centraux et territoriaux et la gestion gérée par la DRH du Secrétariat Général du ministère, et que je coordonne depuis 2008, je me permets de livrer ci-après du point de vue managérial les réflexions suscitées par les quelques crises sanitaires affrontées dans ce cadre.

# A • En cas de crises sanitaires ou d'autres natures (catastrophes, vagues terroriste...), les conditions de l'utilité de l'assistance de la médecine de prévention aux managers

Face à l'épidémie, en lien avec le reste du monde, les autorités françaises, via le ministère de la santé et les dispositifs médicaux, ont mené une politique de santé publique nécessairement très directive. Celle-ci était accompagnée d'une communication transparente

#### Docteur Florence FOULLON •

destinée aux acteurs et à la population et quasi-quotidienne compte tenu de la propagation rapide et des caractéristiques peu connues du virus en cause.

En milieu de travail, les employeurs se devaient d'adapter cette politique de santé publique à des métiers et des situations professionnelles spécifiques et variés. Le ministère de l'Intérieur, investi de missions essentiellement régaliennes, est, lors de situations de crise sanitaire ou d'autres natures, l'administration civile de l'État certainement la plus opérationnelle avec la majorité de ses effectifs sur le terrain (sécurité civile, policiers, gendarmes, COD des préfectures...).

Comme pour les précédentes épidémies (SARS, grippe aviaire), les catastrophes (« crash » de l'avion de la « Germanwings »...) et les vagues terroristes (notamment depuis 2015), la pandémie de Covid-19 l'illustre une fois de plus : le ministère de l'Intérieur comptait ainsi en mars plus de 84 % de ses effectifs (FSI et secrétariat général) au travail, personnels pour la majorité soit en présentiel (policiers, gendarmes, démineurs...) soit en télétravail en majorité pour les personnels administratifs.

Le service de médecine de prévention du ministère se devait également de rester présent sur le terrain et de participer, comme prévu notamment dans les précédents plans gouvernementaux (plan grippe aviaire, par ex), au soutien sanitaire des effectifs sur le terrain, et de conseiller l'employeur sur les dispositifs de prévention à mettre en œuvre

Le service de médecine de prévention a ainsi réalisé plus de 34 800 visites médicales en sept semaines. Il est résulté une prise de conscience, de la part des directions et de l'encadrement, de l'intérêt de pouvoir bénéficier d'un réseau de médecins de prévention réellement présents, dotés d'une bonne connaissance du milieu professionnel et des postes de travail ainsi que de la spécificité des effectifs auprès desquels ils travaillent en temps habituel. S'y ajoutent leur connaissance de l'état de santé physique et psychique des agents, l'expérience acquise lors des précédentes crises (pandémie grippale de 2009...) et la veille sanitaire exercée quotidiennement conformément aux missions réglementaires incombant aux médecins de prévention. Cet ensemble d'atouts a ainsi permis d'anticiper sur les situations à venir à court et moyen terme. En effet, le premier bulletin d'alerte relatif au SARS-CoV-2 a été diffusé à la DCPAF par la médecine de prévention dès le 15 janvier 2020. C'est ainsi qu'ont pu être déclinées très rapidement au sein des services les « mesures barrières » et les diverses recommandations diffusées par les autorités sanitaires, après adaptation aux contraintes des missions, des équipements, des expositions aux risques professionnels des services du ministère. Cette activité appliquée aux milieux de travail du ministère ne pourrait être développée, ni par les autorités de santé publique, ni par les médecins généralistes, ni par aucun membre du

réseau de soins. C'est une spécificité relevant de la médecine du travail soulignée par le décret du 28 mai 1982 modifié notamment par le décret du 27 mai 2020 et par le code du travail dont les dispositions des Livres 1<sup>er</sup> à 5 de la Quatrième Partie ont été rendues applicables à la FPE dès ce décret de 1982.



Depuis le début de l'alerte sanitaire, les décideurs et managers du ministère de l'Intérieur, ont ainsi pu largement faire appel aux médecins de prévention, d'une part pour participer aux réunions d'information, de sensibilisation, de discussions préparatoires aux instructions, de bilans de mise en œuvre et de réajustements et d'autre part pour élaborer des procédures ou protocoles spéciaux, des fiches réflexes opérationnelles et divers documents de communication. Tout au long des mois de février, mars, avril et mai 2020, ces médecins ont ainsi participé à 798 réunions avec les décideurs et les représentants des personnels et élaboré 468 documents.

# B • La médecine de prévention, outil réglementaire obligatoire mis à la disposition des managers de la fonction publique responsables de la santé et sécurité des agents au travail

Cette médecine de prévention est une spécialité médicale exercée par des médecins qualifiés obligatoirement en médecine du travail sous peine de sanction pénale. Son objectif est de permettre d'éviter toute altération de la santé des agents du fait de leur travail. À cette fin, le médecin du travail vérifie, tout au long de la carrière de ces agents, si leur état de santé physique et mentale est compatible avec leurs postes de travail et les conditions d'exercice. Il est chargé de faire des préconisations en conséquence destinées aux chefs de service et aux agents. Soit à son initiative soit à la demande de l'employeur, ce médecin est en outre le conseiller de l'employeur. Celui-ci a obligation de le consulter pour les questions ou projets suivants : la santé des agents au travail , puisque il est chargé de leur surveillance médicale obligatoire (notamment périodique) et à la demande (soit environ 60 000 visites médicales chaque année pour le ministère de l'Intérieur), la prévention des risques professionnels et les conditions de travail (locaux, organisation et modes de fonctionnement du service, outils, équipements, substances

et produits utilisés...), les alertes sanitaires, la lutte contre les épidémies...



Il est donc important que, dans la vie quotidienne comme dans des périodes de crise, les managers dans la fonction publique, représentants de l'État-employeur, n'oublient pas que la responsabilité de l'employeur peut être davantage engagée sur un défaut de traçabilité à des expositions aux risques professionnels ou sur toute autre obligation lui incombant en

matière de santé et sécurité au travail que sur l'aptitude médicale à l'accès à un emploi public ou au maintien sur cet emploi public. En effet, cette aptitude médicale à l'emploi public peut varier en fonction de l'exposition à un risque donné, risque lié aux conditions de travail d'un poste. La crise sanitaire illustre une nouvelle fois cette responsabilité, puisqu'un fonctionnaire, un policier par exemple, tout à fait apte à exercer ses fonctions peut devenir une « personne vulnérable » à un risque d'exposition à un virus. La vérification de la compatibilité entre l'état de santé et le poste, mission incombant réglementairement à la médecine de prévention, prend là toute son importance pour le chef de service, représentant de l'État-employeur juridiquement responsable de la santé et de la sécurité des agents placés sous son autorité.

### C • Les outils juridiques de la médecine du travail de la FPE s'adaptent-ils assez rapidement ?

La question porte sur le soutien juridique à la médecine de prévention de la FPE. Le décret de 1982 précité a déjà bénéficié de plusieurs modifications ces dernières années, améliorant certains outils mis à la disposition de cette médecine.

Mais le virus ou les risques professionnels graves ne tiennent pas compte du statut d'un individu, de son emploi public ou privé. Il semble que, parfois, la Fonction Publique ait pu donner l'impression de fournir moins d'outils juridiques ou de les fournir plus tardivement aux médecins du travail exerçant en FPE qu'à ceux exerçant dans le privé ou sein de la fonction publique hospitalière (FPH). En effet, exerçant au sein de la FPE régie par le décret de 1982, la médecine de prévention du ministère de l'Intérieur, s'agissant des questions de principe et juridiques la régissant, ne relève pas du ministère du travail et n'est pas dotée de certains d'outils juridiques spécifiques à la FPH et qui sont justifiés par les risques particuliers liés à ses postes. Pourtant, outre les soignants, il existe, pour les différentes raisons développées en amont, des personnels au sein de la FPE, tels que

ceux du ministère de l'Intérieur (sécurité civile, policiers...) et certains agents d'autres administrations ou établissements publics (Douanes, Justice, CNRS...) exposés à de graves risques professionnels (physiques ou psychiques) n'existant pas ou très peu dans la grande majorité des autres administrations civiles de la FPE. De ce fait, les médecins de prévention (médecins du travail) de ces services rencontrent des problématiques très particulières qui ne sont pas toujours prises en considération par la réglementation et par l'administration.

Exemple d'une problématique de la crise sanitaire non prise en compte et néanmoins réglée de facto jusqu' au décret du 27 mai 2020 précité: afin d'éviter la propagation du virus en période de déconfinement de la population, le ministère de la santé a mis en place le « contact-tracing » des cas contacts à risque (risque d'être contaminé par un sujet malade et potentiel diffuseur du virus). Les consignes sont : dès contact avec un sujet possiblement malade de la Covid-19, la personne contact (si ce contact est considéré comme à risque) doit s'isoler. Au niveau des services, comment appliquer cette directive ? Doit-on d'emblée faire rentrer tous les agents à la maison ? Ceci serait inconcevable pour les personnels de santé. Le ministère de la santé et la fonction publique hospitalière ont donc permis de faire autrement pour ces personnels. La médecine du travail de cette fonction publique est alors mise à contribution pour évaluer et investiguer sur ces cas contacts afin de ne pas dépeupler un service hospitalier. Le maintien des missions de service public dépend donc de l'adaptation de ces mesures de santé publique aux missions.



Or les policiers et certains autres personnels du ministère de l'intérieur ne sont ni professionnels de santé, ni -et c'est regrettable - « opérateurs d'importance vitale ». Il n'est donc pas concevable de les soumettre aux dispositifs de droit commun, alors que la poursuite H24 des missions régaliennes dévolues à ces services ne pourraient plus être assurée. Il

incombe donc aux autorités, assistées de leurs médecins de prévention, sans prendre de risque sanitaire supplémentaire, de se résoudre à s'adapter en trouvant d'autres pistes. À cet égard, les difficultés peuvent être grandes, s'agissant de questions à régler dans des situations d'urgence comme une crise sanitaire de cette ampleur. Les décideurs et managers du ministère de l'intérieur, assistés de leurs médecins de prévention et qui ont bien perçu les difficultés quotidiennes ainsi rencontrées par les encadrants et les agents des services, ont permis aux personnels de bénéficier des mêmes dispositifs que ceux prévus pour la FPH: les médecins de prévention du ministère ont donc proposé et ont

été autorisés à prescrire les tests virologiques selon les recommandations des autorités sanitaires et à aménager les postes de travail des agents qui devaient être mis à l'abri plutôt que de les renvoyer chez eux. Par un décret du 27 juin 2020, ces médecins ont été enfin habilités à effectuer ces tests.

#### D • Prévoir la fin de la crise sanitaire et ses conséquences



Actuellement (juin 2020), le service de médecine de prévention du ministère est encore majoritairement mobilisé par la crise sanitaire, mais certaines catégories de visites médicales suspendues en début de PCA reprennent en présentiel: visites à la demande des agents, pour des départs en mission de courte ou de longue durée à l'étranger (Frontex, Union européenne, affectation...) ou avant affectation en Outre-mer. Il convient aussi de se préparer au suivi médical des éventuelles séquelles touchant les agents guéris de la Covid-19 et la reprise des autres visites, notamment environ 40 000 visites obligatoires périodiques ou non. Le travail sur les dossiers de fond sur lesquels cette médecine œuvre de manière pérenne (horaires de travail, suicide au travail, équipements de protection, risque chimique...) doit être également relancé. À ces travaux s'ajouteront l'analyse qualitative des remontées de ces médecins sur l'état de santé des agents en période de confinement et déconfinement (recommandations en période de canicule et Covid-

19, impact sur la santé des personnels du télétravail et du travail sur les jours longs) et le lancement, au sein du ministère, d'une opération de sensibilisation des personnels à la vaccination antigrippale 2020-2021 afin de faciliter les diagnostics différentiels en cas de reprise de l'épidémie Covid-19 à l'automne prochain.

### E • Réflexions autour de la portée de la notion d'aptitude médicale à l'accès à la fonction publique ?

La fonction publique a pour principe jusqu'à présent de protéger ses agents par une visite médicale, afin de vérifier l'aptitude à entrer dans la fonction publique, visite réalisée par des médecins agréés permettant aux institutions de ne recruter que des personnes dont la santé ne pouvait nuire à la collectivité de travail. Le spectre de la tuberculose qui alors

planait sur les esprits est-il encore d'actualité aujourd'hui? La question pourrait en effet se poser autour de ce principe toujours en vigueur, alors qu'il est largement remis en cause, notamment par des catégories de malades chroniques qui se voient exclus de certains métiers. Est-ce que ce principe va perdurer pour l'accès à tous les corps de la fonction publique ou pour l'accès à aucun ou encore pour seulement ceux qui requièrent une aptitude physique particulière (policiers par exemple)? Ce débat peut être relancé avec de nouveaux arguments révélés notamment lors de la crise sanitaire vécue depuis le début de l'année 2020 en France. En effet, à cette occasion est apparue en force la problématique des personnes dites vulnérables au risque de la Covid-19 dont la liste a été définie par le HCSP. C'est à partir de cette liste que les personnels dits vulnérables ont été prioritairement mis par leur employeur (sur proposition du médecin de prévention ou directement par la hiérarchie) en télétravail ou en autorisation spéciale d'absence pour raison médicale.

#### F • Les retours d'expérience

La médecine du travail du Ministère est volontaire pour participer à des RETEX au sein du ministère et/ou en interministériel, qui seraient utiles pour mettre en exergue les bonnes pratiques telles que les téléconsultations médicales dans certaines circonstances, les avancées dans le domaine de la prévention et de la santé au travail, repérer les difficultés et erreurs à éviter, afin préparer les prochaines et inévitables crises sanitaires ou d'autres natures. Il conviendrait aussi de profiter de l'intensification des relations quotidiennes de ces derniers mois entre cette médecine et les chefs de service pour renforcer la sensibilisation des managers en matière de risques professionnels et de santé au travail. Les textes existent, dont certains depuis plusieurs décennies, mais ne sont pas ou que peu enseignés au cours des formations initiale et continue des managers, alors que les risques pour la santé des personnels sont réels ainsi que les risques de mise en cause de la responsabilité des représentants de l'employeur.



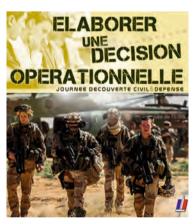
#### Lieutenant-colonel Gauthier DELAFORGE



# Commander fait-il du chef militaire un manager innovant?



Les propos n'engagent que l'auteur et en aucun cas l'institution à laquelle il appartient.



Dans le paysage des managers, le chef militaire se distingue fortement par l'environnement dans lequel il exerce son autorité et fédère ses équipes afin de remplir la mission reçue. Ainsi, le vocable propre aux armées, préférant notamment l'appellation de « chef » à celle de « manager », ou encore de « camarade » à celle de « collègue » ne constitue pas seulement une coquetterie de la part des militaires. Cette différenciation illustre en effet le caractère sans pareil de la conduite des hommes dans les affaires de la guerre. Elle s'exprime par un statut

unique (Loi n 2005-270 du 24 mars 2005) découlant de l'article 34 de la Constitution de la Ve République, conséquence directe des armes confiées par la Nation à ceux qui la défendent. Ce point structurant de l'action du chef militaire constitue la « singularité militaire »

Détenteur d'une autorité légitimée par une délégation formelle du président de la République (la « lettre de commandement » remise au chef de corps des régiments ou encore au commandant de bâtiment de la Marine nationale), le chef militaire est par essence celui qui met en œuvre la force. Il le fait au nom de la Nation et contre un ennemi désigné par le politique. L'exercice de cet « ultima ratio regum » typiquement régalien conditionne tout l'environnement des armées et en particulier la manière dont le chef militaire commande. De plus, le contexte dans lequel s'exerce l'emploi de la force est bien celui de la guerre, « continuation de la politique par d'autres moyens » selon la formule

du général et théoricien prussien Carl von Clausewitz (1780-1831). Toutes ces situations ont pour point commun de constituer des environnements chaotiques et changeants dans lesquels la prise de décision est empreinte d'inconnues et de lourds enjeux. En agissant dans ce « haut du spectre » que constitue la guerre, la prise de décision face à une volonté adverse apparait comme un étalon de référence pour les techniques managériales et les organisations, car la confrontation des volontés interroge les organisations sur la résilience et l'agilité des prises de décision.

#### A • Le chef militaire, un leader innovant par essence?

Nous estimons que le chef militaire est un leader innovant par essence car l'environnement pour lequel il est formé a pour corollaire l'impérieuse nécessité de s'adapter et d'être inventif, au risque d'être vaincu par l'ennemi.



