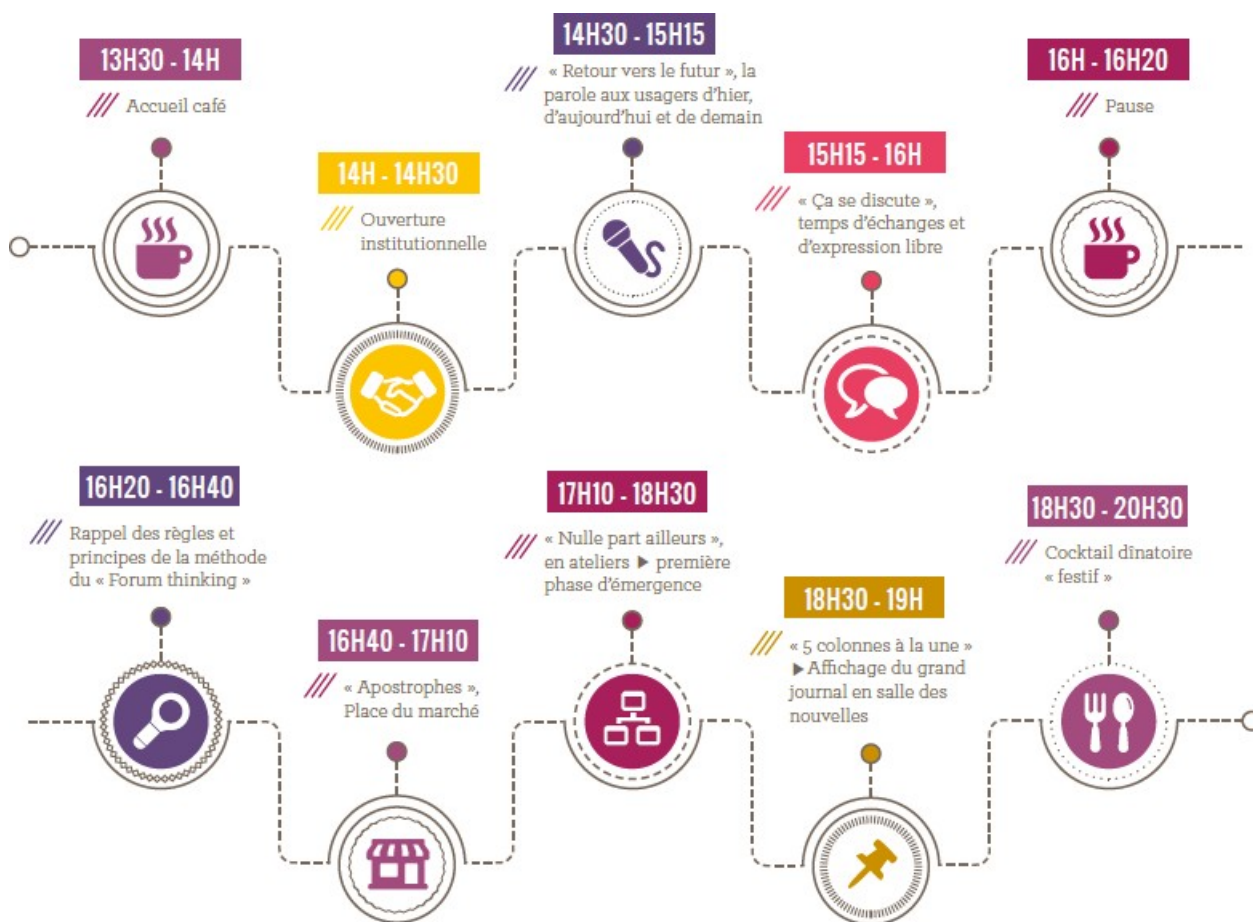


Comment oser l'utopie et ré inventer ensemble le contrat écologique et social de nos territoires ?



