



Inset Angers - 12 décembre 2014

SERVICE DOCUMENTATION INSET ANGERS



**LA DÉMARCHE
AGILE**

OU COMMENT
AGIR DANS UN

**ENVIRONNEMENT
TERRITORIAL
CONTRAIT ?**

VENDREDI 12 DÉCEMBRE 2014
9h30-16h30

INSET Angers



DOSSIER DOCUMENTAIRE

Elaboré par le service documentation de l'Inset d'Angers
avec Katia Bradtke, conseillère/formatrice en ingénierie organisationnelle et
innovation managériale

I - Le concept : l'Agilité dans son champ natif	p.3
II - Sur l'Agilité au-delà du champ des technologies de l'information	p.4
III - Dans les collectivités territoriales, illustration des besoins et retours d'expériences en lien avec l'Agilité	p.6
IV - Eléments de réflexion élargie et prospective	p.8

***Ce dossier documentaire est strictement réservé à votre usage personnel.
Dans le respect du Code de la Propriété intellectuelle, il ne vous est pas permis de le reproduire,
ni de le céder ou d'en faciliter la reproduction par un tiers.***

I - Le concept : l'Agilité dans son champ natif

La plupart des ouvrages et des sites sont en langue anglaise, néanmoins, voici quelques ressources intéressantes, bien que propres au monde de la gestion de projet informatique et d'ingénierie logicielle, dont l'approche Agile est native. Se distinguent deux approches Agile : d'une part pour la gestion de projet Scrum (la « mêlée » dans l'univers du rugby), d'autre part Kanban, adapté à la gestion d'activité de type flux.

✓ RESSOURCES INTERNET

Le Manifeste Agile de 2001 : les 4 valeurs et les 12 principes

<http://agilemanifesto.org/iso/fr/>

<http://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

Le Guide officiel Scrum : les règles du jeu

<http://www.scrumguides.org/download.html> (Choisir la version française sur la page)

Une description précise et synthétique, avec le mini-livre de référence, par les créateurs de Scrum

Scrum et XP depuis les tranchées

<http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches> (Choisir la version française sur la page)

Ce mini-livre téléchargeable gratuitement est une référence très utile pour comprendre la démarche Agile de façon concrète et vivante, par l'exemple, en l'espèce dans le cadre d'un projet de développement logiciel, Sans pré-requis de connaissance des techniques aux noms barbares, le lecteur peut découvrir les pratiques agiles en action.

Kanban et Scrum : tirer le meilleur parti des deux

<http://www.infoq.com/minibooks/kanban-scrum-minibook> (Choisir la version française sur la page)

Ce mini-livre téléchargeable gratuitement est une seconde référence très utile pour comprendre les différences entre ces deux approches de façon concrète et vivante, par l'exemple, toujours dans le cadre d'un projet de développement logiciel.

✓ OUVRAGE

Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire / AUBRY Claude

Dunod - 2013, 320 p.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui sont impliqués dans le développement logiciel, et qui souhaitent s'initier aux méthodes agiles, qu'ils soient chefs de produit, développeurs ou managers. Claude Aubry explique l'importance de la notion d'équipe, avec les rôles emblématiques de Scrum Master et Product Owner. Il montre comment organiser le travail de l'équipe dans un backlog pour produire des versions à chaque sprint en suivant un cérémonial qui a fait la preuve de son efficacité. Au-delà de Scrum, ce livre présente les pratiques agiles et donne des pistes pour adapter l'agilité au contexte des organisations.

II - Sur l'Agilité au-delà du champ des technologies de l'information

L'agilité inspire de nombreuses applications : PME ou groupe européen, problématiques d'innovation, d'organisation fédératrice de projet, et de management.

Fiches pratiques :

Votre entreprise est-elle agile ?

<http://www.petite-entreprise.net/P-3940-136-G1-votre-entreprise-est-elle-agile.html>

Zoom sur le management agile

<http://www.petite-entreprise.net/P-3881-136-G1-zoom-sur-le-management-agile.html>

✓ OUVRAGES

De l'innovation technologique à l'innovation managériale / BARLETTE Yves, BONNET Daniel, PLANTIE Michel, RICCIO Pierre-Michel

Presses des Mines - 10/2014 - 298 p.