Ces conditions très particulières pour un manager implique un style de leadership synthétisé par le médiatique général américain McChrystal. S'inscrivant directement dans la veine très américaine des Leadership studies, il concilie la vision du praticien avec le dynamisme de la pensée nord-américaine sur le sujet de l'innovation managériale.

Plus près de notre culture française, les éléments de doctrine sur le commandement, notamment ceux publiés par l'armée de Terre, illustrent les qualités requises pour un chef militaire, notamment la lucidité, la force de caractère, ainsi que la faculté d'adaptation (*L'exercice du commandement dans l'armée de Terre, commandement et fraternité*, Paris, 2016).

Issus de plusieurs siècles de pratiques et de réflexion, ces traits de caractère constituent à nos yeux les premières caractéristiques du leader innovant, car elles conditionnent des relations entre hommes façonnées par la préparation du combat. Ainsi, ces principes du commandement, pourtant fort anciens, se révèlent paradoxalement constituer les bases du management innovant.

De plus, l'organisation militaire se distingue par une grande agilité et une forte capacité d'adaptation en période de guerre. C'est ainsi, et toujours sous la pression des circonstances et dans le but d'acquérir l'initiative face à l'ennemi, que les tactiques et les

techniques évoluent à grande vitesse. Cette agilité est mentionnée dans de nombreux travaux comme un élément structurant des armées. Elle est profondément ancrée dans l'ADN du chef militaire. C'est ce que démontre Michel Goya au sujet du grand nombre d'innovations irriguant les armée de manière « bottom up » au cours de la Première guerre mondiale, et forgeant ainsi les conditions de la victoire de 1918, d'après Michel Goya (La chair et l'acier : l'armée française et l'invention de la guerre moderne, 1914-1918 et Taillandier, Paris, 2004 et S'adapter pour vaincre, comment les armées évoluent, Perrin, Paris, 2019).

#### B • La formation du décideur militaire

Former le chef militaire à cet état d'esprit innovant et à la maîtrise des outils de prise de décision rendant possible agilité et réactivité face à l'ennemi est « l'aboutissement d'un travail de longue haleine » (De Gaulle, *Vers l'armée de métier*, 1934). Cela constitue un enjeu majeur pour les armées.

La formation initiale dans les écoles militaires permet d'ancrer ces qualités nécessaires à travers l'apprentissage de l'élaboration de la manœuvre face à l'ennemi. L'analyse d'une situation tactique, la prise de décision et la réorientation de l'action constituent en effet le cœur du métier du décideur militaire et elle sous-tend l'ensemble du développement intellectuel et relationnel de l'officier.

Enfin, après une vingtaine d'années d'expérience, l'officier supérieur suit le cursus sélectif de l'Ecole de guerre le préparant aux plus hautes fonctions de décideur militaire. Et lors de cette année de scolarité, il acquiert à la fois des outils supplémentaires mais, surtout, apprend à penser autrement en décloisonnant les savoirs et les environnements. Cette période très bénéfique, unique dans l'environnement public français, constitue la condition d'un haut commandement adapté aux enjeux contemporains.

### C • Du décideur militaire au management innovant : de bonnes pratiques exportables ?

Les pratiques du chef militaire sont intrinsèquement liées à une singularité militaire découlant elle-même de la guerre. Est-ce pour autant que cet exercice du leadership serait trop spécifique pour se cantonner à la sphère des armés ?

Nous répondrons évidemment par la négative, à la fois parce que le décideur civil est à l'affût de toutes les bonnes pratiques de la prise de décision quelles que soient leurs

#### • Le « management innovant » par 15 grands témoins

origines, celles-ci pouvant se révéler des facteurs de performance pour la sphère civile, tant privé que publique. C'est par exemple le cas des méthodes d'élaboration des décisions opérationnelles, du leadership d'équipe, ou encore de l'articulation des structures de réponse à une crise (cellule de crise inspirée des postes de commandement). Mais également tout simplement parce que le décloisonnement est aujourd'hui de facto la norme. Les échanges entre les deux mondes sont en effet nombreux, et, d'expérience, toujours fructueux à la condition d'avoir assimilé les contraintes de l'autre.



Toutefois, parler de management innovant dans les armées, au-delà de l'agilité et de l'adaptation proactive aux évènements, c'est, paradoxalement, réaffirmer les fondamentaux du commandement et de la singularité militaire. C'est rappeler que le leader doit être générateur de sens, qu'il doit éduquer avec exigence, et que toute réussite est collective.

Telle est la réponse que le praticien militaire apporte à la question du management innovant dans le monde public et privé.

Ces principes du commandement font en effet figure d'une grande modernité dans l'organisation du XXI<sup>e</sup> siècle confrontée aux jeunes générations de collaborateurs exigeants quant au sens de leur quotidien.

Crédits photos: Armée de Terre / Christophe Jung



#### Contrôleur général des armées Christophe JACQUOT



# Une expérience de management innovant à la tête d'un opérateur public culturel et de communication



Nommé en 2013 dirigeant d'un opérateur public avec une mission de redressement (2013-2016) puis de développement (2016-2010), j'ai dû adapter mon style de management classique et hiérarchique pour répondre aux enjeux et urgences du moment et préparer l'avenir. L'évolution de mon style de management s'est imposée comme une nécessité et un acte de bon sens, sans rupture toutefois avec les principes et valeurs du management traditionnel

En raison de graves difficultés et insuffisances internes rencontrées par l'ECPAD (Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense), établissement public administratif sous tutelle de la ministre des armées, j'ai été nommé directeur en janvier 2013 avec pour objectif premier de proposer un plan de redressement au cabinet du ministre. Ayant une expérience de commandement comme officier de gendarmerie pendant 15 ans, de membre d'un corps d'inspection générale ministérielle au contrôle général des armées, puis de dirigeant d'administration centrale (sous-directeur et chef de service), j'exerçais jusqu'alors un management plutôt classique (directif avec objectifs, exerçant un contrôle hiérarchique récompensant les mérites, sanctionnant les fautes, tout en veillant à « conjuguer rigueur et sens de l'humain »). Selon les conseils de mon premier supérieur hiérarchique alors que jeune lieutenant, j'allais prendre le commandement d'un peloton de gendarmerie mobile.

C'est au moment de ma nomination que j'ai découvert l'ECPAD, composé de 270 agents civils et militaires, aux multiples statuts et métiers de la production, de l'archivage ou du soutien (administration, finances, infrastructure...), un opérateur public audiovisuel, de communication, culture et mémoire en charge de trois missions principales :

#### • Le « management innovant » par 15 grands témoins

- produire les captations audiovisuelles des grands événements patriotiques (défilé du 14 juillet, cérémonies d'hommage national aux Invalides, etc.), produire des films institutionnels, coproduire des films documentaires ;
- former des photographes et vidéastes des trois armées, de la gendarmerie, des organismes civils du ministère ;
- conserver et valoriser des archives audiovisuelles du ministère des armées.









J'ai constaté à mon arrivée un profond désordre et une véritable situation de crise : non-respect de la réglementation (aspects métier, soutien, environnement), absence de projet d'avenir et de vision à long terme, déficit de confiance des professionnels du secteur (chaînes de télévision, producteurs et réalisateurs notamment), méfiance interne envers la direction et l'encadrement, crainte d'une disparition de l'établissement, logique défensive « en silo » de chaque métier réagissant systématiquement en logique de survie...

Immergé dans un environnement professionnel qui m'était peu familier (communication, culture, audiovisuel), à forte technicité (métiers de la réalisation, de la production et de la post-production audiovisuelle, métiers de la conservation des archives et de leur valorisation à travers des projets pédagogiques ou culturels), je me trouvais face à une situation critique, complexe, avec une ardente obligation de résultat rapide en termes d'assainissement...

Quel autre choix que de s'arrimer aux valeurs sûres de l'expérience managériale classique reposant sur la compétence, la confiance, l'engagement, l'exemplarité...Certes, mais

#### Contrôleur général des armées Christophe JACQUOT •

est-ce suffisant, dans un environnement par ailleurs évolutif lié au numérique, pour appréhender la globalité des enjeux et gérer les injonctions contradictoires? Relever un opérateur (avec pour effet de sanctionner les fautes et abus, remédier aux dysfonctionnements) tout en restaurant la confiance interne et externe, mettre en place un plan d'actions directif à court terme (redressement) tout en préparant l'avenir (développement), adopter un style de management imposant le respect des règles tout en libérant les énergies créatrices, voilà ce qu'il fallait envisager.



J'ai dû modifier mon style de management en m'appuyant sur les repères suivants : adopter la vision stratégique la plus globale et objective possible, faire primer la confiance sur l'autorité, la motivation des collaborateurs sur le contrôle, l'action résolument tournée vers l'avenir.

Pour déterminer cette vision globale et dépassionnée, décision a été prise de réaliser un diagnostic objectif sur les aspects défaillants (gouvernance, organisation) en s'appuyant sur un cabinet externe, en informant au fil de l'eau les

autorités (tutelle, cabinet du ministre) mais également le personnel (encadrement, organisations syndicales) pour stimuler la participation de ces derniers à la réflexion et aux divers entretiens.

Faire primer la confiance sur l'autorité et la motivation sur le contrôle ne suppose-t-il pas une forme de rétractation du leader ?

Pour créer la confiance, rien ne vaut d'appliquer immédiatement le principe de subsidiarité, selon lequel une autorité ne doit effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être exécutées par l'échelon inférieur; ceci n'étant nullement exclusif d'interventions ciblées exceptionnelles (notamment en cas de grave manquement ou défaillance) ni d'actions d'accompagnement (exemple : aider un collaborateur à coordonner son action avec les autres départements).

La mise en place d'une stratégie privilégiant la cohésion a pu être soutenue par l'engagement d'un travail de réflexion sur l'élaboration d'un nouveau COP (contrat d'objectifs et de performance). Le COP est un instrument de pilotage stratégique permettant à l'État d'assurer un suivi des orientations stratégiques afin de vérifier que les actions de

l'opérateur s'inscrivent bien dans les politiques publiques auxquelles ils participent Ceci a permis l'émergence d'un dialogue inédit avec l'encadrement et les organisations syndicales (discussion sur les axes stratégiques à privilégier, les actions devant en découler, les indicateurs de résultat et/ou de performance à mettre sur pied) et favorisé la coopération, la collaboration et la complémentarité entre métiers d'ordinaire cloisonnés. J'ai été aidé en cela par la perspective de l'anniversaire du centenaire de l'établissement en 2015 supposant la mise sur pied d'un calendrier événementiel transverse.



Pour casser la logique de silos, il a fallu engager l'établissement dans une réforme de l'organisation interne introduisant le « mode projet » sans pour autant « écraser » l'organisation hiérarchique récemment légitimée dans le cadre du redressement ; afin de garantir une approche globale et transverse des demandes des commanditaires (institutionnels, publics et privés,

jusqu'au niveau du particulier), ont ainsi été désignés des équipes, chefs et coordonnateurs de projets, responsables du pilotage et du suivi des grands projets structurants (par exemple, le projet multi sites d'une exposition de photographies de Raymond Depardon en 2019, en lien avec de grands partenaires du ministère et hors ministère, a nécessité la coordination des moyens de la production audiovisuelle, du pôle des archives, du laboratoire photographique, du service de la communication, etc.)

Faire primer la préparation de l'avenir, c'est faire germer et nourrir un esprit d'innovation afin de garantir une adaptation permanente, fluide et réactive aux besoins émergents. Ainsi, L'ECPAD étant jusqu'alors timidement engagé dans la voie digitale, le lancement d'un grand projet de plateforme numérique audiovisuelle en 2014 fédère véritablement l'ensemble des ressources humaines, financières et matérielles, donne sens et raison d'être à chacun des techniciens dont le travail (photographe, cameraman, réalisateur comme monteur, archiviste, documentaliste etc.) gagne une forte visibilité auprès des professionnels comme du grand public. Ce projet « images défense » met à disposition d'un large public des photographies et films issus des collections de l'établissement (de la 1ère guerre mondiale à nos jours) grâce à une plateforme numérique.

Le paradoxe du management innovant n'est-il pas alors, en toute responsabilité et in fine, de favoriser, hors situation de crise et urgence, une forme d'effacement volontaire du manager dont le style (non traditionnel, humble, accélérant le partage des idées et des informations, accompagnant les initiatives, valorisant le travail de ses collaborateurs etc.), leadership accessible et connecté, s'avère plus performant pour l'organisation.



#### Préfet Jean-Martin JASPERS



# L'Intelligence Artificielle et le management innovant sur 2021-2030



Notre prochaine décennie entre 2021 et 2030 sera marquée par l'irruption massive de l'Intelligence Artificielle dans l'ensemble des activités du Ministère de l'Intérieur. L'année 2015 a constitué le démarrage de la « nouvelle ère de l'IA », comme l'année 1900 avait été celle de « la fée électricité » sous le règne du préfet LEPINE, ou 1995 avait été celle du début de l'internet au sein de la maison Intérieur. L'ensemble des 25 000 cadres et cadres dirigeants sera conduit à prendre progressivement en compte cette « révolution de l'IA » dans son management ou son leadership. Le MI est sans doute l'un des ministères qui détient le plus d'informations sensibles au sein de la République. Notre institution a la charge de les protéger, mais qu'il doit aussi utiliser pour développer, grâce à l'IA, des services et des outils nouveaux pour l'amélioration de la vie citoyenne, et le confort de ses collaborateurs. L'IA peut en effet être un moyen de prolonger la force de la France dans la protection des droits de l'Homme et des libertés. La Délégation Ministérielle à l'Intelligence Artificielle (DMIA) est placée sous l'autorité du préfet Jean-Benoît ALBERTINI, secrétaire général du MI et va aider à accélérer notre mobilisation pour l'IA en France et à l'international.

#### A • Le nouveau Livre Blanc de la Sécurité Intérieure (LBSI) de 2020 fait enfin entrer l'IA dans la feuille de route des managers

Plusieurs centaines de cadres dirigeants du MI et des milliers de collaborateurs ont participé à la conception des stratégies du futur de notre organisation collective, qui compte plus de 550 000 collaborateurs avec les forces des préfectures, de la Police Nationale, de la Gendarmerie Nationale et de la Sécurité Civile. Les ministres Christophe CASTANER, Laurent NUNEZ, Gérald DARMANIN et Marlène SCHIAPPA nous ont doté d'un **LBSI solide**,

# qui innove considérablement grâce à l'intégration de l'Intelligence Artificielle parmi les objectifs majeurs fixés.

Les défis technologiques mentionnés que les nouvelles générations de managers des années 2021 à 2030 vont devoir relever sont immenses :

- moderniser les systèmes d'information avec une interopérabilité des fichiers et surtout l'identité numérique ;
- l'amélioration de la connectivité de la sécurité intérieure avec notamment le réseau radio du futur, qui sera adaptable à la 5G à partir de 2025 ;
- la rénovation profonde de la biométrie pour y intégrer des nouvelles capacités liées à l'IA et adapter les capteurs concernant le visage, la voix et les odeurs ;
- l'adaptation de l'offre de service à la vie numérique privée, publique et citoyenne des français, en assurant aussi leur protection dans ces espaces ;
- le recours aux technologies de l'IA pour faire face et gérer le volume croissant d'informations, avec en particulier plus de puissance dans le traitement automatisé du langage, le « TAL ».



Lors des cinq premières années d'émergence de l'IA au MI, depuis 2015, les progrès ont été très lents et limités. Des « pionniers de l'IA » se sont mobilisés au sein de la Police Nationale, comme le commissaire Daniel ANSELLEM, premier administrateur ministériel des données, le Préfet Renaud VEDEL, coordonnateur pour l'IA qui a accompli un travail remarquable

depuis 2018 et fortement marqué le LBSI de son empreinte, l'administrateur hors classe Régis PASSERIEUX avec qui j'ai fondé le Cycle Supérieur d'Intelligence Artificielle (CSIA) ou le Général de Gendarmerie William VAQUETTE qui a inventé de beaux projets sur l'IA et les ressources humaines.

Une quinzaine de data scientistes seulement sont les artisans des succès des premiers algorithmes efficaces pour intégrer l'IA au service des projets de modernisation de nos directions. Une des plus belles réussites est le fruit des travaux de ce qui est devenu le « Datalab » de la direction du numérique, la DNUM : l'application de contrôle des armes qui concerne plus de 2 millions de personnes en France qui sont détentrices d'armes à feu.