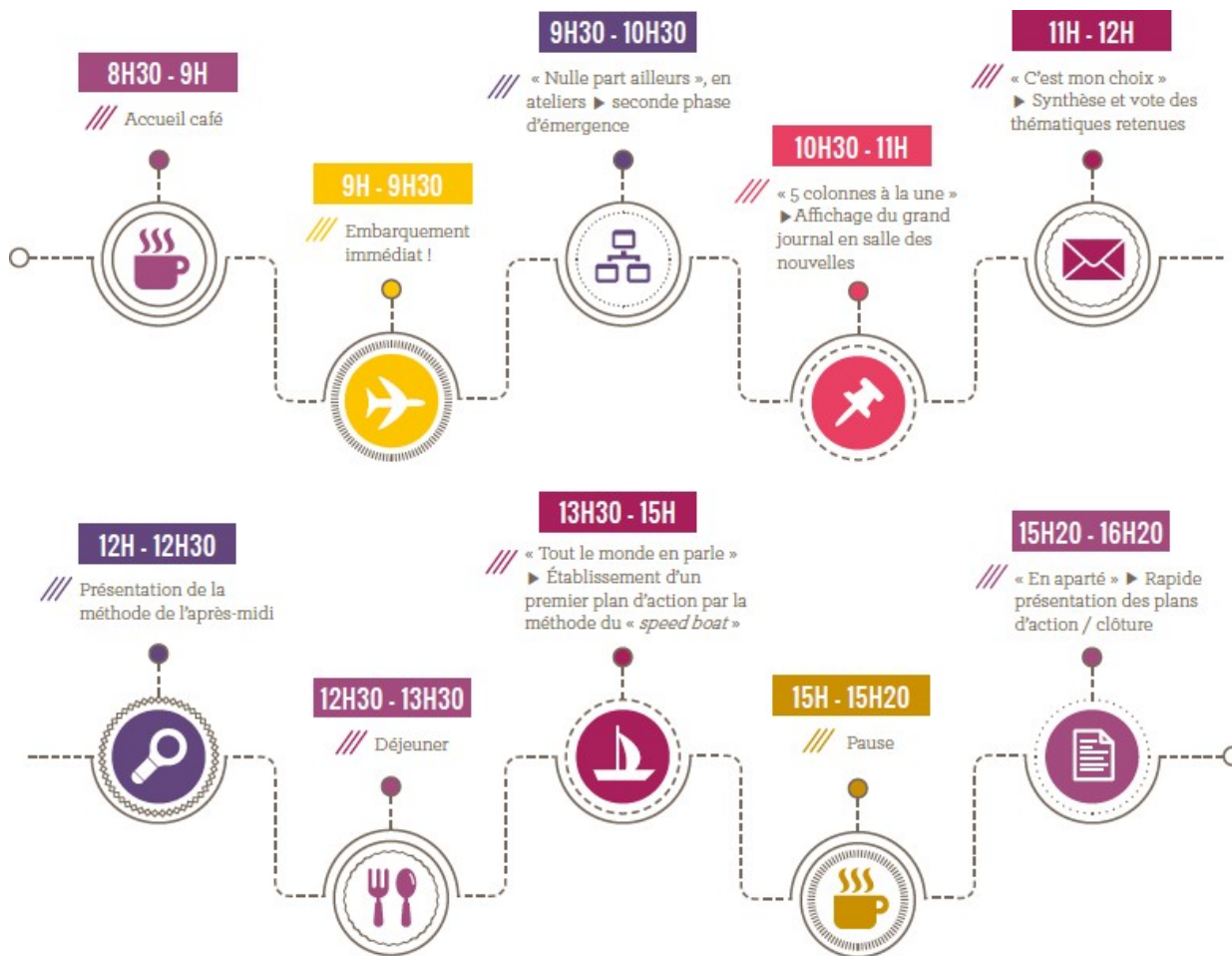
PROGRAMME

Mardi 16 novembre 2021



PROGRAMME

Mercredi 17 novembre 2021



SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------|------|
| Retour vers le futur..... | p.5 |
| Ca se discute..... | p.5 |
| Apostrophe..... | p.6 |
| Nulle part ailleurs..... | p.10 |
| 5 colonnes à la une..... | p.11 |
| C'est mon choix..... | p.15 |
| Tout le monde en parle..... | p.19 |
| En aparté..... | p.25 |

RETOUR VERS LE FUTUR



CA SE DISCUTE

Comment oser l'utopie et réinventer ensemble le contrat écologique et social dans nos territoires ?

