



DR

Clément Le Bras-Thomas, clement.lebrasthomas@gmail.com
Secrétaire général ressources de la DGA territoire du conseil départemental de l'Essonne, il est l'un des délégués régionaux Ile-de-France de l'AATF et coordonne le projet le Lab' AATF.

Aujourd'hui, nous sommes finalement dans un mix de culture démocratique et de bureaucratie.

L'ŒIL DU TERRITORIAL

« Dans la fonction publique territoriale, l'innovation en termes de management n'en est qu'à ses prémises »

Expliquez-nous la démarche du Lab' AATF ?

Lancée le 14 octobre 2015, cette démarche vise à formaliser nos débats autour de l'innovation dans le domaine du management, à faire un point sur le fonctionnement des nouvelles administrations dans un contexte de réforme, à observer des expérimentations en cours dans certaines collectivités, à susciter l'envie, à faire naître des pratiques (1). Nous avons donc constitué un petit groupe projet mené par la délégation Ile-de-France, épaulé par le cabinet RH Deron consultants, les collectivités participantes et un comité de revue critique composé d'un chercheur en science de gestion, d'une ex-DGS, de la directrice de l'Inet. L'objectif est de capitaliser et d'éditer des bonnes pratiques, des réflexions à destination de tous les cadres et agents de la fonction publique territoriale.

Quelles sont les collectivités participantes ?

Une dizaine de collectivités se sont proposées. Le Territoire 11, Créteil Bagneux, Grenoble, Nantes métropole, mais aussi Versailles, Annemasse et peut-être la région Ile-de-France. Toutes les initiatives concrètes, en termes de management stratégique, de management d'équipe, de qualité de vie au travail, sont les bienvenues. Nous ne cherchons pas à mettre ces organisations en concurrence mais au contraire à les lier entre elles, à faire connaître et donner à voir les expérimentations qu'elles ont menées lors de grandes rencontres, comme le prochain congrès de l'AATF en mai 2016, ou le congrès de l'Airmap de Poitiers, qui permettra aussi de présenter cette démarche à des collègues d'autres champs professionnels.

Peut-on encore innover dans le domaine du management ?

Bien sûr. En réalité, l'innovation en termes de management n'en est qu'à ses prémises dans la fonction publique territoriale. L'incertitude dans laquelle évoluent nos organisations nous pousse

à plus de souplesse. Le management dans les collectivités du début du XX^e siècle se caractérisait par une forte bureaucratisation. Puis, dans les années soixante-dix, l'individualisation, la performance, le management de projet ont fait leur apparition. Dès les années 2000, nous sommes passés à une ère plus collaborative avec une logique délibérative, le développement des réseaux, l'autonomisation et la question montante de la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, nous sommes finalement dans un mix de culture démocratique et de bureaucratie. Les collectivités n'abandonneront évidemment pas leur logique financière ou le contrôle de gestion, mais elles doivent profiter de l'apport d'une nouvelle génération d'idées en termes d'autonomie et de savoir.

Sur quoi peut s'appuyer aujourd'hui l'innovation managériale ?

Il faut une révolution de la collaboration, de la connaissance. La hiérarchie dans les collectivités doit évoluer vers un mode d'animation plus que de direction hiérarchique. Le management vertical n'est pas obsolète mais il va se conjuguer avec un autre type de management s'appuyant davantage sur l'intelligence collective. La question de la place du manager y est centrale. Celui-ci a des fonctions nouvelles. Il est moins dans le contrôle que dans l'arbitrage, la mise en réseau. L'évolution tient aussi à la reconnaissance des agents de catégorie C, non plus comme des exécutants mais comme des acteurs d'une conception nouvelle de leur organisation. Il faut aller puiser dans la connaissance de l'usage, la créativité de ces agents qui peut parfois répondre à certains sujets de contraintes budgétaires. De même, les administrés ne doivent plus être considérés comme des usagers seulement mais aussi comme des partenaires. ♦

(1) Le Lab' AATF diffusera le livre blanc de cette démarche lors des prochains ETS de décembre 2016.