Le Datalab du STSI<sup>2</sup>, commun à toutes nos forces de sécurité, n'est pas en reste et progresse remarquablement pour le **projet « DGE »**. Ce sigle « DGE » concerne une grande application pour le management que la gendarmerie et en particulier le colonel

Patrick TOUAK ont conçu entre 2017 et 2021. « DGE » signifie « dispositif de gestion des évènements » et vise à donner au chef opérationnel une capacité à mieux planifier les ressources pour faire face aux urgences. La magie de l'Intelligence Artificielle est mise à la disposition du premier système d'information d'aide à la décision de terrain inventée pour aider les managers à mieux optimiser les ressources humaines. Le système « DGE » modélise des informations complexes et utilise le langage de fabrication d'algorithmes PYTHON. Le Général d'Armée Christian RODRIGUEZ a décidé de déployer cette application d'IA à l'ensemble de ses entités territoriales.

Mettre l'IA au service des femmes et des hommes de l'Intérieur est l'enjeu des managers et des leaders qui ont décidé de prendre les virages technologiques que le Livre Blanc recommande, et que le « Beauvau de la Sécurité » va certainement aussi consolider.

# B • Les 5 conseils pour placer sa direction ou son service dans la trajectoire de la bonne vague de l'IA dès 2021

Pour ne pas rater cette opportunité essentielle de la révolution numérique, un manager qui a la chance de lire cet ouvrage coordonné par le préfet Raphaël LE MÉHAUTÉ et soutenu par INTÉRIALE et les anciens du CHEMI, peut :



1 • Choisir au moins un collaborateur qui porte la responsabilité de l'Intelligence Artificielle dans son portefeuille dans chaque direction, chaque préfecture, chaque service, chaque groupement ou chaque sous-préfecture. Passer d'un débat général sur l'IA à l'action exige d'incarner par un humain responsable de l'IA. Cette

nouvelle technologie a son propre vocabulaire d'une cinquantaine de mots ou de concepts, ses règles de déploiement ou d'emploi, et des besoins de construction de compétences. Désigner un « responsable de l'IA » est un choix managérial important en 2021. Nous avons au moins 600 directions territoriales ou centrales dans lesquelles un responsable de l'IA est à désigner. Ce fonctionnaire aura la charge de mieux comprendre la signification de cette révolution, en ayant lu et compris ce que le LBSI prévoit sur le plan stratégique. Ce conseiller ou coordonnateur responsable de l'IA tiendra les dossiers de son directeur ou chef de service, et pourra décliner la stratégie nationale de l'IA à l'échelle territoriale ou dans le secteur national dont il relève. Sa formation, grâce à la puissance des outils disponibles sur France Université Numérique (FUN) sur le CNAM ou sur le site internet « dmia.eu », est à organiser.

- 2 Rédiger une stratégie IA claire sur 3 ans avec des objectifs, des contraintes, des budgets, des points forts et des points faibles. Avec 72 universités pluridisciplinaires soutenues par lÉtat, la France est très riche en compétences publiques. Partout, des ingénieurs en data sciences sont en formation et des PME naissent dans ce secteur de l'Intelligence Artificielle qui connaît depuis 2018 une expansion très rapide. Il ne faut pas être défaillant pour intégrer l'IA à l'avenir des différentes structures du MI. Cette stratégie écrite de chaque direction, peut prendre la forme de quelques pages de texte précisant notamment les efforts de formation et mentionnant quelques PoC (Proof of Concept: preuve de concept) à réaliser ou espérés. Le manager peut aller beaucoup plus loin dans un vrai plan de transformation numérique avec l'IA, par un meilleur traitement des données abondantes dont nous disposons. Chaque leader ou manager est responsable de son choix d'investir ou non en IA. Les capacités de progrès existent partout dans notre organisation qui coûte plus de 30 milliards d'euros d'impôts par an aux contribuables pour l'ensemble des rendus pour faire vivre la République : administration et vie citoyenne, sécurité publique et sécurité civile.
- 3 Veiller à la qualité et à la précision des systèmes de productions des données. Le MI produit depuis des siècles du papier et des données utiles aux citoyens et nécessaires au fonctionnement de l'État. À « l'ère de l'IA », chaque leader et manager doit construire de nouvelles capacités de contrôle de la qualité des données qu'il produit pour l'État. Des adresses mal enregistrées et sans points GPS, des données biométriques insuffisantes, l'orthographe erronée de noms, des documents illisibles,



des images floues... tout ce qui va « pourrir des données » sera de nature à créer des biais rendant l'IA faillible. En 2015, le premier data manager a été désigné et nous devons décliner cette fonction dans chaque organisation du MI. Lors des séances d'évaluation annuelle des cadres, la performance dans la production qualitative des données est à évoquer. Massivement, nous devons former les cadres et collaborateurs à l'importance de la qualité des données. L'IA ne fonctionnera pas sans nouveaux métiers dans ce champ, en particulier ceux des « data stewards » dont la DMIA préconise le recrutement, et qui n'ont pour l'instant encore aucune réalité en 2021. Le data steward est d'un niveau bac à bac+2 et soutient les ingénieurs dans tous les métiers de tests, de préparations, d'annotations, d'entrainements de « machine learning », de contrôle ou de sécurisation des données.

4. Développer des coopérations européennes et internationales en Intelligence **Artificielle.** La France ne représente qu'1% de la population ou des richesses du monde. Nous devons travailler beaucoup plus avec les 99% des ressources qui existent chez les Ministères de l'Intérieur des autres pays, en particulier l'Allemagne qui est la première puissance européenne. Son approche est toujours différente et complémentaire de celle de la France. C'est avec Berlin, Munich, Cologne, Offenburg ou Saarbrücken que nous pouvons construire des alliances solides pour co-développer des projets, et partager des coûts de tests et de développements. Tous les pays frontaliers de la France ont la possibilité avec le programme européen INTERREG de partager des expériences en IA utiles pour inventer les nouveaux services publics numériques. L'Union Européenne sera, bien entendu, un moteur et en régulateur majeur pour aider la France à réussir dans ce champ de l'IA et faire face à notre taille insuffisante par rapport à la compétition mondiale où les États-Unis et la Chine ont pris de l'avance. Les milliards d'euros de dotations du Programme d'Investissements d'Avenir 4 (PIA4) et du programme « Horizon Europe » qui couvrira la période des essais jusqu'en 2027, sont à solliciter pour des projets de taille importante. En février 2021, avec le projet STARLIGHT, nos forces de sécurité ont obtenu le pilotage de 17 millions d'euros de crédits de l'UE pour l'IA! Avec des impulsions plus fortes des cadres dirigeants, le MI français peut devenir une grande puissance européenne de l'IA avec des centaines de projets qui vont se financer lors de la prochaine décennie.

5 • Avancer avec prudence en veillant à la sécurité et au contrôle des algorithmes. De nombreux sinistres et des polémiques vont surgir sur 2021-2030 du fait de l'accélération de nos usages des algorithmes et du recours massif à des « boîtes noires », non contrôlées par les managers. Des projets d'IA exigent des phases d'expérimentations et des gains de compétences des fonctionnaires chargés de les superviser, de les réaliser ou de les faire grandir pour passer du PoC à la phase d'industrialisation. L'IGA sous l'impulsion de son chef de corps Michel ROUZEAU s'est doté dès 2020 de sa

première data scientiste et cette clairvoyance honore cette institution centrale née sous NECKER en 1781. Les inspections et contrôles de demain seront fortement armés en problématique liés aux traitements des données. Le LBSI pour 2020-2030 que le ministre Gérald DARMANIN a validé en novembre 2020, créé une obligation d'actions pour tous les cadres dirigeants. Si les données sont de qualité, le choix des bons algorithmes devient aussi un enjeu majeur de la modernisation.

Dans le management humain, les fondamentaux ne changeront pas pour unir les femmes et les hommes dans des projets, assurer leur motivation et leur plaisir au travail. La formation à l'Intelligence Artificielle et tout ce qui permettra de conserver dans un service les compétences en IA va devenir un enjeu majeur du management sur 2020-2030.

Une des grandes découvertes de la DMIA du début de l'année 2021 est la nécessité de construire des « IA FACTORIES » dans le secteur public. Les douanes à Montreuil et la RATP dans son usine digital située à Paris  $12^{\rm e}$  sont les pionniers. Une des grandes décisions que les autorités peuvent prendre rapidement est d'engager la construction de ces « IA FACTORIES » comprenant une douzaine de nouveaux métiers de l'IA et regroupant une quarantaine d'ETP dans une version de taille moyenne. Ces usines seront indispensables à l'industrialisation de l'IA.

La DMIA a été créée par le gouvernement pour cette **accélération de la révolution** numérique, réduire les risques importants de déstabilisation des organisations et de sinistres majeurs, et pour **maximiser les bénéfices pour tous**.



Le nouveau service à compétence nationale IHEMI créé en 2020 a repris la tradition d'excellence du CHEMI pour les études stratégiques dans l'IA et assure également le pilotage du Cycle Supérieur de l'Intelligence Artificielle (CSIA).



Cécile ZAPLANA, sous-préfète, secrétaire générale adjointe du Haut-commissariat de la République en Polynésie française et cheffe de la subdivision administrative des Îles Australes

# Gestion de la crise de la COVID -19 et enjeux de management dans les services de l'Etat en Outre-Mer : l'exemple du Haut-commissariat de la République en Polynésie française

Le 11 mars 2020, était confirmé le premier cas de Covid-19 sur le territoire de la Polynésie française : le Haut-commissaire de la République en Polynésie française et le Président du Pays, prenaient immédiatement la décision d'interdire l'arrivée des paquebots de croisière sur le territoire. Le 19 mars, était annoncé l'arrêt des liaisons aériennes inter-îles en Polynésie française puis le 20 mars entraient en vigueur des mesures de confinement de l'ensemble de la population afin de faire face à l'épidémie de Covid-19 qui frappait le territoire. Enfin, les liaisons aériennes internationales étaient définitivement suspendues dès le 27 mars 2020.

L'enchaînement de ces mesures témoigne de la rapidité et de l'intensité des réponses apportées par les autorités en Polynésie française face à la crise sanitaire liée à la Covid-19.



Il permet également de comprendre l'impact inédit de cette crise, qui a plongé ce territoire insulaire, auparavant très largement desservi par voie aérienne (près de 40 vols hebdomadaires), dans un isolement total pendant près d'un mois, avant l'arrivée des premiers vols dits de « continuité

territoriale », affrétés par l'État dans le cadre d'une délégation de service public, qui ont constitué durant trois mois le seul lien avec la métropole et ont permis d'assurer le retour sur le territoire de la majeure partie des résidents ainsi que le transport de fret essentiel à la continuité d'activité des services publics (produits de santé, notamment).

La Polynésie française, composée de 118 îles, dont 76 habitées, regroupées en 5 archipels disséminés sur une étendue géographique grande comme l'Europe, avait précédemment connu divers épisodes de crise de grande intensité (cyclone Oli en 2000, inondations en 2017, crises sanitaires liées à la dengue en 2001, au H1N1 en 2009 ou au Zika en 2013) : dans ce contexte, les services de l'État, comme dans l'ensemble des territoires ultra-marins, étaient largement acculturés à la gestion de crise.

La crise sanitaire liée à la Covid-19, de par son intensité, sa cinétique inconnue et son échéance indéterminée, a pourtant projeté l'organisation managériale de l'administration territoriale de l'État en Polynésie française dans une situation hors-normes.

#### A • Une crise aux impacts inédits et spécifiques en Polynésie française : le rôle des managers dans la nécessaire réorganisation des missions

Afin d'endiguer sans délai la propagation du virus en Polynésie française, des mesures très fortes ont été prises, qui ont conduit à une fermeture totale du territoire vis-à-vis de l'extérieur.

Simultanément, la priorité a été d'empêcher la propagation du virus vers les archipels depuis l'île de Tahiti, point d'entrée sur le territoire par voie aérienne, centre névralgique concentrant notamment les principales infrastructures sanitaires, poumon économique



Rencontre avec les élus des communes des Australes



Point de conjoncture économique -Comité des financeurs de l'État

du territoire qui regroupe la majorité de la population : une restriction drastique de la circulation inter-îles a ainsi été mise en place et a conduit à la fermeture des liaisons aériennes et maritimes vers les archipels dès le début de la crise. Un confinement strict de la population, assorti d'un couvre-feu, était dans le même temps mis en place.

Afin de gérer ces mesures, les missions des équipes ont été totalement bouleversées, pour intégrer une dimension logistique et économique très forte. Pour répondre avec réactivité à ce besoin, l'organisation des services du Haut-commissariat a été immédiatement et entièrement remaniée, en mettant en œuvre une structuration en cellules thématiques, qui a brisé les organisations hiérarchiques et fonctionnelles préexistantes afin d'armer lesdites cellules qui répondaient aux principaux enjeux de cette crise tels qu' identifiés sur le territoire de la Polynésie française: sanitaire, logistique, juridique, mais également appui aux communes, soutien économique et animation des services de l'État.

Pour accompagner cette nouvelle organisation, le rôle des managers a été primordial, afin de :

1 • Veiller dans un contexte de travail dégradé et incertain pour les équipes, à fixer des objectifs et des livrables clairs et partagés, au sein d'une organisation institutionnelle spécifique à la Polynésie française, qui attribue la compétence sanitaire à la collectivité

Le statut d'autonomie de la Polynésie française prévoit en effet que la santé et la gestion des dispositifs sanitaires relèvent de la compétence de la Polynésie française alors que la garantie des libertés publiques, la gestion des frontières et l'ordre public relèvent de l'État.



Dialogue avec les sapeurs-pompiers de la commune de Rimatara sur l'Archipel des Australes

Dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, le pilotage de la crise, partagé entre les services du Pays et de l'État, a donc fait cohabiter deux chaînes de décision : la communication interne et la circulation de l'information au sein des équipes ont par conséquent constitué des objectifs majeurs, afin que le travail mené par les équipes dans un contexte d'urgence s'appuie sur une information fiabilisée et partagée.

Face à une crise ultra médiatisée, l'enjeu d'information des équipes est également apparu comme un point de vigilance majeur en matière de management, afin de ne pas engendrer de distorsion entre un niveau très élevé de communication institutionnelle

externe, requis par la forte sollicitation des médias locaux et l'usage permanent des réseaux sociaux, très suivis en Polynésie française, et un niveau d'information en interne, qui peut, s'il se révèle insuffisant, constituer un frein à la motivation et à l'engagement des équipes, en provoquant un sentiment de perte de sens du collectif dans l'action menée

### 2 • Contribuer à la mise en œuvre immédiate d'une nouvelle organisation du travail au service de nouvelles missions

Les mesures édictées en Polynésie française pour enrayer l'épidémie ont eu pour effet l'isolement complet des différentes îles qui composent le territoire et par conséquent de leur population. Par ailleurs, la fermeture des liaisons aériennes internationales a entraîné un impact considérable pour l'économie polynésienne, extrêmement dépendante du secteur touristique.



Visite de l'A400M, mobilisé en Polynésie française dans le cadre de l'opération RÉSILIENCE

Ce contexte particulier a nécessité le redéploiement des équipes vers des missions parfois totalement nouvelles: organisation du rapatriement de près de 3500 touristes internationaux présents sur l'ensemble des archipels, mise en œuvre du retour des résidents polynésiens en provenance de l'étranger ou du territoire hexagonal, préparation de l'acheminement du fret au sein des vols dits de « continuité territoriale », préparation logistique des vols de

l'A400M, mis à disposition par les forces armées, à destination des archipels éloignés, dans le cadre de l'opération RÉSILIENCE, soutien aux entreprises en grande difficulté.

L'accompagnement managérial s'est ainsi concentré sur la définition d'objectifs totalement nouveaux et inconnus pour les équipes, au sein de cellules opérationnelles faisant cohabiter plusieurs référentiels-métier issus des différents services de l'État, par-delà les chaînes hiérarchiques habituelles, pour répondre aux besoins spécifiques du territoire durant cette période.

La dimension d'accompagnement des communes s'est également révélée essentielle : habituellement réservé aux subdivisions administratives (échelon de proximité de l'organisation territoriale de l'État en Polynésie française, l'équivalent d'un arrondissement sur le territoire hexagonal), le travail de soutien aux communes est venu irriguer l'ensemble du dispositif et a dû être intégré par les équipes mobilisées au sein de chaque

cellule thématique. Il a permis d'apporter une réponse adaptée et différenciée en fonction du contexte de chacun des archipels composant la Polynésie française : ainsi, un premier allègement du confinement a pu être opéré dès le 20 avril 2020 dans tous les archipels de la Polynésie française à l'exception des îles de Tahiti et Moorea.

#### B • Le manager au cœur d'un vécu collectif anxiogène

En moins de 10 jours, la Polynésie française a vécu le rapatriement de l'ensemble de touristes présents sur le territoire, l'interruption totale des liaisons aériennes vers l'extérieur du territoire et à destination de l'ensemble des îles de la Polynésie française, sans échéance précise de redémarrage, l'interdiction des rassemblements de plus de 100 personnes, la fermeture progressive de l'ensemble des établissements recevant du public (commerces, restaurants, cinémas) et des établissements scolaires puis le confinement complet de la population.