6 thématiques principales pour questionner l'utilisateur d'hier, d'aujourd'hui et de demain

Social



Eau



Enfance, Famille



Transition écologique



Participation citoyenne



Aménagement du territoire



Retrouvez l'intégralité des questions en vidéo en cliquant sur le bouton lecture



3 questions à

Thierry CLÉMENT
Directeur Général Adjoint du Département de l'Ain
en charge de la Solidarité

1
↓

Vous avez bouleversé en début d'année 2020 l'organisation des services sociaux du Département, quel sont vos objectifs ?

2
↓

Par quelles innovations se concrétise votre stratégie multicanale ?

3
↓

Quelle est votre nouvelle stratégie de relation aux habitants de l'Ain ?

▶ ▶ ▶



3 questions à

Laurent BADONE
Directeur Général des Services – Ville de La Clusaz

1
↓

A quoi sert une politique de l'eau en montagne ?

2
↓

Comment on répond à ces besoins ? Comment on trace une trajectoire ?

3
↓

Quels sont les résultats ? OU Vous en êtes où à La Clusaz en 2021 ?

▶ ▶ ▶



3 questions à

Patrice SOLIER
Responsable du Pôle Social - Directeur du Centre Communal d'Action Sociale
Ville de Saint-Flour

1
↓

Comment intégrez-vous la participation citoyenne dans votre politique Enfance-Famille ?

2
↓

Quel est votre mode de gouvernance dans la politique Enfance-Famille ?

3
↓

Sur les 5 prochaines années quels dispositifs nouveaux allez-vous mettre en place ?

▶ ▶ ▶



3 questions à

Sébastien DEFIX

Directeur Général Adjoint du Département du Puy de Dôme - Pôle Appui Juridique et Stratégique

1
Comment embarquez les habitants dans notre projet de transition écologique ?

2
Comment embarquez les territoires dans notre projet de transition écologique ?

3
Quels sont les critères de réussite selon vous ?



3 questions à

Aline DEPERNET

DGA Ville émancipatrice (éducation, culture, sport, relation citoyenne, démocratie locale, montagne) - Ville de Grenoble

1
Vous avez mis en place un comité de liaison citoyen pendant la crise, pouvez-vous nous en dire plus ?

2
Vous en êtes à la 7^{ème} édition de votre budget participatif, avez-vous des éléments de bilan qui mèneraient à le faire évoluer ?

3
Quelles sont les principaux axes de développement de votre politique de démocratie locale ?



3 questions à

Anne JESTIN

Directeur Général des Services de Lyon Métropole

1
Comment la Métropole de Lyon prend-elle en compte les défis écologiques et sociaux dans l'aménagement de son territoire ?

2
Comment la Métropole de Lyon réussit-elle à répondre aux nouveaux besoins ?

3
Pouvez-vous nous donner un exemple d'action métropolitaine ?

APOSTROPHE

1 – Comment mener le dialogue citoyen, un projet en intégrant une participation citoyenne en dehors des dispositifs habituels de concertation ? intégrer participation citoyenne en amont des projets. Comment faire ?

2 – Comment faire pour que le citoyen trouve sa place et lui permettre de saisir son rôle ? et avant tout : quel est son rôle ?

3 – Comment amener l' élu(e) à partager sa souveraineté et son pouvoir dans les prises de décision ?

4 – Comment faire de la démocratie participative sans remettre en cause la démocratie ?

5 – Comment intégrer les agents qui sont réellement en contact avec les usagers dans les dispositifs d'innovation ?

6 – Sur la posture des agents, comment on se positionne pour être à la fois dans l'accompagnement, la prescription et la co-construction avec les parents/famille (en particulier dans la politique enfance/famille)

7 – Comment l' utopie croisée entre les usagers et les élus devient réelle, grâce aux services rendus par les agents ?

8 – Comment se donner les condition d'une bonne expérimentation et d'en faire une expérimentation réussie (conditions de réussite d'une réelle expérimentation)

9 – A partir de quels critères on considère qu'on a une bonne représentation des usagers ?