Ce 4e numéro de la revue Management des Technologies Organisationnelles (MTO) s'appuie, comme les trois premiers, sur les rencontres organisées chaque année par Montpellier Business School, la Chambre Professionnelle du Conseil Languedoc-Roussillon et le centre de recherche LGI2P de l'École Nationale Supérieure des Mines d'Alès.

Les travaux présentés cette année par des chercheurs (en sciences et technologies de l'information et de la communication, sciences de gestion, sciences humaines et sociales) et des experts portent plus particulièrement sur l'innovation managériale. Nous nous interrogeons sur la capacité des entreprises, au-delà de l'innovation technique ou technologique, à renouveler leurs modes de fonctionnement en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication.

Entre standardisation des techniques de management et contraintes de coûts, quelle est la place de l'innovation managériale dans les modèles de gestion des entreprises ? Les technologies de l'information et de la communication facilitent-elles le développement de l'innovation managériale, le renouvellement des modes d'organisation du travail ?

Ce volume rassemble dix-neuf contributions originales avec pour ambition de souligner les enjeux et la portée de la notion d'innovation managériale, en regard des opportunités offertes par les technologies numériques.

Parmi elles, en lien avec l'Agilité, la contribution de Katia Bradtké : un retour d'expérience sur le pilotage d'un projet stratégique complexe au sein d'un groupe leader européen : analyse de l'apport d'un cadre Agile, propre à installer une dynamique de création de valeur et d'intelligence collective, assainissant l'action des parasitages collectifs et individuels, dans un contexte de projet fortement impactant, risqué, et cristallisant les oppositions internes.

<http://www.pressesdesmines.com/management-des-technologies-organisationnelles-1/de-l-innovation-technologique-a-l-innovation-manageriale.html>

Elaboration d'un cadre d'action fertile dans un environnement complexe, article de BRADTKE Katia / Management des Technologies Organisationnelles - 10/2014 - pp 247-265

Un retour d'expérience sur le pilotage d'un projet stratégique complexe au sein d'un groupe leader européen : analyse de l'apport d'un cadre Agile, propre à installer une dynamique de création de valeur et d'intelligence collective, assainissant l'action des parasitages collectifs et individuels, dans un contexte de projet fortement impactant, risqué, et cristallisant les oppositions internes.

Le manager agile : agir autrement pour la survie des entreprises / BARRAND Jérôme

Dunod - 2012, 185 p.

L'agilité, c'est la capacité à maintenir la compétitivité des entreprises alors que la turbulence de leur environnement dépasse leur vitesse d'adaptation. Pourquoi l'agilité ? Le livre explique les causes intrinsèques de son émergence dans les entreprises et préconise des principes pour favoriser l'émergence de l'agilité dans les entreprises

Développer l'agilité dans l'entreprise - De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective / BARRAND Jérôme, DEGLAINE Jocelyne

ESF Editeur - 2013, 247p.

Face à un environnement turbulent, développer son agilité, celle de ses équipes et de son organisation, est devenu un facteur clé de performance. L'agilité est une approche systémique de l'organisation qui implique de développer l'intelligence collective en 3 axes : AnticipAction, ProOpération et JustInnovation ; c'est aussi la capacité de l'entreprise à anticiper de manière juste et coordonnée pour engager une action collective au service d'un sens commun.

✓ RESSOURCES INTERNET

Le management agile

http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_agile

Le management agile s'applique au niveau organisationnel et les [Méthodes Agiles](#), si elles s'en réfèrent, ne représentent qu'un secteur de l'application des diverses formes d'agilité managériale se référant du ([Lean](#)). Les formes actuelles du Lean sont : Lean office, Lean services, Lean industriel et plus récemment, issu des méthodes Agiles appliquées au développement des systèmes d'information, le [Lean IT](#) (pour Information Technologie)). Le management agile est indissociable de l'auto-organisation qui induit adaptabilité, résilience et autonomie des équipes. D'où l'importance de critères et de schémas d'organisation du travail qui favorisent l'émergence et le développement de [l'auto-organisation](#) et de [l'intelligence collective](#).