Les premières prévisions économiques se sont révélées pessimistes en raison de l'impact majeur de la crise sur les secteurs de l'aérien et du tourisme.

Enfin, au sein du haut-commissariat, l'activation du plan de continuité d'activité a contribué à réduire les effectifs en présentiel de près de 70%.

L'ensemble de ces évènements ont logiquement créé un climat de travail plus anxiogène et une certaine perte de repères pour les équipes, notamment chez les agents conservant des attaches familiales sur le territoire hexagonal ou impactés dans leur cercle proche par les mesures de restriction des déplacements au sein de la Polynésie française.

Face à une configuration de travail singulière et à des équipes insécurisées, les compétences managériales ont été particulièrement mobilisées pour :

- veiller à l'équilibre et à la cohésion des équipes, morcelées entre des agents restant à domicile car bénéficiant d'une autorisation spéciale d'absence en raison de leur situation de vulnérabilité sur le plan médical, des agents placés en télétravail, et des agents mobilisés en présentiel, eux-mêmes organisés selon un rythme en bordée de 2 jours, qui a nécessité un temps d'appropriation pour les agents concernés;
- accompagner la simultanéité des chocs personnel (éloignement des familles, crainte pour la santé des proches ou de soi-même), familial (confinement du conjoint et des enfants, arrêt des liens familiaux) et professionnel (évolution brutale des missions).

Le territoire de la Polynésie française, en raison de son insularité et son extrême éloignement, a connu une crise sanitaire dont la cinétique a été largement différente de celle observée sur le territoire hexagonal.

La fin du confinement des populations le 21 mai 2020 a marqué le début de la sortie de crise qui a permis le retour rapide à une organisation classique des missions dès juin 2020.

La période post-crise, associée en Polynésie française à une reprise de l'épidémie depuis août 2020, implique désormais la coexistence du redémarrage des missions habituelles des services, qui pour la plupart ont connu un net ralentissement, et de la préparation des services à l'inscription de la crise sanitaire dans un temps long.



Atterrissage de l'A400M dans l'archipel des Australes dans le cadre de l'opération RÉSILIENCE



#### Yasmine JUHOOR, cheffe de cabinet, master à l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)



#### Une comparaison avec le management aux États-Unis, le poids du leadership



Après trois années d'études à Cottey College, une université dans le Missouri, et en mixant des expériences personnelles et le fruit de mes recherches en leadership, cette contribution livre un essai de comparaison entre la France et les États-Unis.



Aux États-Unis, les américains ont une vision du leadership assez éloignée de notre conception française. Le management et le leadership sont deux branches très distinctes aux États-Unis, alors qu'en France, nous ne faisons pas la distinction entre le management et le leadership.

Selon l'article de la revue FORBES de l'expert William ARRUDA concernant les « 9 différences entre un leader et un manager », les distinctions à noter sont les suivantes :

- 1 · les leaders créent une vision alors que les managers créent des objectifs,
- 2 · les leaders sont des agents de changement alors que les managers maintiennent le statu quo,
- 3 · les leaders ont un style unique alors que les managers copient,
- 4 · les leaders prennent des risques alors que les managers les contrôlent,
- 5 · les leaders sont là pour le long terme alors que les managers pensent à court terme,
- 6 · les leaders grandissent et font grandir alors que les managers s'appuient (toujours et encore) sur des compétences existantes et éprouvées.
- 7 · les leaders établissent des relations alors que les managers créent des systèmes et des processus,
- 8 · les leaders coachent alors que les managers donnent des directives, et enfin,
- 9 · les leaders ont des fans alors que les managers ont des employés.

Comme nous prouve cette entrée en matière, la conception de la gestion du personnel et du fonctionnement des différents départements d'une structure en France, n'est pas proche de celle des États-Unis. La définition américaine sur laquelle les académiciens et universitaires tendent majoritairement à donner leur accord est souvent la suivante : « Le leadership est l'activité dans laquelle une personne s'engage avec les autres en leur apportant l'aide et le soutien dont ils ont besoin pour accomplir une tâche commune dans une vision positive partagée ».

En France, nous considérons qu'être un leader est d'exercer une haute fonction dans la hiérarchie alors que le leadership se base sur la capacité à mobiliser les collaborateurs pour les faire progresser par rapport à des défis, des problèmes, des conversations difficiles.

Le tableau ci-après compare les deux approches américaine et française du leadership.

# Aux États-Unis, le leadership est vu majoritairement comme :

#### • Une relation de personne à personne(s) avec l'intérêt de l'équipe en jeu, dans un système gagnant-gagnant (win-win)

- Une compétence de travail en assumant ses responsabilités
- Un trait de caractère pouvant être acquis
- Une capacité à repérer et faire émerger les compétences
- Un comportement entraînant ses troupes dans le mouvement d'une adhésion évidente, enthousiaste et en innovant si besoin
- Un processus d'influence pour entraîner le groupe à aller au-delà des objectifs fixés



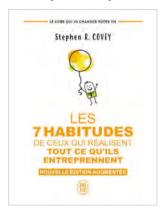
# En France, le leadership est vu majoritairement comme :

- Une relation de personne à personne(s) pour asseoir son pouvoir de persuasion
- Une compétence de travail en assumant ses responsabilités
- Un charisme inné
- Une capacité à mener et diriger un groupe
- Un comportement qui est conscient des options disponibles dans de multiples situations
- Un processus d'influence pour atteindre les objectifs fixés





La seule similarité vient de la compétence de travail. En France, au risque d'être un peu caricatural, un manager n'a pas forcément cette vision d'avenir pour son équipe, il est accaparé par les tâches quotidiennes et les objectifs à atteindre, ce qui engendre le fait qu'il ne rentre pas dans la définition de leader. Chez les américains, le leader doit être capable de présenter une image d'un futur meilleur que le présent. Il doit



toujours être à la recherche d'une meilleure version, d'un meilleur concept, du dépassement de soi et de son équipe, etc. Un excellent ouvrage aidant à réaliser cette étape de vie est **Les 7 Habitudes de Ceux qui Réalisent Tout ce qu'ils Entreprennent** en français ou *The 7 Habits of Highly Effective People* de Stephen R. COVEY dans sa version originale. Ce livre ainsi que son cahier d'exercice aident à identifier les domaines dans lesquels résident ou résideraient un manque de développement et ainsi de permettre de prendre conscience du ou des changement(s) nécessaire(s) pour relever les défis et devenir le leader de demain.

La notion américaine du leadership s'appuie sur « Se connaître soi-même » (gnōthi seautón, en grec ancien, inscrits sur le fronton du temple d'Apollon à Delphes). Pour être un leader efficace et adroit, il vaut mieux se comprendre, savoir comment l'on se perçoit soi-même. Il est aussi important de savoir comment l'on est perçu, puisqu'il est nécessaire de discerner le décalage entre ce que l'on pense être et comment les collaborateurs et autres directeurs nous voient. Par exemple, quelqu'un peut se concevoir comme étant fixé sur ses objectifs malgré les interférences, alors que les personnes autour d'elles conviennent toutes qu'elle n'est pas assez persévérante et assidue. Ceci peut devenir un problème conduisant à des situations de dysfonctionnement lors de prise de décision notamment.

Une différence culturelle doit toutefois être prise en compte. Il est vrai qu'en anglais, il n'existe pas de distinction entre le « tu » et le « vous ». La distance verbale est alors moindre et les limites entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont souvent brouillées. C'est pour cela qu'il sera plus difficile d'observer en France une relation collaborateurs-directeur avec le directeur s'acquérant réellement du bien-être de ses collaborateurs. C'est aussi pour cela qu'aux États-Unis il semble que le directeur soit beaucoup plus proche de ses collaborateurs, qui rappelons-le sont ses fans. Le directeur peut ainsi inviter ses plus proches fans à diner et/ou à participer à des activités familiales les jours de congés. Le collaborateur a ainsi en tête que son leader s'intéresse à lui et à ses capacités d'évolution.

Toujours aux États-Unis, quand un adolescent devient un jeune adulte, ses parents, souvent et traditionnellement, lui offrent une gomme. Ce cadeau symbolise la

**possibilité d'effacer ses erreurs** commises : si l'objectif d'une tâche est atteint alors c'est un succès, mais s'il ne l'est pas alors cela devient une expérience acquise. Ceci vient du fait que les USA sont un pays très jeune comparé à la France et donc, pour les américains, il y a encore tout à (re)découvrir et tout à (re)faire.





En France, nous avons des difficultés avec la défaite et les échecs d'où notre résistance à être cette première personne à prendre la parole, à aller danser sur la piste... Cette image de la gomme montre que finalement nous pouvons les surpasser et les tourner en de la connaissance et du savoir-faire.

Avec ces deux différentes façons d'agir et de voir le monde, il est compliqué d'imbriquer la vision française à celle américaine. Pourtant, il existe des points que la vision française peut intégrer. La question de l'affection dans la relation collaborateurs-directeur et dans le monde du travail en général peut être travaillée avec notamment des outils comme des *icebreakers*, les activités pour briser la glace. Cet outil peut être utilisé lorsqu'un nouveau collaborateur arrive dans l'équipe ou lorsque l'équipe a besoin de travailler plus efficacement. Les *icebreakers* permettent une nouvelle forme de communication visant la relation de proximité avec une communication transversale et affective. Cette forme de communication orale provenant du leader permet d'impliquer toute l'équipe, car la relation entre les collaborateurs et entre les collaborateurs-directeur entraîne de la **spontanéité**, de l'**immédiateté** puisque les acteurs se parlent d'une manière qu'ils ne feraient généralement pas dans l'environnement de travail traditionnel plus rigide. Cet outil icebreaker rassemble également le groupe favorisant la cohésion au sein de l'équipe, facilitant le processus de travail et de confiance en soi et aux autres.

Les français n'ont pas à trop envier les américains sur la notion de leadership non plus, puisqu'en France, il existe ce qu'on appelle les **réunions d'intelligence collective**. À l'inverse des États-Unis où lorsqu'une réunion est terminée, la concrétisation est toujours de rédiger un plan d'action avec des deadlines à respecter. En France, les réunions peuvent être entièrement basées sur la réflexion : Quelles sont les missions et tâches à réaliser?

Pourquoi faut-il les faire? Comment fédérer autour d'une pensée? etc. Ces réunions d'intelligence collective, comme cité dans la première partie de l'ouvrage, permettent d'acquérir plus de « cerveaux », de matière grise autour d'une idée parce que, comme disait le célèbre dramaturge grec Euripide, « Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble. » **Être un leader c'est savoir unir tout le monde autour d'une même idée/vision positive.** C'est pour cela qu'il est important de savoir comment **mieux fédérer son équipe**.

Concrètement, il est possible d'allier la définition américaine du leadership à sa notion française.

Premièrement, il nous faudrait **arrêter la confusion entre la fonction/l'emploi et les compétences** d'une personne; elle a peut-être été nommée supérieur hiérarchique mais ne possède aucune aptitude à visualiser un avenir pour son équipe et à entraîner ses troupes dans ce mouvement d'adhésion pourtant nécessaire pour accorder une confiance à chaque membre de l'équipe.

Deuxièmement, afin de devenir ce leader de demain, il est important de **se connaître soi-même et d'évoluer pour le meilleur et de connaître les capacités de ses collaborateurs** pour qu'ils puissent aussi évoluer et donner le meilleur d'eux-mêmes.

Troisième et dernièrement, le leadership est comme un muscle à entraîner, plus nous pratiquons le leadership, plus nous devenons des leaders ; à ce titre, il est nécessaire de s'ouvrir aux suggestions et d'innover tous les jours pour voir que les choses changent pour le mieux au sein de l'équipe.



# 2

# LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT RESTENT PERTINENTS

#### par le préfet (H) Raphaël LE MÉHAUTÉ

Les échanges d'expérience avec les Grands témoins qui co-écrivent cet ouvrage, permettent de conclure à la permanence d'éléments fondamentaux du management en 2021, même si les éléments de contexte peuvent avoir un impact fort. Les innovations sont nombreuses, mais les éléments de base qui fondent les capacités et compétences du manager pour lui permettre de piloter ses équipes et son organisation demeurent

#### On distinguera 3 points:

- les différents stades du management dans une même structure.
- comment surmonter les perturbateurs du management au quotidien,
- quelles sont les 10 clés pour un management optimisé.

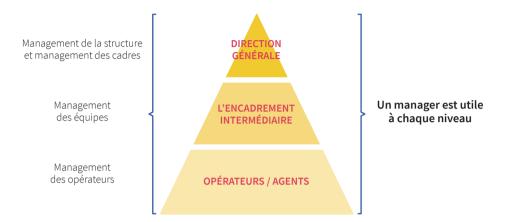
#### A • Les différents stades du management au sein d'une structure

# A.1 • Le management de la structure elle-même appartient à l'équipe dirigeante et au leader

Le management d'une structure s'entend du pilotage et/ou de la direction de la structure par l'équipe de direction ou par le Directeur Général. Il a donc en charge **le management global de son entité** et le management des différents relais d'encadrement, dont les managers intermédiaires : « **le middle management** ».

Les organisations publiques en France ont tendance à sous investir dans ce réseau des managers intermédiaires qui sont fondamentaux pour la performance à long terme de l'organisation et le bien-être au travail des collaborateurs.

#### LE MANAGEMENT : UNE FONCTION ESSENTIELLE À TOUS NIVEAUX



# A.2 • Le management d'une équipe en situation de croisière : résoudre les problèmes et relever les défis du quotidien

En situation de croisière, hors période de crise, le manager a pour mission essentielle de diriger avec souplesse et sécurité juridique son équipe: une direction, un bureau, une section ou un service. Le manager pilote «son» équipe, avec une proximité humaine et une hiérarchie adoucie, pour qu'elle remplisse avec le plus de confort possible ses missions. Le facteur humain devient prédominant à ce stade.



Les outils principaux et classiques à maîtriser par le manager sont adaptés en conséquence : la feuille de route qui fixe les missions et est validée par les dirigeants, le tableau de bord opérationnel avec « bench marking », un tableau des compétences disponibles dans la structure avec une identifications des qualifications et des évolutions possibles, un programme de formation, un budget d'investissements pluriannuel et des objectifs de productivité et d'efficience. Cette panoplie est classique et familière pour les managers.

# Tableau des compétences Tableau de bord opérationnel A Programme de formation Tableau des compétences S Budget d'investissement Objectifs productivité et efficience

#### LES 6 OUTILS CLASSIQUES DU MANAGER EN SITUATION DE CROISIÈRE

# A.3 • Le management d'une structure et d'une équipe en situation de crise

Les années 2020 et 2021 sont percutées par une crise sans aucun précédent qui bouleverse complètement tous les acquis et les certitudes. Le management a dû s'adapter au plus vite et inventer des formes nouvelles de gouvernance, de pilotage et de direction. Bref, les managers ont dû innover dans la précipitation.

Le confinement a accéléré le télétravail et donc la mise en place d'équipements ad hoc pour permettre cette mutation sans équivalent dans des délais extrêmement brefs. Le kit du télétravailleur s'est imposé partout aux frais des employeurs et collaborateurs.

Les personnels concernés ont diversement apprécié la longueur de la période ; ce qui veut dire que selon les personnalités, **les uns vont apprécier le calme du télétravail à domicile**, les autres vont l'accepter pendant quelques jours, puis se fatiguer et attendre avec **impatience le retour à un mode qui leur semble plus normal et plus social**.

En tout état de cause, les managers ont mis en œuvre des dispositifs de réunion, de concertation et de décision en mode multiple: en présentiel parfois mais de façon éloignée ou avec recours à la visioconférence, le plus souvent. Les messageries et les accès aux bases de données à distance ont aussi été développées pour permettre la continuité des services et des activités.

# A.4 • Le management en situation de mutation : le management du changement et de la transformation

La période **2020/2030 va être marquée par une accélération des changements** qui exigent des managers capables de **donner du sens aux mutations et transformations**.

Les différents ressorts à mobiliser en situation de changement rapides pouvant générer des mutations sont différents des outils de base du management de croisière.