10 – Comment s'inspirer les uns les autres (les CT les unes les autres) pour ne pas refaire de zéro ?

11 – Comment embarque l'Etat et la FPH ?

12 – Comment ne pas penser à la place du citoyen tout en étant garant de l'intérêt général ?

13 – Comment embarquer les habitants dans un projet de transition écologique ?

14 – Quelle coopération souhaitable entre les CT et les autres acteurs de l'intérêt général (toutes les autres PP du secteur privé > associations, entreprises sociales, projets collectifs de territoire, entreprises, PME, TPE, etc.)

15 – Comment mettre en œuvre concrètement le « aller vers » les publics les plus éloignés à moyens constants ?

16 – Comment les services publics peuvent-ils regagner les territoires perdus de la république et y apporter de l'apaisement ?

17 – Comment composer cette commission et comment l'animer ? (commission de concertation pour la transformation du territoire)

18 – Pourquoi ne pas passer à une culture du consensus à une culture du consentement ?

19 – Comment faire simple ? (GW, copil, Cotech, comitologie complexe, etc.) tout en restant crédible auprès des usagers.

20 – Comment inscrire la participation citoyenne dans la gouvernance et dans l'ensemble du processus décisionnel (du diagnostic à l'évaluation)

21 – Comment faire pour communiquer sur un temps long et pas seulement au moment de l'émergence du service ?

et comment on « markette » l'offre ?

22 – Comment rendre complètement transversal la transition écologique et sociale ?

23 – Quels sont les moyens à disposition des différents acteurs pour faciliter cette transition ?

24 – Comment on déconstruit le SP pour mieux le reconstruire ?

25 – Comment assumer de se tromper et afficher l'erreur auprès des élus, des usagers ?

26 – Quelles marges de manœuvre des techniciens dans les CT ?

27 – Pourquoi conserver un service public ?

28 – Participation : piège à cons ?

29 – Les femmes sont-elles les plus à même de porter l'IP ?

30 – Quels sont les éléments d'un contrat territorial écologique et social ?

31 – Que faut-il faire pour réagir très vite concernant la politique enfance-famille ? comment agir vite avec des enfants et des familles en détresse ?

32 – Quels seraient les leviers, les ressources, les méthodes possibles pour faire émerger ensemble ce fameux futur désirable qui incite les acteurs à coopérer ?

33 – Quelle place pour la culture dans le contrat écologique et social de nos territoires ?

NULLE PART AILLEURS

Atelier 1

COMMENT AMENER L'ELU, L'ELUE
A PARTAGER SA SOUVERAINETE
ET SON POUVOIR DANS LES PRISES DE DECISION?

David PONCET, responsable d'antenne

Atelier 2

COMMENT NE PAS PENSER A LA PLACE
DU CITOYEN TOUT EN ETANT
GARANT DE L'INTERET GENERAL?

Anne GROUSELLE, directrice adjointe formation

Atelier 3

POURQUOI NE PAS PASSER D'UNE CULTURE
DU CONSENSUS A UNE CULTURE DE CONSENTEMENT?

Marie PRADEL, chef de service

Atelier 4

COMMENT ASSUMER DE SE TROMPER ET
AFFICHER L'ERREUR AUPRES DES ELUS,
DES USAGERS ?

Sandrine HEINEN, chargée de l'innovation publique

5 COLONNES A LA UNE

Atelier 1

COMMENT AMENER L'ÉLU, L'ÉLUE
A PARTAGER SA SOUVERAINETE
ET SON POUVOIR DANS LES PRISES DE DECISION?

L'élu.e est-il prêt.e ?