Tableau comparatif des principes sous-jacents des deux courants de pensée :

	Rationalisme Cartésien	Empirisme pragmatique
Paradigme	Prédictivité	Adaptabilité
Méthodes	Classiques ou « complètes »	Nouvelles ou « agiles »
Cycle projet	En cascade (sans rétroaction)	Incrémentiel et itératif (adaptatif)
Forme de levée du risque	Descriptive et documentaire	Recherche - action - expérimentation
Raisonnement	Discursif (prémises-conclusions)	Systémique et heuristique
Vision sous-jacente	Isoler pour structurer une partie d'univers figé	Exécuter pour comprendre la dynamique des interactions
Pensée	Réductionnisme et hypothèses mécanistes	Vision holistique des phénomènes (RH, communication, environnement, ...)
Philosophie d'analyse	Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
Structuration méthode	Sur la base figée de niveaux isolants d'abstractions et de préoccupations.	Sur la base d'un phasage simple et souple prenant en compte les contraintes du projet
Axe de recherche	L'analyse de la structure	L'aboutissement des actions
Limites et possibilités	Réduction de systèmes simples ou complexes par l'analyse	Appréhension de systèmes complexes par leurs finalités
Conduit à des systèmes	à forte entropie	à forte rétroactivité, « cybernétique »
Aboutissement	Recherche d'exhaustivité de la solution	Accepte un « rendement satisfaisant »
Philosophie d'action	Conduit à une action totalement détaillée et programmée	Conduit à une action flexible et pilotée par objectifs
Validation par	test de chaque élément sur jeux d'essais ou copie de la réalité	confrontation permanente du modèle avec la réalité

III - Dans les Collectivités territoriales, illustration des besoins et retours d'expériences en lien avec l'Agilité

Une démarche Agile réussie valorise les hommes en même temps qu'elle recentre sur la création de valeur, et donc la performance. A titre d'illustration, voici des ressources sur les démarches Lean, dont la contribution à une performance pérenne et un bénéfice social dépendent du respect réel de la philosophie Lean.

Ces ressources documentaires rendent compte de différents enjeux :

- Articulation entre les attentes des usagers, leur compréhension et les réponses de l'action publique
- Recentrage sur la création de valeur comme projet fédérateur
- Besoins, aspects bénéfiques et précautions des approches participatives
- Besoins fondamentaux au travail : reconnaissance, maîtrise de son action, évolution, mobilité
- Respect véritable des agents comme facteur-clé dans une démarche de type Lean/Agile

✓ ARTICLES

Les collectivités territoriales peuvent-elles mettre l'innovation aux commandes ?

BRADKE Katia - 26/11/2014

Et si l'Agilité permettait d'introduire des espace-temps d'intelligence collective, au sein des Collectivités Territoriales ? Quelle est la pertinence de l'Agilité pour générer des pistes innovantes, opérantes et pérennes dans un contexte de contraction budgétaire et de transformation institutionnelle accélérée ?

Un article prospectif en lien avec les constats et défis actuels des Collectivités Territoriales.

... « S'affranchir de carcans statutaires, développer l'intelligence collective et co-construire des projets territoriaux ? La création de valeur par la rencontre féconde de points de vue divergents ?

« Oui, cela existe au sein de la fonction publique territoriale », selon Katia Bradtke. Cette consultante accompagne le développement des managements et des organisations Agiles. C'est une spécialiste des dynamiques d'intelligence collective et de créativité. L'article qui suit apporte un point de vue enrichissant qui vient en écho à la réflexion de Zones Mutantes sur le rôle essentiel des écosystèmes territoriaux, que ce soit à travers le nouvel ordre urbain, l'organisation de communautés d'acteurs économiques comme les clusters ou encore les écosystèmes d'innovation. Or, ce rôle ne pourra se déployer sans une forte dynamique d'innovation au sein des collectivités territoriales. C'est ici que Katia intervient en esquisant une démarche susceptible de contribuer à une telle dynamique... »

<http://www.zonesmutantes.com/2014/11/26/les-collectivites-territoriales-peuvent-elles-mettre-linnovation-aux-commandes/>

Municipales : quels enjeux RH dans les villes ?