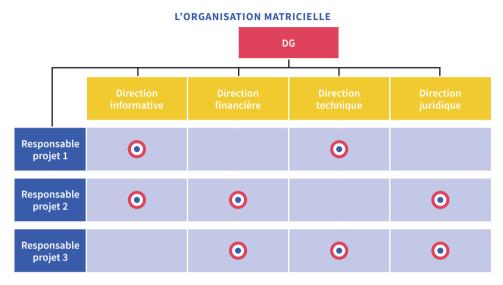
Ces caractéristiques spécifiques qui varient en fonction du contexte comprennent :

- un investissement plus lourd sur l'anticipation avec un calendrier de conception sur deux ans pour rendre plus cohérent une transformation et verbaliser des phénomènes diffus:
- le recours éventuel à des consultants externes ayant une hauteur de vision des tendances similaires dans d'autres organisations ou de consultants internes mis à disposition par les inspections générales ;
- l'organisation de **séminaires internes d'écoute des collaborateurs** qui peuvent par le débat trouver des solutions collectives et individuelles pour **résoudre les nouvelles équations**;
- la construction de plans avec des scénarios intégrant différents niveaux de moyens mis à disposition par les autorités, pouvant parfois comprendre des resserrements de missions ou l'abandon de parties d'entre elles pour se concentrer sur le cœur de métier;
- la **comparaison avec des modèles déjà existants**, y compris à l'étranger (Allemagne, Pays-Bas, Scandinavie, Espagne, Italie, Canada, Singapour...) peut s'avérer utile et enrichissante;
- la désignation de cadres intermédiaires comme chefs de projet de pans entiers de la transformation et ayant conscience de la responsabilité qui leur est confiée ;
- des rencontres rythmées, selon un calendrier préétabli, pour ajuster les objectifs aux réalités (saluer les progrès réalisés pas à pas et motiver l'ensemble des collaborateur impliqués dans le processus de transformation).

# A. 5 • Le management de projets concerne tous les collaborateurs

Le nouveau mouvement de la modernisation de l'action publique, portée par le Gouvernement avec en particulier Action Publique 2022 exige de développer les compétences des cadres dans le management de projet.

Il est soit intégré au pilotage normal de l'entité, soit il est confié à une équipe dont le responsable a la charge de conduire à bonne fin le projet, avec des collaborateurs ou des collègues issus d'entités ou de services différents. En général le management de projet renvoie à une organisation matricielle davantage que verticale. Clairement, l'équipe projet regroupe des personnes issues de services à compétences particulières qui sont indispensables pour réaliser le projet.



La conduite d'un projet mobilise toutes les directions à différentes échelles.

Ce classement en quatre catégories des modes de management est artificiel, parce qu'en effet, dans la vie d'une structure, les quatre niveaux sont à un moment ou à un autre d'actualité. Mais il est intéressant pour le manager de se situer afin de ne pas se tromper dans la mobilisation des outils à sa disposition.

# B • Surmonter les perturbateurs du management qui entravent la performance des organisations publiques

Plus fortement que par le passé, ou les territoires étaient moins interdépendants et plus hiérarchisés, les managers sont confrontés à des éléments perturbateurs au nombre de six principaux que nous avons identifiés :

- 1 La trop forte concentration du pouvoir : elle est confortée par les moyens numériques de communication et l'échec de la déconcentration des pouvoirs. Le refus de faire confiance aux entités locales ou déconcentrées par un niveau central omnipotent et assis sur ses certitudes, provoque une déresponsabilisation de l'encadrement intermédiaire.
- 2 Le « turn over » trop rapide des managers entraîne une évolution heurtée des projets. S'y ajoute dans la sphère publique, l'accélération du rythme des réformes avec leurs successions trop rapides par rapport aux capacités humaines et aux besoins. Le temps court s'impose à tous les managers qui ont une tendance à ne pas suffisamment assurer la finalisation et l'évaluation des réformes, car ils sont dans une course effrénée imposée par leur déroulement de carrière ou par la multiplicité des instances de décisions.
- 3 L'obésité relative des structures publiques avec souvent beaucoup d'entités redondantes ou dont les missions se recoupent. S'y ajoute une forte dynamique d'expansion.
- 4 L'insuffisance des moyens de communication avec les collaborateurs compte tenu de la contrainte du quotidien qui peut engendrer un manque d'implication des échelons les plus opérationnels.
- 5 L'incapacité française à annoncer à l'avance la suppression ou déconstruction des structures obsolètes. L'itinéraire difficile entre 2010 et 2020 de la suppression des sous-préfectures annoncées par les ministres successifs montre combien la France zigzaguait entre des options totalement différentes, sans le moindre travail collectif en amont.
- 6 La bureaucratie centralisée étouffe l'initiative opérationnelle ou locale: la taille des structures de direction, le besoin d'exister de chacune des entités au sein de la direction générale rend moins lisible la ligne directrice de la structure et conduit à de nombreuses déperditions d'énergie et de moyens.

D'autres facteurs de perturbation liés à un secteur d'activité seront à identifier par les managers car leur connaissance peut permettre de **construire les antidotes nécessaires**. Une mauvaise maîtrise de ces éléments perturbateurs est souvent la source d'échec individuels et collectifs.

# C • Les 10 clés principales pour le management innovant

Cette partie est très complexe à résumer en quelques lignes ou paragraphes, alors que des rayons entiers de librairies sont remplis d'ouvrages très renseignés sur le management. C'est une approche très pragmatique et à vocation d'usage pratique qui est proposée ci-après.

Les contextes géographique, temporel (historique et sanitaire), social, économique, environnemental et réglementaire sont déterminants dans le management d'une structure, mais il reste que quelques outils basiques sont à connaître et mieux encore à maîtriser par tout manager en 2021/2022 et pour les années à venir.

#### C.1 • La feuille de route écrite fixant les missions, le sens et les objectifs est un impératif

#### Une feuille de route classique comporte dans l'idéal 4 rubriques :

- rappel des missions, des objectifs, de l'organisation, du sens et des valeurs qui président la structure ;
- modalités de la communication externe et de la communication interne ;
- définition du schéma de management :
- modalités de l'évaluation : les tableaux de bord, le reporting et « bench marking ».

La structure doit avoir par définition **une feuille de route, ou une lettre de mission**. Dans une entreprise, il pourra s'agir du plan de développement d'un produit; pour une administration ou un établissement public, ce sera la décision du gouvernement ou du préfet ou du maire ou du patron du Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS), par référence aux décisions du Conseil d'administration ou du préfet... L'objet même de la structure est de mettre en œuvre la mission qui lui est confiée.

Dans une administration, qu'elle soit locale ou nationale, qu'elle soit déconcentrée ou décentralisée, il est un concept qui transcende la feuille de route et la mission : quel est le sens de cette mission ? Quelles sont les valeurs qu'elle sous-tend ? Cette référence aux valeurs de la structure par les missions qu'elle est chargée de mettre en œuvre sera fondamentale pour la mobilisation des équipes. C'est d'ailleurs aux équipes qu'il appartient de les repérer et de les porter. Elles seront essentielles pour la cohésion et l'engagement.



Naviguer à vue, c'est grisant, mais naviguer aux instruments, c'est plus sûr et ça permet d'aller plus loin!

Le manager-directeur fixe des objectifs aux différentes composantes de sa structure pour remplir les missions qui lui sont confiées. Ces objectifs sont discutés avec l'encadrement, qui lui-même les travaille avec les équipes. Normalement, ces objectifs ont été élaborés après des discussions qui sont essentielles dans le processus de planification; c'est une condition première pour mieux les faire accepter par « la base » qui aura en charge de les mettre en œuvre, sous l'impulsion de l'encadrement intermédiaire.

Il en résulte **une organisation optimisée qui doit permettre d'atteindre les objectifs** et donc d'assurer les missions. Cette organisation est soit permanente, soit ponctuelle s'il s'agit d'un management de projet par exemple. La combinaison de l'organigramme vertical et matriciel est alors de mise (cf. ci-dessus le schéma « L'organisation matricielle »).

Tous **ces éléments sont communiqués** et portés à la connaissance des destinataires, mais également des équipes de la structure qui vont les mettre en œuvre. Normalement ces dernières ne les découvrent pas, dès lors qu'elles ont été associées à leur élaboration avant validation par « le top management ».

#### Les 10 clés principales pour le management innovant •

En fait les séquences de prise en compte des missions confiées, de fixation des objectifs, de mise en place de l'organisation adaptée et de communication sont concomitantes (le RSE fait partie intégrante des éléments communiqués et élaborés en commun).

La structure aura intérêt à mettre au point avec les cadres et les représentants des personnels, un schéma de management comportant des objectifs sociaux, de communication interne et dont les résultats seront repris dans le plan RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Ce schéma sera adossé à la feuille de route.

Au final **une évaluation sera faite des résultats** qui seront comparés aux objectifs prévisionnels, avec mesure des écarts. Pour ce faire, la notation par couleurs est totalement adaptée : le vert pour les objectifs atteints ; l'orange pour les objectifs partiellement atteints et le rouge pour les objectifs non atteints.

EXEMPLE DE TABLEAU ANNUEL DE PILOTAGE D'UNE UNITÉ (résultats / objectifs fixés)

	DIRECTION 1	DIRECTION 2	DIRECTION 3
<b>Objectif 1</b> Réduire les coûts de la mission	-5%	-1%	+3%
<b>Objectif 2</b> Réduire les effectifs	Effectif constant	+1% de tous les effectifs	-3% de tous les effectifs
Objectif 3 Monter en qualifica- tions des agents	100% d'échec à l'examen professionnel	3% d'échec à l'examen professionnel	15% de réussite à l'examen professionnel
<b>Objectif 4</b> Réduire les coûts de performances	-1%	+0,5%	+12%
INTERPRÉTATION			
Court terme	++	-	-
Moyen terme	≈	-	+
Long terme		-	++

Au fil de l'eau, le manager doit pouvoir aussi s'appuyer sur des **éléments de reporting**, connaître les résultats des organisations concurrentes ou similaires. Chaque type d'activité dispose de données statistiques ou autres permettant de faire un « **bench** 

#### marking » de contrôle.

Un pilote d'avion peut toujours naviguer à vue mais il est plus rassurant pour les passagers de savoir qu'il navigue aux instruments, ou a minima qu'il s'assure régulièrement que son appréciation de la trajectoire est conforme à ce qu'indiquent les cadrans du tableau de bord. Cette métaphore doit inspirer tout manager.

Il est facile de **mobiliser les leviers de la performance** que tous les bons ouvrages spécialisés dans le management développent ; ils ont le mérite de la simplicité, et d'être facilement compris par les équipes. Ils sont la traduction évidente du bon sens.



#### LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE

#### C.2 • Connaître les différents contextes dans lesquels se situe la structure

Le manager doit savoir se situer dans l'environnement qui l'entoure : les marges de manœuvre du dirigeant ne sont pas les mêmes dans une préfecture de la région parisienne et dans une brigade de gendarmerie de montagne. Dans les deux cas, le contexte local est très prégnant et influera sur le management. Quelques points de repère méritent d'être mis en exergue qui sont une invitation à la réflexion pour le manager, mais également pour le « managé » :

- l'environnement technologique et son évolution rapide est désormais une donnée majeure dans toutes les structures. La place prise par les messageries a bouleversé les rapports au travail et a écrasé de fait les hiérarchies traditionnelles. Elle responsabilise l'agent de base ou l'opérateur, parce qu'il peut s'adresser à une multitude de correspondants, mais il doit choisir. En même temps elle le dédouane, car en un clic, il a informé, souvent plus largement que nécessaire, une série de destinataires qui ne pourront pas lui reprocher de ne pas les avoir informés.
- le contexte international avec le mélange des cultures et l'invasion des cadres de référence anglo-saxonne.
- la complexité grandissante des procédures de décision dans la sphère publique et sa conséquence en terme de délais de prise de décisions, influent sur le management des équipes : comment conserver de la motivation pour un dossier qui n'aboutira peut être que lorsque son initiateur aura changé de service ? L'accélération de la circulation des informations, l'écrasement de la notion de temps en même temps que l'allongement du temps de mise en œuvre lié aux consultations ou concertations parfois exacerbées sont des facteurs que le manager doit intégrer dans sa propre organisation et dans les règles de management qu'il va s'imposer et imposer (ou faire accepter ) à ses collaborateurs.
- le contexte économique : la recherche de productivité à tous les niveaux, y compris dans la sphère publique par la recherche d'économies et de réductions des dépenses publiques, se traduisent par des baisses d'effectifs -qui ne sont pas toujours ciblées sur les bons services Il faudra faire avec, ou plutôt sans -. La dématérialisation des procédures, la mise en place de dispositifs d'automatisation ont des impacts sur les équipes et entraînent des situations de changement et d'évolution quasi permanentes.

Ces facteurs font perdre leurs repères à une partie des personnels. Les fusions de services, l'irruption des modes concurrentiels (dans les transports publics, dans la sécurité avec le développement de la sécurité privée...) bouleversent la vision traditionnelle de l'agent dans sa structure. Celle-ci n'est plus aussi stable qu'il avait pu l'imaginer. L'incertitude par rapport au futur s'installe et influe sur le comportement des personnes au travail. Le manager devra en tenir compte en rassurant et en donnant de la visibilité sur le court et le moyen terme quand c'est possible. Si ça n'est pas possible, il doit trouver d'autres leviers dérivatifs pour maintenir la cohésion et la motivation.

L'expansionnisme permanent des structures, inhérent à toute organisation est désormais battu en brèche par les besoins d'économies et de réduction des dépenses publiques. Auparavant, il suffisait de demander pour obtenir, maintenant

les demandes doivent être justifiées. Le confort du collaborateur et de son manager n'a plus cours. Xavier Greffe dans « l'analyse économique de la bureaucratie » montre comment chaque entité, dès sa création, n'a de cesse de grossir. Or aujourd'hui, le contexte économique et budgétaire – on pourrait ajouter sanitaire – impose de rechercher de nouveaux paradigmes. C'est très compliqué pour les collaborateurs, ça l'est encore plus pour les managers.

• le contexte social est un facteur clé dans le management des équipes. Les collaborateurs sont de mieux en mieux formés – ils sont parfois plus diplômés que le responsable de service. Les centres d'intérêts évoluent dans la société; la valeur travail n'est plus l'alpha et l'oméga, le travail n'est souvent plus que le support matériel indispensable pour vivre ses passions, ses loisirs, faire du sport, développer ses relations, voyager... Le manager doit donc intégrer ces données dans son action en développant des centres d'intérêt pour chacun, en donnant davantage de responsabilités à ses collaborateurs.

La fidélité à la structure employeur est également moins forte, les générations nouvelles zappent facilement. Le ressort de ces comportements est sans conteste la recherche incessante de l'accomplissement personnel, ou au moins d'une certaine forme de bonheur au travail. La présence d'organisations syndicales au sein de la structure modifie aussi les rapports avec les personnels ; le dialogue social peut s'en trouver le plus souvent amélioré si le dialogue est ouvert et non biaisé par des stratégies externes de ces organisations. En tout état de cause, cette donnée ne doit pas se traduire par une monopolisation du dialogue par certain. Il appartient au manager de trouver les voies qui lui permettent de dialoguer avec ses tous collaborateurs qui sont demandeurs.

• il est de plus en plus difficile pour le système juridique de suivre les évolutions technologiques et la demande sociale, ainsi l'achat de produits à l'étranger, via Internet échappe à la TVA; les modes de consommation changent (« ubérisation » des comportements, BlablaCar, AirBnB, e-commerce...). L'irruption également de nouveaux types de managements (émergence de la culture asiatique dans les entreprises, avec leurs méthodes propres...). Tous ces facteurs externes rendent plus difficile l'application de la même règle partout et pour tous.

#### C.3 • Bien connaître ses collaborateurs

Le manager doit connaître ses collaborateurs pour bien ajuster ses demandes et les responsabilités qu'il peut leur confier.

Les 10 clés principales pour le management innovant •



Pour cela il dispose de plusieurs outils dont certains ont été théorisés par des chercheurs ou des spécialistes des questions de management. Nous en évoquerons quelques-uns de manière simplifiée, seulement pour donner des outils de réflexion au manager:

#### 1 • Connaître les besoins et les attentes des collaborateurs

Le manager doit savoir que ses collaborateurs ont, comme lui-même des besoins ou des attentes, dont certains pourront être satisfaits au travail. Le premier besoin est le revenu; ce point est essentiel a priori, bien qu'il ne soit pas toujours le plus déterminant. La reconnaissance ou le besoin d'estime est également fondamental. Le collaborateur a besoin de retour sur ses prestations, sur ses résultats. Ce besoins est plus ou moins important selon les individus, il appartient au manager de l'évaluer pour chacun. Le besoin d'exercer des responsabilités: le besoin d'exister dans la structure sont autant de déterminants qui doivent être connus par le manager. Le besoin d'accomplissement et de bien-être: c'est en général une attente quasi universelle, encore faut-il que le manager l'intègre dans le pilotage individuel au sein de son équipe.

