

Atelier 4 - Emergence - Session 2

Question

Comment pérenniser le fonctionnement "hors-normes" de la crise pour libérer les initiatives ?

Synthèse

Le fonctionnement habituel : l'action répond à la norme plus qu'à la finalité du service (1). Pendant cette crise, nous avons pu travailler sur les finalités, retrouver le sens du service public, repartir des priorités pour construire des objets de travail collectifs, porteurs de sens.

Habituellement, on fait plus confiance aux normes qu'aux personnes: pendant cette crise les personnes ont retrouvé des espaces de liberté ont pu prendre des initiatives, casser certaines règles pour être plus efficaces.

Il s'agit de trouver des biais dans les procédures pour être au plus proche de son désir. Continuer à ne pas être seul, à travailler en collectif surtout avec des personnes "différentes". Les collectifs sont gênants car instituant ces biais peuvent être actionnés de différentes manières :

- en repartant des priorités repérées pendant la crise pour initier de nouvelles coopérations
- en ouvrant des espaces de liberté et d'initiative aux agents
- en structurant des retours d'expérience permettant de démontrer la plus-value du fonctionnement "hors-norme" ou "hors-cadre"
- en remettant en discussion, au sein des collectifs de travail, les normes ou procédures au regard des finalités de service public

1- TEDX D'Olivier Ryckwaert portant sur cette question :
<https://trshow.info/watch/cFgMChmsrm8/ameliorer-le-service-public-c-est-possible-olivier-ryckwaert-tedxlarochelle.html>

Porteur

Martin PREAUD

Participants

Jacky Le Bihan
Emmanuelle Guillard
Bernard Alix
Christine Ferrare
Sabrina
Sandrine Barret
Cecile M
William Jouve
Frédérique lahalle
Mathilde
Jérémy MONTAGNY

Éléments importants de la discussion

Complément à la question: on s'est permis de *prendre des initiatives* que l'on ne se permettait pas avant: comment conserver cette façon de faire

On *reconnaissait collectivement la façon de faire*, on s'alignait sur des finalités
On a cassé les codes, on s'est *affranchi de certaines règles* pour être plus efficace, *moins de hiérarchie* en raison de la distance avec la hiérarchie: *nouveaux espaces de liberté*

On a retrouvé le *sens du service public*, ce qui *fait sens au quotidien* (Cf Tedx d'olivier : l'action répond à la norme plutôt qu'au service ou ses finalités...)

Difficulté de *maitriser les nouveaux outils* (numériques), certains écarts se sont creusés entre ceux qui maitrisent et les autres

Fonctionnement *agile et réactif*

L'absence de cadre (manager) a élargi le cadre (action)

L'encadrement va devoir montrer ce qui a marché, notamment la présence moindre de la hiérarchie favorisant l'initiative locale; quelle initiative a été porteuse de sens? a permis de répondre ...

Des rencontres ont pu se faire, qui n'étaient pas possible avant en l'absence d'accord

Accorder plus de confiance, accepter de faire plus de délégation

"L'agir en compétences est porté par une activité de renormalisation du prescrit" (car il en faut mais sans accumuler les procédures)

Privilégier la finalité et pas les moyens, (qui peuvent devenir la finalité...)

Débattre des règles, des normes, aller vers des organisations capacitantes

Pôle Emploi: 1 personne peut être déchargée pendant 6 mois et se mobiliser sur un projet

Au delà du dépassement interne, les initiatives qui ont eu lieu ont permis plus de liens avec des entités externes

Transversalité, co construction avec d'autres services, d'autres collectivités autour d'objectifs à CT sans convention mais avec une fiche de cadrage. L'*urgence*, la précarité des gens, les difficultés ...ont permis de débloquer la logique partenariale
Aller voir plus loin que son secteur "habituel"

Organiser un Retex ? demande du temps, pb/changement de gouvernance/ élections municipales

risque: reproduire de la norme

Faire émerger un autre imaginaire pour transformer le rapport au monde: mais acteurs pas armés....(ex gestionnaires/ performance: retex = contre intuitif

Idées à creuser

- accompagner les managers sur la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales, une nouvelle posture à trouver : rôle d'animateur, de facilitateur, autoriser.
- sensibiliser les élus et la direction générale sur l'intérêt de travailler autrement avec des exemples concrets à l'appui
- permettre à tous les agents de participer avec un cadre sécurisant : temps libéré, liberté de proposer des initiatives, formation aux outils collaboratifs
- ouvrir des espaces de débat sur la norme/le prescrit au travail
- repartir des nécessités prioritaires identifiées pendant la crise pour engager/embrayer des coopérations interservices/intercollectivités/collectives
- structurer des retours d'expérience permettant d'identifier les conditions qui ont permis aux initiatives d'être fécondes
- développer les coopérations sur des objectifs à court terme

- accompagner les agents en interne, leur ouvrir d'es espaces de liberté et d'expérimentation (logique d'intrapreunariat)