Entreprise en Carrières - 25/03/2014, n° 1185, pp 20-27

Des retours d'expérience sur des démarches participatives : l'implantation de la concertation participe à la revalorisation des agents, et le décloisonnement ; Etre associé à la construction de projets communs donne du sens aux actions et soutient la motivation des agents ; des dispositifs sont expérimentés pour développer une culture managériale des cadres en soutien de ces forts enjeux de mobilisation.

Organisation – La nécessaire maîtrise des effectifs pousse à innover

La Gazette des communes - 08/07/2013 - n° 2181 - pp 60-61

Enjeu RH de maîtrise des effectifs : retour d'expérience sur l'implantation d'une culture de la mobilité interne dans le cadre d'un questionnaire élargi au besoin du service ; démarche de coopération orientée réduction de l'absentéisme et qualité de service s'inscrivant dans une démarche d'amélioration itérative sur 2 ans.

Emploi - Allier gestion prévisionnelle et mutualisation des services

La Gazette des communes - 10/06/2013 - n° 2177 - pp 60-61

Mise en perspective avec la GPEC dans le cadre de la mutualisation: l'accélération de la mobilité interne est un facteur agilisant la culture de l'organisation, et qui facilite l'implantation de démarche de type agile.

Manager en période de contrainte budgétaire

La Gazette des communes - 27/05/2013 - n° 2175 - p 63

Des retours d'expérience sur une démarche participative : rendre acteur les agents de la fabrication de solutions

Management - Faut-il adopter le lean management dans nos collectivités ?

Techni.Cités - 08/12/2012 - n° 240 - p. 60

Cette approche managériale est inspirée d'une méthode instaurée par le constructeur automobile Toyota, qui se traduit littéralement par "management d'amélioration continue par élimination des gaspillages". Elle est déjà appliquée dans le secteur privé depuis plusieurs années et se fraie timidement un chemin au sein de certains ministères et hôpitaux. Les collectivités territoriales, dans un contexte d'optimisation des ressources, sous la pression des contraintes financières et de l'exigence de qualité de service public, s'interrogent sur l'opportunité d'adopter le lean management.

Collectivités territoriales: comment améliorer les conditions de travail ?

ANACT - Travail & changement - 07/2012 - n° 344, pp 6-7 et 10

Les tensions influant sur les conditions de travail n'épargnent pas les agents de la fonction publique territoriale. Agir implique un trio d'acteurs : élus, direction des services et syndicats, avec un nouvel interlocuteur : le comité d'hygiène et de sécurité, qui intègre désormais le volet « conditions de travail ».

Les démarches de prévention des risques psycho-sociaux s'appuient sur des ressorts communs avec l'agilité : rencontres multidirections et prise de conscience partagée des problématiques, démarche participative bottom-up (diagnostic, décision), implication des agents de terrain dans les plans d'action

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/11236379.PDF>

Lean management et collectivités : compatible ou pas ?

Fiches pratiques financières - 02/2012 - 2 p.

*Depuis les vagues successives de décentralisation et de transfert de compétences de l'Etat, les collectivités territoriales ont vu leurs champs de compétences et leurs responsabilités s'agrandir. Les collectivités doivent offrir à la fois un service public de qualité et rationaliser la dépense publique. Le Lean management, une philosophie bien plus qu'une méthode, devient le levier d'efficacité incontournable de performance et d'optimisation du service rendu à l'usager.
- exemples d'application du Lean management dans les collectivités : préfecture de l'Aude..., Royaume Uni, Etats-Unis...*

La Haute Qualité Managériale, nouvel enjeu pour les territoriaux - Synthèse de la rencontre des Entretiens territoriaux de Strasbourg 2011

INET - 2011

Quand le management « durable » passe par l'humain, se dessine le nouveau visage du service public. Le management par la performance a démontré certains de ces travers. Un nouveau mode de gestion peut, voire doit, être envisagé.