À titre d'illustration ou pour aller plus loin, la **pyramide de Maslow** ci-après qui illustre les attentes et les besoins des individus par grandes catégories. Le manager ne doit pas l'ignorer.



#### 2 • Apprécier l'engagement et la motivation des collaborateurs

# Stimulation Implications Motivation Action Résultat Retour vers la satisfaction

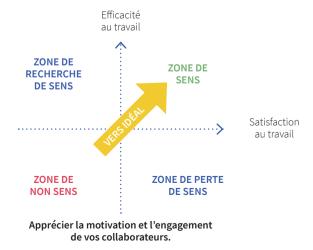
#### **MOTIVATION / SATISFACTION / IMPLICATION AU TRAVAIL**

**L'engagement est une donnée essentielle** qui peut, à défaut de se mesurer, s'apprécier. Il existe des outils pour cela (réf. schémas « La motivation et l'implication » et « Motivation / Satisfaction / Implication au travail »).

Cette donnée sera utile au moment de l'évaluation du collaborateur. Pendant l'entretien, cet outil pourrait être partagée. Il serait en effet **intéressant de demander au collaborateur de se placer sur cette échelle, en fonction de sa propre appréciation de son engagement**.

L'engagement est l'une des qualités majeures à rechercher chez les collaborateurs. Elle est évidemment très importante pour l'encadrement intermédiaire et supérieur. C'est la raison pour laquelle il peut être **intéressant de classer ses collaborateurs**, en les en informant. Cette grille contribuera à faciliter le repérage des **personnes ayant un potentiel de progression** au sein de la structure.

#### LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION



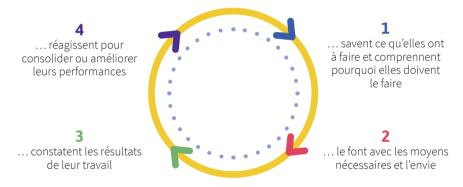
#### 3 • Apprécier la capacité des collaborateurs à travailler en équipe

Le **développement de l'intelligence collective** s'impose comme moyen d'améliorer la performance d'une entité. C'est sans doute l'un des piliers de l'innovation en management.

Pourquoi ? Parce que l'intelligence collective d'un groupe est plusieurs fois supérieure à la somme des intelligences individuelles des personnes qui le composent, encore faut-il que les conditions de l'émergence de cette intelligence du groupe soient réunies par le manager.

En tout cas, la capacité et la volonté des collaborateurs à s'inscrire dans un groupe va se mesurer – ou au moins s'apprécier – par la **capacité de chacun à partager les informations**. L'objectif final est clairement de permettre au manager de bien situer chacun des membres de son équipe pour en obtenir le maximum, tout en favorisant leur épanouissement personnel au travail.

#### LES ÉQUIPES SOUS LA DIRECTION DU MANAGER



**Au total**, le manager innovant connaît chacun de ses collaborateurs :

- il sait quels sont ses traits de personnalité,
- il connaît **son degré d'engagement**,
- il sait comment il se comporte en travail en équipe,
- il sait ce qu'il attend pour être reconnu dans la structure,

- il connaît son besoin d'estime et ses attentes personnelles,
- il sait donc comment lui programmer son activité,
- il sait donc comment aborder l'entretien d'évaluation.

#### C.4 • Se connaître soi-même en tant que manager

Le manager doit **bien se connaître lui-même pour bien communiquer avec ses colla-borateurs**. L'intuition, les aptitudes naturelles et les acquis de l'expérience, mais aussi la personnalité du manager lui-même influencent considérablement le manager dans son rapport avec la structure et avec ses collaborateurs.



L'apport de l'innovation dans le management consiste précisément à faire prendre conscience au manager de son positionnement personnel pour mieux s'adapter dans ses différentes missions de management. Ainsi le manager doit être capable de se décaler - ou de se déporter - par

**rapport à ses propres penchants naturels**, pour être « professionnel » et pour utiliser à bon escient les différents registres du management innovant, en fonction des situations et en fonction des personnalités auxquelles il s'adresse dans sa communication.

Pour bien se connaître, le manager peut recourir à divers outils qui vont l'aider à s'analyser et à **comprendre par lui-même comment il est perçu ou comment il peut être perçu par ses collaborateurs**. L'analyse transactionnelle, souvent invoquée dans ces matière peut aider, sans en faire une règle absolue. Certaines typologies de personnalités peuvent en effet aider à se connaître et en conséquence à corriger ou atténuer certains traits de caractère.

Ainsi en va-t-il du classement des personnalités selon leur position de vie, selon la classification d'Éric Bern qui classe les individus en trois catégories principales :

le parentl'adultel'enfantnormatif ou nourricierréfléchi ou rationnellibre, soumis ou rebelle

Le positionnement idéal du manager est celui de l'adulte qui est réfléchi et posé, qui raisonne en fonction des situations qu'il perçoit et des objectifs qui sont les siens. Les positions extrêmes desservent le manager; il ne peut pas être trop normatif et « cassant », il ne peut pas non plus sombrer dans le paternalisme ou l'enfant libre c'està-dire se considérer comme un « copain ».

Le manager doit toujours prendre sur lui, se maîtriser, parfois donner le change et faire semblant. Il n'y a pas de règle absolue, chacun adapte son style à sa personnalité, il peut la corriger à la marge; l'objectif du manager vise à gagner la confiance de ses collaborateurs.

Le plus souvent, le manager est attendu dans une certaine posture idéalisée par les collaborateurs. Ce n'est pas une raison pour lui de s'y conformer, mais il doit façonner son image pour que sa perception soit positive et ses messages compris et acceptés. L'exemplarité et l'engagement du manager dans la conduite de sa mission sont des fondamentaux, même s'ils ne sont pas suffisants. Ils sont les fondements de son leadership. Le manager doit aussi être capable de bien communiquer pour bien se faire comprendre (cf. ci–après le schéma « Savoir se faire comprendre de ses collaborateurs »).

#### C.5 • Développer l'intelligence collective et la collaboration, la base d'un management innovant

La véritable innovation dans le management d'une organisation est bien la valorisation de son potentiel collectif global. Chaque fois que le travail collectif est privilégié, il se produit un effet multiplicateur de l'efficacité. C'est l'effet magique du travail collaboratif qui amplifie la somme des intelligences individuelles.

# Σ des intelligences individuelles

LA SUPÉRIORITÉ DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE « Il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une. » Jacques Chirac

Σ des intelligences individuelles < Intelligence collective

Isaac Newton disait que « **les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts** ». Il faut en effet éviter l'édification de murs entre les personnes ou les services, il vaut mieux construire des ponts. Cette phrase pourrait être affichée à l'entrée de chacun des services.

Le cloisonnement est souvent imputable aux managers eux-mêmes, tel que le souligne Didier NOYE dans son livre *Manager votre équipe*, « une difficulté fréquente : dans de nombreuses équipes de direction, chacun se sent surtout responsable de sa propre unité plutôt que solidaire de l'ensemble de l'équipe de direction. Il convient alors de mener une démarche pour construire la cohésion de l'équipe de direction ».

Florent LAFARGE, cité par Olivier ZARA dans son ouvrage sur le management de l'intelligence collective, propose une définition du « contrat agilité » qui pourrait être passé entre le manager et ses collaborateurs pour énumérer les droits et les devoirs relationnels correspondant à des comportements de coopération. Le respect de ce contrat agilité ferait évoluer nos comportements et donc nos valeurs, vers une éthique de coopération.

Nous sommes à l'extrême de la mise en œuvre de moyens pour atteindre un objectif ; il ne faut pas non plus risquer de trop en faire, au risque d'infantiliser plus que de responsabiliser.

L'entreprise ou la direction, ou l'entité (établissement, service, filiale...) peut être comparée à un être vivant. La bonne santé d'un être vivant est subordonnée au fonctionnement harmonieux de ses différents organes. Il en est de même pour toute organisation. Cette image nous montre que l'harmonie est indispensable pour une meilleure efficacité. L'harmonie est ici la coopération, mais au-delà de la coopération, il y a la compréhension réciproque, l'entraide, le soutien, le respect, le partage.

L'harmonie ne s'invente pas, il faut la créer. Il faut mettre ensemble des individus qui ne se connaissent pas, qui ont peut-être des valeurs personnelles différentes, qui n'ont pas la même histoire. Il faut leur créer une histoire commune qu'il vont bâtir ensemble. Le management innovant trouve son essence dans ce savoir mettre ensemble des personnes qui vont « produire » avec enthousiasme parce qu'elles se sentiront bien dans leur corps et leur esprit. Le manager doit pouvoir créer une communauté de travail, un collectif composé de membres engagés. C'est cela le savoir être coopératif, qui amène à l'intelligence collective.

DIAGRAMME DU SAVOIR-ÊTRE COOPÉRATIF

# Situation de demande d'aide LE PROFITEUR cherche de l'aide mais garde tout pour lui L'être autonome L'être coopératif L'AUTRUCHE n'est pas aidant et ne demande rien, il se cache L'E COW-BOY est indépendant, il sait tout mais veut bien aider

**Situation de refus de toute aide** (d'après les définitions d'Olivier Zara)

108 • LE GUIDE DU MANAGEMENT INNOVANT

#### C.6 • Développer la confiance, l'esprit de responsabilité et le bien-être des collaborateurs



Faire confiance et donner confiance; cela suppose que le manager ait un certain leadership, qu'il soit crédible et qu'il puisse le démontrer. Le manager d'une équipe doit pouvoir donner l'exemple de son engagement, de l'intérêt de cet engagement par l'exemplarité, il doit aussi montrer son intégrité, la lisibilité et la transparence de ses décisions et au final montrer que l'ensemble produit des résultats.

Le manager sera suivi s'il est ambitieux pour son équipe, tout en laissant à chacun de ses collaborateurs une marge de manœuvre dans la réalisation de sa mission, le tout dans un cadre affiché ou implicite. Le tempérament de promoteur teinté d'empathie du manager est la clé de la confiance réciproque. Au total le manager, par ses qualités propres, va asseoir son leadership.

L'engagement et la responsabilité des différents acteurs est une autre déclinaison de la confiance réciproque : on est responsable quand on est engagé et on est engagé quand la confiance est omniprésente. L'idéal de situation c'est vraiment le collaborateur engagé, en confiance et qui se sent investi d'une part de responsabilité dans la réussite collective.

L'agilité et la liberté dans le choix des options de management : Il s'agit de laisser au manager le choix de ses options. Cela signifie qu'à tous les niveaux de l'organisation, les mêmes principes s'appliquent. C'est d'ailleurs le secret de la réussite, que d'insuffler la même dynamique managériale à tous les échelons ou à tous les niveaux de la structure. La « culture de l'entreprise » s'apprécie essentiellement au regard de son management, a minima des principes qui fondent son management.

Évidemment l'organisation pure et parfaite du management n'existe pas dans la réalité des structures (administrations ou établissements ou entreprises) ; la diversité des personnalités, la difficile combinaison entre des qualités variables et les cultures différentes des collaborateurs ne permettent pas une linéarité dans le management. Il est donc indispensable de vérifier en permanence la bonne mise en œuvre des différents outils déployés, la bonne compréhension de chacun des acteurs impliqués.

Le plaisir ou le bonheur au travail est, pour l'essentiel, un sous produit de toutes les

autres dispositions mises en œuvre. Certaines entreprises du secteur privé ont pris de l'avance et ont, en plus **mis en place des espaces de vie (ou de convivialité), des lieux de relaxation**, des spots de distributions de boissons ou autres snacks. D'autres ont créé **des espaces de travail libre** avec différents modules en libre accès (assis, debout ou assis sur des sièges hauts ou encore installés dans un canapé):



D'autres enfin ont aménagé les horaires permettant un travail en décalé pour celles et ceux qui se lèvent tard.

Le télétravail qui se développe de plus en plus et qui a vocation demain ( c'est-à-dire dès 2021) à devenir un mode normal de travail va bouleverser en apparence les fondamentaux du management. En effet, les enjeux pour la structure demeurent inchangés. Les objectifs sont les mêmes, seuls changent les modes de travail. Le manager doit garder le lien avec ses télétravailleurs, il doit leur porter une attention particulière, il

doit les rencontrer souvent, il doit les apprécier comme les autres collaborateurs. **Cela prend du temps de manager, mais c'est la clé de la réussite.** D'aucuns l'ont déjà expérimenté à grande échelle et leur témoignage est majeur.

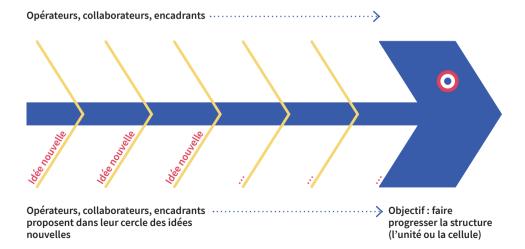
L'usage de la visioconférence, qui s'est accéléré lors de la crise Covid-19, est devenu un outil majeur pour le travail à distance.

#### C.7 • Stimuler la créativité et l'innovation, pour anticiper l'avenir

L'innovation n'est pas l'apanage exclusif des bureaux ou centres de recherche; l'innovation c'est aussi le résultat de la créativité des collaborateurs et des équipes. Plus elles seront engagées, et plus elles seront tournées vers la réussite de l'entreprise ou de la structure. Il appartient au manager de susciter par tous les moyens dont il dispose la créativité et l'innovation depuis le sommet de la hiérarchie jusqu'à la base.

Loin de prôner l'angélisme, il s'agit d'être au contraire réaliste et de faciliter par des « micro villages de l'innovation » l'expression créatrice des acteurs (collaborateurs ou équipes). Cette option ne doit pas être trop artificielle; elle doit être suscitée par exemple par des rendez-vous mensuels d'une ou deux heures, à l'instar des cercles de qualité mis en place il y a déjà plusieurs décennies par le Groupe Citroën, en référence au pratiques japonaises.

#### LE SCHÉMA EN ARÊTE DE POISSON S'APPLIQUE À TOUS LES STADES (l'atelier, la cellule, le bureau, la structure...)



#### L'innovation dans le management résumée en quelques formules :

- la confiance réciproque, la vérité, la tolérance
- le sens, l'authenticité, l'engagement
- la proximité, la valorisation des acteurs, la reconnaissance
- la liberté de choisir, la responsabilité, la flexibilité
- la coopération, la créativité, la complémentarité, la transversalité, l'efficacité
- la convivialité, l'ambiance, le plaisir, la célébration, l'équilibre...



#### LE LEADER STIMULE LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION

LE MANAGER	LES COLLABORATEURS (COLLECTIF)	LES COLLABORATEURS (INDIVIDUEL)	
Le leader de l'intelligence collective	L'intelligence collective de plusieurs départements	Les spécialistes de leur département	
FAIRE AGIR	AGIR (conduire un projet)	FAIRE (exécuter des ordres)	
Focalisation sur la stratégie, e sens, la créativité et l'innovation des collaborateurs et des équipes	Focalisation sur les objectifs et processus	Focalisation sur la technique et le contenu	

Le manager innovant peut mobiliser des outils qui renvoient à l'analyse transactionnelle, pour repérer les types de personnalité qui constituent son équipe. Selon la classification de Taibi Kalher, on distingue :

- les personnalités empathiques, affectives.
- le « travaillomane », qui est un travailleur fou, qui délègue peu et qui n'a pas du tout d'émotion; mais il a en revanche besoin de reconnaissance dans son travail, il a aussi besoin d'un planning et d'un agenda.
- le persévérant qui est centré sur les valeurs : il a des convictions, il est plutôt militant, il a besoin d'échanger sur les valeurs sur l'équité. Il est souvent en croisade et il peut vite devenir intolérant ; mais il a également besoin d'être reconnu dans ses convictions.
- le promoteur : il a besoin d'action ; le pire pour lui c'est l'ennui ; il est leader et séducteur ; le promoteur est épuisant pour ses collaborateurs ou ses collègues.
- le rebelle qui a besoin qu'on le reconnaisse dans sa différence, qu'il affirme de manière diverse, soit en étant créatif, soit en étant joueur, soit en étant très engagé sur les outils informatiques. Il adore les sujets ludiques mais il est agressif en situation de stress.
- le rêveur qui a besoin d'être dans sa bulle, il est peu loquace, il sait écouter, il a un potentiel créatif énorme; il est déprimé en situation de stress. Le rêveur fait ce qu'on lui demande mais il faut le cadrer pour qu'il ne s'en écarte pas.

### C.8 • Adopter un schéma de management de la structure et un plan de communication interne

Le schéma doit être simple et connu de tous, mieux il doit avoir été élaboré en lien étroit avec l'équipe. Il peut prendre la forme d'une charte qui énonce :

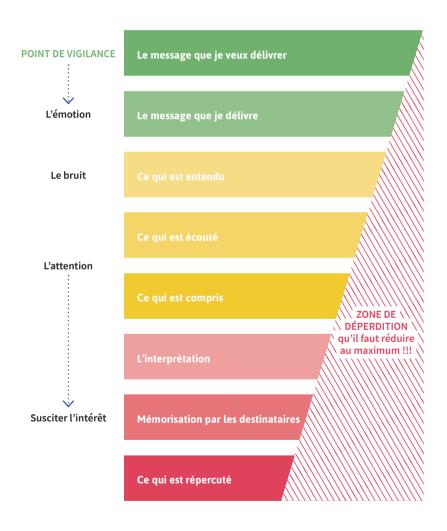
- les objectifs de la structures,
- le calendrier de leur réalisation,
- les moyens déployés : les groupes de travail, les équipes responsables,
- les conditions de leur mise en œuvre (exemple création d'équipes projets ad hoc),
- les responsabilités de chaque niveau dans cette mise en œuvre,
- les modalités de fonctionnement des équipes (travail collaboratif et ses modalités),
- les aspects humains et de bien être des collaborateurs,
- la mise en place de contrats agilité si c'est le cas et les modalités de leur évaluation,
- les horaires et autres dispositifs sociaux proposés par la structure (télétravail...).

Le schéma peut aussi prendre toute forme appropriée, qui peut d'ailleurs être débattue au sein de la structure.

Enfin, un dispositif de communication interne doit être prévu. La communication est un enjeu majeur dans le management d'une structure. Sans entrer dans le détails de ce que sont les qualités d'un bon communiquant, quelques précautions doivent être prises pour que le manager puisse se faire comprendre sans ambiguïté.

Le schéma ci-dessous est illustratif de ces précautions.

#### SAVOIR SE FAIRE COMPRENDRE DE SES COLLABORATEURS, L'ART DE COMMUNIQUER



#### C.9 • Créer un « groupe miroir » de suivi et de propositions

Une solution peut être proposée pour assurer une veille: la création d'un atelier miroir, que l'on peut aussi appeler « groupe miroir », dont la mission est précisément d'évaluer en quasi temps réel ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré dans le management de la structure. Il peut également contribuer à faire progresser le schéma de management pour mieux concilier productivité maximale et bonheur au travail.

La composition de ce groupe doit être variée (un mélange d'encadrants de collaborateurs du management intermédiaire et d'opérateurs ou d'agents). Ces personnes peuvent être d'ailleurs désignées comme ambassadeurs du management innovant dont les principes et les règles sont connues de tous et ont fait l'objet de discussions préalables, de présentation et d'explication à tous les niveaux. Le fonctionnement de ce groupe et l'ambiance au sein du groupe sera un indicateur précieux de mesure du bien-être au travail des collaborateurs, sans qu'il soit besoin de mettre au point un indicateur spécifique.

Ce groupe doit contribuer par son travail collectif et par l'émulation en son sein à vaincre les résistances au changement.

Les résistances au changement dans le management sont aussi présentes, tant chez les managers eux même que chez leurs collaborateurs.

Les principales difficultés ou résistances :

- l'ancrage du manager dans ses certitudes ;
- la peur : la peur de perdre le contrôle, la peur de perdre le pouvoir, la peur de faire des erreurs ;
- la pression sociale : « nous avons toujours fait comme ça » ;
- les limites du raisonnement, c'est-à-dire la difficulté à anticiper ce que seront les résultats une fois les changements réalisés ;
- le calcul qui conduit à la résistance ;
- le cloisonnement et la défense des forteresses :
- le conformisme :
- le besoin de contrôler.

#### C.10 • Le cas particulier du management du changement et de transition

Le management de transition qui conduit au changement implique d'adapter l'organisation aux évolutions: les évolutions statutaires, les évolutions de structure, les évolution de technologies, les évolutions politiques ou encore les changements de méthodes ou doctrines de travail, sans oublier les changements imposés par les crises. Certains cabinets se sont spécialisés dans le management de transition, particulièrement dans le domaine juridique. Il est vrai que les évolutions de structure peuvent entraîner des modifications du statut de l'organisation, des postes des collaborateurs; il y a des précautions à prendre avant de faire évoluer une organisation, comme réaliser une fusion ou une cession.

La création du CGET (commissariat général à l'égalité des territoires) en 2014, par la fusion de deux administrations centrales de l'État, (la DATAR et le SG CIV) et d'un établissement publics l'Acsé (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances), a eu des impacts lourds sur les personnels dont certains étaient fonctionnaires, d'autres contractuels de droit public, enfin d'autres contractuels de droit privé.

**Des dispositifs juridiques de transition ont été nécessaires.** Ce projet intégrait tous les ingrédients de la transformation et tous les prérequis d'une transformation du management. Le tableau ci-dessous tente une synthèse du savoir-être du manager innovant.

# Perturbation Compréhension Contestation Retrait Rupture

COURBE DE L'ADHÉSION AU CHANGEMENT

(d'après La boîte à outils de la conduite du changement, de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2013)

Les leviers du changement par le management innovant selon Olivier ZARA dans « le management de l'intelligence collective ». Il évoque quatre étapes pour réinventer son management qui peuvent trouver leur place dans toutes les structures en évolution :

- éprouver réellement et sincèrement le besoin de changer l'organisation : le changement doit intervenir car la nécessité se fait loi ; il ne peut y avoir de changement pour le changement. L'innovation dans le management doit s'imposer d'elle-même.
- communiquer ouvertement et en transparence les intentions de changement en expliquant ce qui les justifie. C'est là que le manager doit respecter les règles essentielles de la communication : expliquer, se faire comprendre, faire adhérer et mobiliser.
- créer ou susciter le besoin de changement face à la nouvelle organisation suggérée. Cela revient à mobiliser : les collaborateurs, qui sont en confiance et qui sont engagés (cf partie précédente) sont avides d'aller de l'avant et de se mettre en ordre de bataille pour réussir le changement proposé ou subi.
- mobiliser l'intelligence collective et instituer des communautés de travail, c'est-à-dire décloisonner, dans le but de mieux faire partager les connaissances et les informations pour en retirer un maximum de solutions innovantes. L'instauration de communautés de travail peut s'avérer en revanche extrêmement utile, spécialement lorsque la structure est en évolution rapide ou en cours de transformation.



#### LE TABLEAU DE MANAGEMENT

#### Le manager

Bienveillance	++
Confiance	++
Objectivité / Rationalité	++
Leadership	++
Open-minded	++
Engagement	++
Animation	++
Communication	++

#### **Performance**

#### **INNOVANT PUR ET PARFAIT**

#### Le collaborateur

Engagement	++
Confiance	++
Coopératif	++
Loyauté	++
Open-minded	++
Plaisir au travail	++
Reconnaissance	++
Responsabilité	++

#### collective

#### LES 10 CLÉS PRINCIPALES

La feuille de route écrite fixant les missions, le sens et les objectifs est un impératif Connaître les différents contextes dans lesquels se situent la structure Bien connaître ses collaborateurs avec une écoute active et une évaluation 3 permanente Se connaître soi-même en tant que manager et accepter de se soumettre à une évaluation régulière pour améliorer ses points faibles Développer l'intelligence collective et la collaboration : à la base d'un management innovant Développer la confiance, l'esprit de responsabilité et le bien-être des collaborateurs Stimuler la créativité et l'innovation, pour anticiper l'avenir Adopter un schéma de management de la structure : un outil quasi indispensable Créer un « groupe miroir » de suivi et de proposition Le cas particulier du management du changement et de transition

#### **DU MANAGEMENT INNOVANT**

Une feuille de route classique comporte 4 rubriques :

- 1 rappel des missions, des objectifs de l'organisation, du sens et des valeurs de la structure ;
- 2 modalités de la communication externe et de la communication interne ;
- 3 définition du schéma de management;
- 4 modalités de l'évaluation : les tableaux de bord, le reporting et « bench marking ».

Le manager doit savoir se situer dans l'environnement qui l'entoure : l'environnement technologique, économique, social, le contexte juridique et procédural... le contexte sanitaire.

Leurs besoins et attentes, leur motivation et leur engagement, leur capacité à travailler en équipe... leur potentiel.

Connaître sa propre personnalité, pour mieux se faire comprendre et gagner la confiance

Chaque fois que le travail collectif est privilégié, il se produit un effet multiplicateur de l'efficacité. C'est l'effet magique du travail collaboratif qui amplifie la somme des intelligences individuelles.

Faire confiance et donner confiance ; on est responsable quand on est engagé et on s'engage quand la confiance est omniprésente.

L'innovation c'est aussi le résultat de la créativité des collaborateurs et des équipes. Plus elles sont engagées, et plus elles sont créatrices.

Dire ce que l'on va faire, comment on va le faire, le faire, le faire savoir et vérifier que chacun a fait sa part et connait le résultat d'ensemble.

Mission : évaluer en quasi-temps réel ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré dans le management.

Comment manager en période de changement et de mutation : l'enjeu faire tourner la boutique en même temps que l'on travaille à sa profonde transformation interne. Les enjeux sont souvent juridiques, statutaires, financiers et salariaux...

#### Bibliographie simplifiée

ZARA, Olivier. Le management de l'intelligence collective. M21 Éditions, 2004.

AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel . *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod, 2013.

NOYE, Didier. Manager votre équipe. INSEP Consulting Éditions, 2009.

BERN, Éric, fondateur de l'analyse transactionnelle. *Analyse transactionnelle et psychothérapie*. PAYOT, 1971.

MARTRE, Dominique, dirigeante d'Interagir. *Travaux sur l'utilité sociale de la médiation*.

GREFFE, Xavier. Analyse économique de la bureaucratie. Economica, 1981.



# 3

## LE BAROMÈTRE SANTÉ 2020 DES MANAGERS DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR INTÉRIALE

#### Auteurs:

Marie-Pierre Janvrin, Directrice Prévention Santé INTÉRIALE et Éric Nguyen Barnier, Chargé d'Études INTÉRIALE



Depuis 2014, la mutuelle INTÉRIALE rend public chaque année un baromètre santé et prévention en allant à la rencontre des agents de la fonction publique pour comprendre leurs attentes et proposer des pistes d'actions en matière de santé et de prévention. Ces baromètres, construits en partenariat avec de nombreux acteurs : les directions des ressources humaines et les responsables des services de médecine de prévention des ministères de l'Intérieur, de la Justice et des associations de



représentants des collectivités locales ; permet de construire des réponses adaptées en terme d'accompagnement pour les agents, adhérents d'INTÉRIALE grâce à une bonne connaissance de leur santé physique, santé mentale et santé au travail mais aussi en matière de prévention.

Les agents publics ayant des fonctions d'encadrement sont amenés à prendre quotidiennement des décisions engageantes pour leur service ou leur administration. Convaincus qu'une mutuelle comme INTÉRIALE doit connaître précisément les personnes qu'elle accompagne, le baromètre santé et prévention a été à la rencontre de ces managers de la Fonction Publique afin de mieux appréhender et comprendre leurs attentes.

Quel est l'état d'esprit des managers de la fonction publique ? Quel regard portent-ils sur leur situation actuelle, tant sur le plan personnel que professionnel ? Quelles sont leurs préoccupations, leurs sources de satisfaction ? Comme managers, comment se positionnent-ils ? Quels sont leurs enjeux ? Leurs difficultés ? Quels types d'accompagnement souhaitent-ils avoir dans leurs fonctions, leur mobilité et avec leurs équipes ? Comment se projettent-ils pour l'avenir ? Voilà les questions auxquelles nous tentons d'apporter des réponses.

# Méthodologie

INTÉRIALE avec l'Institut d'études CSA a mis en place un dispositif d'études mixte couplant une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative de mesure à vocation barométrique afin de disposer d'un état des lieux détaillé de la situation actuelle des managers en matière de santé et de prévention et d'identifier les freins et les leviers à l'adoption de comportements vertueux en la matière.

#### Une phase qualitative exploratoire:

Du 28 février au 7 avril 2020, CSA a conduit 22 entretiens avec des managers en face à face puis par téléphone du fait de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Pour le ministère de l'Intérieur, 11 managers : préfets, sous-préfets, contrôleurs généraux, commissaires de police, hauts-fonctionnaires de l'administration centrale.

Pour le ministère de la Justice, 7 managers : magistrats, directeurs de centre pénitentiaire, hauts-fonctionnaires de l'administration centrale.

Pour la fonction publique territoriale, 4 managers : DRH, chefs de police municipale, SDIS.

#### Une phase quantitative complémentaire :

Afin de compléter cette première analyse exploratoire, l'institut d'études CSA a adressé un questionnaire à 3000 personnes et 646 managers et adhérents d'INTÉRIALE, interrogés par CSA entre le 29 mai et le 24 juin 2020 (333 managers du ministère de l'Intérieur, 223 de la fonction publique territoriale et 90 du ministère de la justice ont pu s'exprimer sur la perception de leur état de santé, leur attachement au service public et aux valeurs qui motivent leur implication).

# Manager dans la fonction publique : un engagement

#### Des personnalités fortes

Les managers de la fonction publique interrogés ont en commun des traits de caractères en cohérence avec la fonction et dont les trajectoires sont assez classiques: en formations initiales ou dans leur carrière au sein de la Fonction Publique. Les agents interviewés mettent en avant des tempéraments directs qui valorisent l'efficacité; une autodiscipline et un respect de l'autorité; un goût du travail important; des personnalités qui font face à l'adversité et montrent peu leurs faiblesses. Des valeurs qui vont induire un regard et des comportements dans leur fonction, mais aussi sur leur santé.



« J'ai toujours voulu être magistrat. » « Je ne me serais pas vu refuser ce poste, ça fait partie de la carrière. Aujourd'hui je suis très attendue, mais ça fait partie du poste. » « La vie d'un cadre dirigeant est comme celle d'un sportif de très haut niveau, il doit s'engager entièrement, il a des risques spécifiques dans son segment. »

#### Une posture plutôt positive à l'égard de leur situation

Les managers manifestent un tempérament qui aime être stimulé et ils transforment les défis en solutions. Par ailleurs, ils exercent des métiers de passion qui les incitent à être intuitivement dans le registre de la valorisation, en particulier pour ses dimensions sociales, intellectuelles et relationnelles. Le statut managérial est perçu comme gratifiant et entrepris avec conviction et implication.

90 % sont satisfaits de la qualité des relations avec les personnes qu'elles encadrent.

84% sont satisfaits de l'investissement dans le travail des équipes qu'ils encadrent.

« Je viens le matin avec le sourire. C'est un métier que j'ai choisi et que j'aime. »

#### Plus qu'une fonction, une vocation

Très tôt, ils manifestent une volonté d'être utiles et envisagent une carrière dans la Fonction Publique. Un métier qui est pour tous une vocation et qu'ils valorisent pour le sens qu'ils lui donnent, son utilité sociale, tout autant que sa richesse humaine et intellectuelle. Ils décrivent leur fonction comme un métier de passion, qui occupe une place tout à fait centrale dans leur quotidien et pour lequel ils s'engagent de manière entière.

93 % sont satisfaits d'exercer une mission de service public. 80 % sont satisfaits par le fait de se sentir utiles. « J'ai fait ce métier par vocation, je savais depuis toujours ce que je voulais faire. »

#### Des difficultés à concilier

Pour autant, s'ils n'en parlent pas spontanément, la plupart ne comptent pas leurs heures. Cet engagement couplé à une culture de la performance se fait au détriment de leur vie privée, et notamment de leur vie familiale.

Seulement 62 % sont satisfaits par l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. 80 % estiment que le rôle de manager est plus difficile à endosser que par le passé, et pour 34 % d'entre eux c'est l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle qui est le plus difficile, notamment chez les femmes et les plus 49 ans.

**51 %** déclarent travailler plus de 45 heures par semaine.

dont 15 % travaillent plus de 56 heures par semaine. « On peut me téléphoner à n'importe quelle heure de la journée. Même pendant les vacances, c'est un choix que j'ai fait. »

#### Une vie personnelle qui passe souvent au second plan



En conséquence, une vie personnelle passée le plus souvent au second plan, qui entraine des difficultés et des manques à plusieurs niveaux: le sentiment d'un risque de déséquilibre familial; la nécessité d'une anticipation et d'une organisation pour ordonner sa vie personnelle; peu de temps de repos ou de loisirs pour soi...