Ce partage de constats, autour du besoin de Haute Qualité Managériale et de management durable, témoigne du besoin profond d'une autre approche managériale.

http://www.inet-ets.net/wp-content/uploads/2014/09/la_haute_qualite_manageriale_nouvel_enjeu_pour_les_territoriaux.pdf?d47f5

IV - Éléments de réflexion élargie et prospective

L'Agilité prend ses racines dans les principes des courants de pensée empiriques et adaptatifs. Ainsi la question de l'apprentissage individuel et collectif est-il au cœur de ces approches : une organisation Agile est avant tout une organisation apprenante. Ce qui amène, à s'intéresser, entre autres facteurs, à l'intelligence collective, aux mécanismes de motivation et d'apprentissage, et aux signaux faibles des changements sociétaux en marche.

✓ RESSOURCES INTERNET

http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

Selon W. Edwards Deming, les entreprises souffrent de « sept maladies mortelles » :

1. *Manque de constance de cap pour prévoir les produits et services qui auront un marché et pérenniseront l'activité de la société, et offriront des emplois.*
2. *Accent sur les bénéfices à court terme : orientation court terme (précisément l'opposé d'une constance de cap pour pérenniser l'activité), alimentée par la crainte d'une prise de contrôle inamicale, et par la poussée de banquiers et propriétaires avides de dividendes.*
3. *Évaluation à l'efficacité, au mérite, ou par des entretiens annuels.*
4. *Mobilité des cadres dirigeants.*
5. *Gestion d'une société par l'utilisation exclusive de chiffres visibles, avec peu ou pas de considération pour les chiffres qui sont inconnus ou inconnaisables.*
6. *Coûts médicaux excessifs.*
7. *Dépenses excessives liées aux garanties, gonflées par les honoraires d'avocats.*

Pour améliorer l'efficacité des entreprises, Deming mit au point « 14 principes » ou « points » qu'il exposa dans son livre « Out of the Crisis » paru en 1982 :

1. *Garder fermement le cap de la mission de l'entreprise en améliorant constamment les produits et les services.*
2. *Adopter la « nouvelle philosophie ». Les cadres dirigeants doivent prendre conscience des défis d'une nouvelle ère économique, apprendre quelles sont leurs responsabilités et conduire le changement d'une main sûre.*
3. *Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum d'inspection. Intégrer la qualité dès la conception et la fabrication du produit.*
4. *Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total. Minimiser le nombre de fournisseurs par article, en établissant des relations à long terme de loyauté et de confiance.*
5. *Améliorer constamment tous les processus de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.*
6. *Instaurer une formation permanente pour tous les cadres et tous les membres de la société.*
7. *Instituer une nouvelle forme de direction ayant pour but d'aider les personnes à mieux remplir leur mission.*
8. *Faire disparaître la crainte, en sorte que chacun puisse travailler efficacement pour sa société.*
9. *Abattre les barrières entre les départements. Le travail en équipe de toute l'entreprise doit prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.*
10. *Éliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux ouvriers d'atteindre le zéro-défaut et d'augmenter le niveau de productivité.*
11. *Éliminer les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres.*
12. *Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres de leur droit à la fierté du travail.*
13. *Instaurer un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle.*
14. *Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation.*

Organisation apprenante

Transposition pratique en termes de management

Démarche de l'organisation apprenante

Objectifs pour les acteurs de la structure, pour la structure, pour l'activité professionnelle...

http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante

Le Tiers-lieu, moteur de la créativité / CHAPIGNAC Pierre

Zones Mutantes, 08/02/2012

<http://www.zonesmutantes.com/2012/02/08/le-tiers-lieu-moteur-de-la-creativite-economique-sociale-et-culturelle/>

Et si l'Agilité permettait d'introduire des tiers-lieux, espace-temps d'intelligence collective, au sein des Collectivités Territoriales ? Un article explorant le concept de tiers-lieu et la démarche pour faire de ce concept un levier opérationnel au service du développement, en adressant les questions de l'effet de proximité, de la fertilisation croisée et de l'intelligence collective.