« Je suis beaucoup moins disponible qu'avant pour mes enfants. J'ai un fils qui a des problèmes d'apprentissage et je ne suis pas là. C'est ma compagne qui doit gérer. Il y a une culture masochiste. Mes collègues se ventent d'avoir travaillé jusqu'à minuit. Ça fait bien de dire ça. »

« Ça fait bien longtemps que ma vie privée est calquée sur mon travail. Ça m'a valu un divorce, mais maintenant, je suis très clair, je lui ai expliqué, je l'ai amenée avec moi, elle connaît mon poste de police, mon équipe. »

**35**%

déclarent que leur travail a eu des effets négatifs sur leur vie familiale ou amoureuse. **49** % déclarent que la mobilité est une difficulté pour la famille.

14% se sont retrouvés seuls loin de leur famille pendant 6 mois ou plus au cours des 5 dernières années. Pour un tiers d'entre eux cet isolement était subi.



#### Des profils fragilisés

Pour les parents de jeunes enfants, notamment les managers femmes une charge mentale parfois pesante et une organisation plus laborieuse pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Et pour les profils en situation de célibat géographique, un quotidien éloigné de sa famille qui génère des difficultés organisationnelles et relationnelles, avec de nombreux voyages à planifier et un moindre temps accordé à sa vie personnelle.

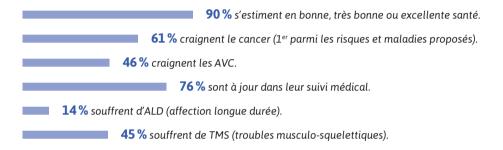
Seulement 34% prennent l'intégralité de leurs congés annuels.

28 % n'arrivent pas à se déconnecter du travail en vacances. « J'ai l'impression d'être un nomade, j'ai deux, trois domiciles. Une femme qui est loin. »

# Des agents en bonne santé... mais qui peuvent également négliger leur santé

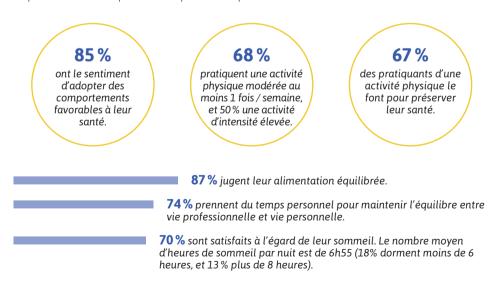
#### Les managers s'estiment en bonne santé

Ils s'estiment en bonne, voire en excellente santé, et portent une attention marginale à leur santé. Ainsi ce sont plutôt les pathologies majeures qui sont considérées comme des problèmes de santé.



#### Ils adoptent des comportements vertueux : hygiène de vie

Les managers interrogés ont dans l'ensemble une bonne hygiène de vie. Une alimentation équilibrée, un sommeil satisfaisant et une pratique d'activité physique régulière, impactés toutefois par le manque de temps.



15 % sont fumeurs de tabac, tabac à rouler, pipe, cigare, chicha, narguilé. **6%** vapotent des cigarettes électroniques. 8% déclarent avoir des difficultés avec l'alcool (le test alcool DETA permet de repérer de manière simple et rapide les personnes dont la consommation d'alcool semble dangereuse).

« Il est important de trouver des soupapes de sortie, avec le sport notamment, les hobbies. Peu de sucre, bio, pas de gras. »

#### Des managers qui restent optimistes malgré des métiers mentalement éprouvants



Si certains ont fait part de nombreuses pathologies générées par l'intensité de leur métier (dépression, burnout, cancer, AVC, traumatismes), on constate a plus grande échelle des indicateurs de santé mentale assez encourageants par rapport aux restes des agents des mêmes ministères. Ils sont notamment beaucoup plus optimistes pour la société française.

15 % sont stressés par leur vie privée, tandis que le niveau de stress lié au travail est de 53 %.

**25**% présentent des symptômes dépressifs, et **34**% sont en situation de mal-être.

13 % ont eu des pensées suicidaires. La majorité de ces pensées sont liées à leur situation ou vie professionnelle.

84% sont optimistes quant à leur avenir personnel.

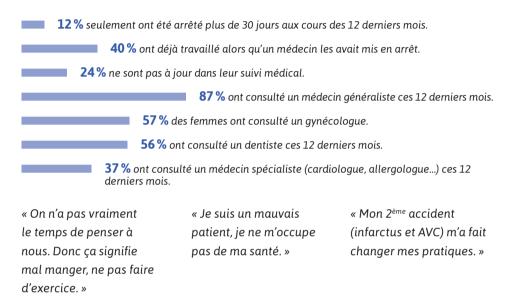
**74%** sont optimistes quant à leur avenir professionnel.

49 % sont optimistes quant à l'avenir de la société française.

« Une scène de crime particulièrement difficile a réveillé toute les autres [scènes vécues]. » « Il y a une épidémie d'AVC dans la magistrature, des burn-out. Parfois vous avez des gens qui arrivent le matin et qui repartent sur des civières. Ce ne sont pas des rythmes normaux. »

#### Mais des profils et une fonction qui amènent à être parfois négligents

Les managers, toutes fonctions confondues, déclarent ne faire que peu attention à leur santé et adopter des attitudes négligentes. Des profils engagés dans une fonction dans laquelle ils manquent de temps et adoptent aussi une posture de performance dans laquelle l'échec n'est pas permis.



#### Malgré une satisfaction et un engagement, un environnement de travail qui peut s'avérer complexe et difficile

#### Des conditions de travail a priori satisfaisantes

Les managers de la fonction publique interrogés semblent à priori satisfaits par leur environnement et leurs conditions de travail. Une satisfaction qui passe d'abord par le caractère enrichissant, utile et multidimensionnel de leur métier : un travail d'utilité sociale, un quotidien challengeant qui échappe à la routine, un métier enrichissant et valorisant sur le plan humain et un statut gratifiant.

80 % sont satisfaits à l'égard de leur travail au global.

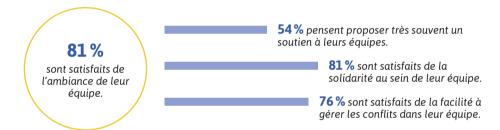
79 % évaluent leur qualité de vie au travail comme bonne.

**86**% sont satisfaits des conditions de sécurité de leur poste de travail/pour exercer leurs missions.

« Je me sens valorisée à ce poste, j'ai le sentiment d'être reconnue. »

#### Un rôle managérial captivant et qui procure de la fierté...

Le statut managérial est perçu comme gratifiant et entrepris avec conviction et implication. Les managers témoignent d'un plaisir de participer à la cohésion d'équipe, de protéger les équipes des situations difficiles et traumatisantes et régler les conflits. C'est également une fierté statutaire d'évoluer avec des équipes dont ils ventent les qualités de solidarité, de compétences, d'efficacité et de relationnel.





- « C'est un travail d'équipe, il y a de la solidarité, on fait attention aux autres, et on a une capacité à se serrer les coudes. »
- « Moi ce que j'aime c'est l'humain, le rapport avec les gens, c'est une richesse ! J'aime pouvoir gérer les conflits. »

#### ... ainsi que des difficultés

À titre individuel, ils évoquent d'abord le rythme de travail très élevé et parfois aléatoire rendant difficile la gestion vie professionnelle et vie privée. Concernant le rôle de manager, le manque de formation, la gestion des nouvelles générations et le manque de reconnaissance sont aussi abordés. Ils relèvent aussi de difficultés liées à la mobilité géographique d'un point de vue familiale, mais aussi matériel.

45 %
ne sont pas satisfaits
des moyens mis à
disposition pour
mener à bien leurs
missions.

**45**% sont insatisfaits de l'accompagnement et des moyens mis à disposition dans le cadre de leur mobilité géographique.

**35**% ne sont pas satisfaits des formations mises à leur disposition pour encadrer les équipes.

63 % ne sont pas satisfaits de l'accompagnement psychologique en cas d'éloignement de la famille.



« On n'est pas toujours formés aux difficultés de notre métier, sur le savoir-être dans un poste, comment encadrer les équipes, gérer son temps, on n'a pas accès à ce genre de formations. C'est plutôt des formations métier avec des connaissances techniques sur tel ou tel domaine. »

39 %
ne sont pas satisfaits
de la reconnaissance
de leur travail par la
hiérarchie.

**59**% sont insatisfaits de la reconnaissance de leur travail par les pouvoirs publics.

**49**% ne sont pas satisfaits de la prise en compte de leurs attentes et de leurs besoins par la hiérarchie.

**49**% déclarent ne pas se sentir soutenu toujours ou souvent par la hiérarchie lors de situations difficiles.

**43**% sont insatisfaits par la possibilité d'évolution professionnelle.

« La fonction de manager n'est pas du tout valorisée [par la hiérarchie]. Pour eux c'est normal! » « Il y a une demande criante d'être reconnu. Sur ce point il y a une vraie maltraitance de la part de la gouvernance.»

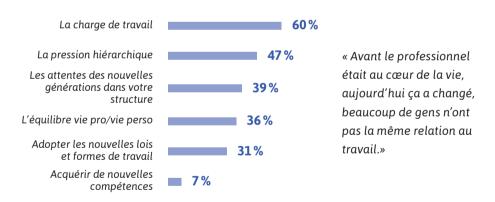
Sur le plan des conditions de travail, ils relatent également des lourdeurs dans les procédures et une inertie organisationnelle mais aussi un manque de moyens en termes d'effectifs, d'outils numériques et matériels. Enfin, ces métiers font aussi face à une exposition à la violence, encourant des risques psychologiques et ou physiques, qui ne seraient pas toujours gérés de façon pertinente.



« On n'a plus la suite Office, c'est trop cher, donc quand on nous envoie des docs Word, on ne peut pas les ouvrir. Il a fallu que je me batte pour Excel et aujourd'hui seulement 4 employés l'ont. » « C'est un monde qui est violent. Parfois on a devant nous des faits qui sont horribles, avec des décisions contre-nature. Et là c'est difficile à gérer, on ne dort pas bien la nuit, on fait des cauchemars. »

#### Les principales difficultés rencontrées par les managers

Pour la majorité des managers interrogés le rôle d'encadrant est plus difficile à endosser que par le passé. Dans le détail, on constate que la charge de travail, la pression hiérarchique, et les attentes des nouvelles générations sont les principales difficultés.



#### Des frustrations liées aux tâches du quotidien

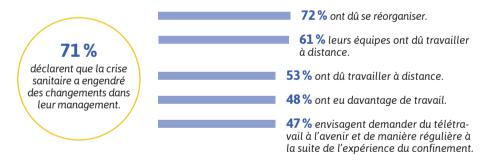
Au quotidien, les managers ressentent des frustrations qui sont liées à la nature des tâches dont ils ont la charge, ne leur permettant pas d'accomplir leur fonction dans les meilleures conditions.



#### Attentes et perspectives



Si les actions prioritaires concernent la prise en compte des attentes, des besoins et la reconnaissance de la hiérarchie, la crise sanitaire du Covid-19 a aussi engendré des changements dans l'organisation des managers interrogés et a mis en exergue des expectatives et nécessités de la fonction managériale dans la Fonction Publique.





Ainsi, pour clore ce chapitre 3, on voit que ces données barométriques qui se sont intéressées aux managers de la fonction publique nous sont précieuses. Les managers se révèlent comme nous l'avons vu dans les témoignages du chapitre 2, déterminés, dans le contrôle, dans la recherche de performance et d'efficacité. Ils cherchent à afficher d'euxmêmes l'image de personnes fiables, courageuses, presque infaillibles.

#### • Le baromètre santé 2020 des managers de la Fonction Publique par INTÉRIALE



Un état d'esprit qui induit bien sûr un regard assez positif de leur situation. Un métier qui est pour tous une vocation et qu'ils valorisent pour le sens qu'ils lui donnent, son utilité sociale, tout autant que sa richesse humaine et intellectuelle. Pour autant, même s'ils n'en parlent pas spontanément, les résultats quantitatifs révèlent des difficultés liées à leur situation. Notamment concernant leur rôle de managers, les aspects de conciliation vie privée/vie professionnelle rendue très compliquée par un rythme de travail très dense et une priorisation donnée à l'activité professionnelle, le manque de moyens, qu'il s'agisse des effectifs ou des moyens matériels et digitaux impactant les conditions de travail et leur efficacité à leur poste et une certaine inertie organisationnelle qui peut être source de frustration et de découragement.

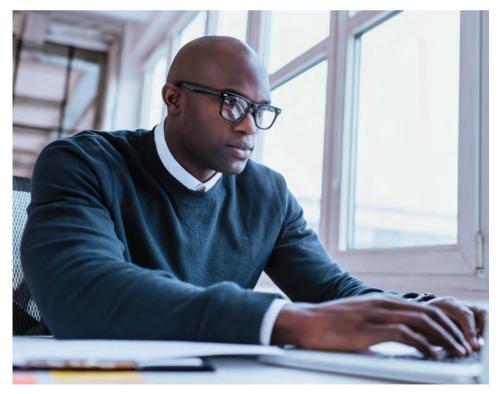
On observe que le rôle de manager semble insuffisamment soutenu et reconnu en interne : s'il est pour tous une source de satisfaction importante, il est aussi source de frustration et déception ; un manque de formation, d'aide et de conseils dans l'exercice de cette mission, et des équipes (jeunes) qu'il est plus difficile à manager.

La mobilité géographique également insuffisamment soutenue financièrement, matériellement et émotionnellement.

Enfin, une exposition à la violence, qu'elle soit concrète, vécue sur le terrain ou par rebond, est de plus en plus prégnante mais insuffisamment accompagnée en interne.

Alors même qu'ils reconnaissent les risques de leur métier tant physiques que psychologiques, les résultats révèlent que les managers interrogés par INTERIALE en partenariat avec l'institut d'étude CSA ne mettent rien en place ou très peu pour prévenir ou se protéger face à ces risques : manque de temps, déni (sentiment d'invulnérabilité), au contraire par fatalisme ? Ces professionnels qui se mettent en distance des questions de santé, rendant plus important encore le travail de sensibilisation des différents acteurs en interne de toutes les structures de la fonction publique (décideurs, RH...) mais aussi en externe comme les mutuelles affinitaires telles qu'INTERIALE dont les résultats ici exposées obligent les acteurs à développer de nouveaux modes de coopérations, des services qui devront être innovants et pertinents pour tous les managers de la fonction publique.





© Shutterstock

Notes de réflexions personnelles sur le management innovant			









#### **Éric FREYSSELINARD** Préfet, directeur de l'IHEMI







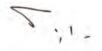
Un manager innovant est un homme ou une femme engagé. Avec énergie, ambition, et réflexion, il avance avec une **double focale**. La première est la **vision**. Le manager doit se projeter en permanence dans l'avenir, et tenter de l'imaginer. **Planificateur**, il a pour objectif de déterminer immédiatement quelles seront les priorités de son service, dans l'immédiat, certes, mais aussi dans le futur.

Une première tâche pour un manager est d'identifier les sujets qui nécessitent son attention, afin de ne pas laisser de dossiers orphelins. Imaginatif et créatif, il peut dès lors traiter ces dossiers tout en insufflant une vision d'avenir permettant d'orienter l'activité de son service vers le bien commun.

Doté d'une longue vue lui permettant de naviguer sereinement vers ses objectifs, **le** manager n'en reste pas moins un meneur d'hommes et de femmes, qui assure la pérennité du collectif de travail. Cela passe en premier lieu par l'animation de ses collaborateurs. Tout en supervisant leur travail, le manager doit savoir déléguer efficacement à ces derniers, en leur laissant une latitude telle que cela démultiplie leur force de travail.

De ce fait, c'est un management de bienveillance qui, je crois, permet de consolider la relation du cadre à ses collaborateurs. Il est nécessaire qu'un chargé de mission puisse s'exprimer, et oser manifester son désaccord, afin d'éviter la prise de décisions hors sol et non opérationnelles.

Le manager innovant doit donc être **capable de suivre ses collaborateurs**, savoir leur inspirer une confiance nécessaire à la prise d'initiatives individuelles. Accepter leurs idées, en donnant le plus souvent son accord et en laissant faire, est **la marque d'un management qui pousse les collaborateurs vers l'innovation dans l'intérêt général et l'efficacité du service public.** 



# 2021, l'équipe d'AMICHEMI sera présente pour vous accompagner dans la relance...





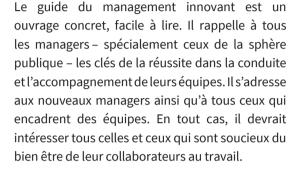










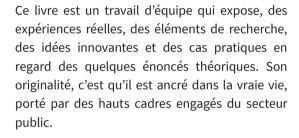












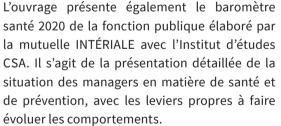


















Ce livre se veut surtout pédagogique et au service de l'intérêt général.