Autres publications récentes de Zones Mutantes sur la problématique des lieux créatifs :

[La ville créative et le développement socioéconomique](#)

[Des villes renouvelées et des campagnes en cours de reingeniering](#)

✓ **OUVRAGES**

La Vérité sur ce qui nous motive / PINK Daniel

Flammarion - 2014, 256 p.

Qu'est-ce qui nous motive vraiment ? Dans quels cas sommes-nous les plus performants et les plus enthousiastes ? La plupart d'entre nous sommes persuadés que les récompenses (salaire, primes...) sont notre meilleure motivation. La logique de la carotte et du bâton finalement... Et si nous faisons fausse route ?

En s'appuyant sur quatre décennies d'études scientifiques et psychologiques sur la motivation humaine, Pink démontre que les entreprises dirigent très mal leurs équipes avec d'énormes conséquences sur notre vie (absence d'ambition, lassitude, morosité). Le secret de la performance (et de la satisfaction) dans les entreprises, l'enseignement ou dans notre vie personnelle, c'est le besoin profondément humain de diriger sa propre vie, d'apprendre, de créer de nouvelles choses et de s'améliorer.

L'addiction aux certitudes : Ce qu'elle nous coûte et comment s'en sortir / FAVRE Daniel

Edition Yves Michel - 2013, 192 p.

Avec l'éducation dogmatique qui est encore la nôtre, les humains peuvent facilement perdre leur liberté de pensée et devenir dépendants d'idées, de certitudes ; cette addiction peut les amener à justifier n'importe quoi, parfois violemment, au détriment de la recherche du vivre ensemble et du respect des éco-systèmes. Au-delà du constat, cet ouvrage s'intéresse aux moyens de sortir de ce type d'addiction, en proposant une méthode pour pouvoir repérer la pensée dogmatique, celle des autres... et aussi la sienne, et s'entraîner à la pensée non dogmatique. L'auteur relie des domaines habituellement traités de manière séparée, à savoir la psychologie des comportements addictifs, les attitudes cognitives et l'économie politique et financière.

Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle / DUPUY François

Seuil - 2011, 268 p.

L'entreprise serait le lieu de l'autorité, du pouvoir et du commandement vertical. La réalité, telle que peut l'observer le sociologue de terrain, est le plus souvent très éloignée de cette supposée dictature. Ce qui le frappe au contraire, c'est la progressive liquéfaction des relations de pouvoir traditionnelles dans les communautés de travail. Le pouvoir n'a pourtant pas disparu. Il ne s'est même pas simplement euphémisé en « gouvernance » et « contrôle de performance ». Il est plutôt descendu d'un ou plusieurs crans pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants. De sorte qu'on ne sait plus toujours très bien qui décide quoi, ni même si ceux qui décident sont aussi ceux qui sont responsables. Dans de nombreuses entreprises, le problème n'est plus tant de limiter un pouvoir potentiellement excessif, que de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels, en redécouvrant les vertus de la confiance et de la simplicité.

Cessons de démotiver les élèves : 18 clés pour favoriser l'apprentissage / FAVRE Daniel

Dunod - 2010, 192 p.

Ce livre propose 18 conseils pour permettre aux enseignants de renouer avec la réussite et la joie d'enseigner. Il détaille comment permettre aux élèves de renouer avec le plaisir d'apprendre. Fondé sur des bases neuro-biologiques avérées, ce livre redonne à l'enseignant son vrai rôle : non plus acteur de démotivation, mais allié dans l'acquisition du savoir en libérant les élèves de la peur de se tromper.

L'homme aux deux cerveaux / PINK Daniel

Robert Laffont - 2009, 288 p.

Daniel Pink s'appuie sur les notions de cerveau gauche et droit pour donner une lecture des lignes de force économique-sociétales ... À cause de l'abondance des biens matériels (quand tout est disponible en pléthore, c'est l'originalité qui devient nécessaire pour émerger), la délocalisation des tâches (quand tout devient modélisable et exportable, seules comptent les activités les plus inventives) et l'automatisation d'un nombre croissant de tâches (quand l'ordinateur dépasse l'humain dans la plupart des domaines, celui-ci doit se recentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée), l'homme aura non seulement la possibilité mais la nécessité de se tourner vers plus de créativité. Finie la domination de ceux qui possèdent les seules qualités analytiques attribuées communément au cerveau gauche. Dans notre monde occidental en pleine mutation, ce sont les qualités artistiques et empathiques généralement dévolues au cerveau droit qui seront la clé du succès. Nous sommes dans une période de transition entre l'âge d'or de l'information et l'ère conceptuelle, avec : l'aptitude à concevoir (design) ; l'imagination narrative (ne plus argumenter : raconter des histoires) ; la capacité de synthèse (ne plus analyser, découvrir ce qui lie les choses entre elles pour avoir une vue d'ensemble) ; l'empathie (savoir partager) ; le goût du jeu (de l'humour, du recul) et la quête de sens.

Convaincre en deux coups de crayon / ROAM Dan

ESF Editeur - 2009, 320 p.

Une bonne introduction sur la pensée visuelle et comment l'utiliser de façon très opérationnelle.

Très complémentaire à l'Agilité, bien que non obligatoire, pour appréhender les mécaniques de mise en révélation visuelle.

Et s'il existait un moyen d'analyser plus rapidement les informations qui nous entourent, de les comprendre plus intuitivement et de les communiquer de manière plus percutante ? Cela existe : c'est la "pensée visuelle" (visual thinking) qui permet de vendre vos idées et résoudre tous vos problèmes en deux coups de crayon. La pensée visuelle exploite notre capacité innée à visualiser - grâce, à la fois, à nos yeux et à notre imagination - afin d'accéder à des idées qui ne verraient pas le jour autrement, de les développer rapidement, puis de les faire partager à notre entourage de façon à ce qu'il comprenne et adhère immédiatement.

Nul besoin d'être un dessinateur averti : un crayon, un bout de papier et, grâce à ce livre, vous saurez résumer vos idées, analyser les données que vous recevez et résoudre vos problèmes, avec de simples croquis. Une manière radicalement différente de communiquer et de concevoir le business !

L'entreprise dans la psychologie / ROCHE Loïck

Ed Maxima - 2008, 229 p.

Un ouvrage qui apporte une mise en perspective théorique de la nécessité de développer une culture de l'erreur et de l'apprentissage au sein des organisations, pour promouvoir une action managériale efficace et saine.

Confrontés aux problèmes humains, la tentation est grande pour les managers de recourir à la psychologie. Or, parce qu'ils n'en maîtrisent que rarement les applications et le cadre, ils aggravent les problèmes au lieu de les résoudre. En fait, les managers devraient s'interdire toute "pratique sauvage" de la psychologie. Dénonçant le "psychologisme managérial", ce livre conteste la focalisation des entreprises sur la motivation. Recentrant les managers sur l'organisation du travail, il propose une voie plus efficace : celle d'une gestion "objective" du facteur humain en se servant de l'erreur pour déclencher le progrès. Passionnant dans sa démarche, ce livre est avant tout constructif : loin de prétendre qu'il faille se désintéresser des individus, il affirme que chercher à motiver ne doit pas servir de prétexte pour "empiéter" sur la personnalité de ses collaborateurs... La meilleure gestion humaine dans l'entreprise consiste à privilégier ce que les salariés font et non ce qu'ils sont.

Dossier documentaire

Edité par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex
www.cnfpt.fr

Directeur de publication : **Patrick Debut**, Directeur

Responsable du centre de ressources : **Madeleine Baché**

Conception et réalisation : **Madeleine Baché, Katia Bradtke, Jean-Paul Guitton, Marie-Christine Marchand**

Tél. : 02 41 22 41 45

© 2014 CNFPT/ INSET D'ANGERS

Centre national de la fonction publique territoriale