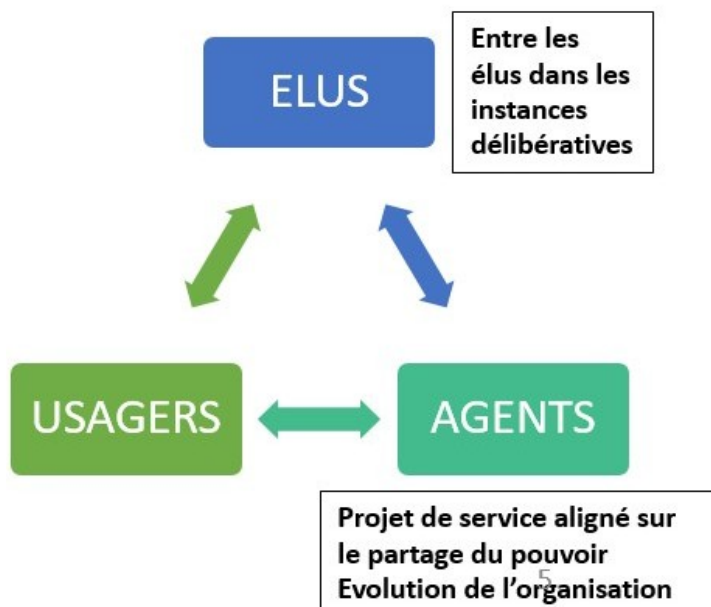
- ✓ **Les conditions du partage :**
 - Temporalité
 - Rassurer : craintes / légitimité
- ✓ **Pourquoi partager ?**
 - Pression sociétale
 - Enrichir le projet
 - Bénéfices
- ✓ **Comment partager ?**
 - Progressivité
 - Formation
 - Définition d'un cadre clair et partagé (gouvernance, instances, rôles de différents acteurs...)
 - Garantir la légitimité de l'élu
 - Interrogation sur nos outils de gouvernance habituels (cotech, codir, etc.) : sont-ils adaptés ?

Quel partage du pouvoir et de la responsabilité ?

- ✓ **Sur quoi peut porter le partage :**
 - Tout sauf missions régaliennes de l'élu et respect de la confidentialité
 - Question de la responsabilité :
 - pénale, civile, financière, politique...
 - de l'échec ou de la réussite
 - Les limites :
 - Risque de contre-pouvoir
 - Risque que les intérêts particuliers dépassent l'intérêt général
 - Nécessite de bien définir les marges de manoeuvre
- ✓ **Quand partager ?**
 - Le plus en amont possible
 - Tout au long du processus jusqu'au bilan / évaluation
 - Bénéfices

Avec qui partager le pouvoir ?

Préambule : cela peut varier en fonction de la taille de la collectivité.



Atelier 2

COMMENT NE PAS PENSER A LA PLACE
DU CITOYEN TOUT EN ETANT
GARANT DE L'INTERET GENERAL ?

De la question brûlante :

Comment ne pas penser à la place du citoyen tout en étant garant de l'intérêt général ?

A la question puissante :

Comment construire les politiques publiques avec le citoyen au service de l'Intérêt général ?



Atelier 3

POURQUOI NE PAS PASSER D'UNE CULTURE
DU CONSENSUS A UNE CULTURE DE CONSENTEMENT ?

QU'EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE POUR VOUS ?

C'est quoi le consensus ? Tout le monde dit oui
C'est quoi le consentement ? Personne ne dit non

C'est quoi le consensus ? Un accord avec compromis avec des gagnants et des perdants
C'est quoi le consentement ? Acquiescer sans opposition ultérieure

Changement de modalités de prise de décisions s'autorisent à entendre toutes les opinions, cheminer ensemble vers une nouvelle solution.

CHANGEMENT DE PARADIGME

Responsabilisation pleine et entière des personnes qui s'expriment

INTELLIGENCE ET RESPONSABILITE COLLECTIVE

Aller d'une culture de négociation vers une culture de choix (faire en sorte que le citoyen soit dans une posture active pour arriver à quelque chose de beaucoup plus co-construit)

Consensus => plus petit dénominateur commun

Consentement => élargissement avec une discussion argumentée qui emportait l'adhésion

Comment on change ce paradigme pour les organisations ? Difficile de l'envisager en externe si non existant au sein des organisations.

QU'EST-CE QUE ÇA VOUS INSPIRE ?

ÇA OUVRE LE CHAMP DES POSSIBLES. Cela permet des propositions nouvelles.

Faciliter les avancements progressifs et éviter la manipulation

CELA PEUT REPRÉSENTER UNE TACTIQUE. Cela amène à se questionner sur ce que l'on souhaite obtenir.

Changer de posture et aller vers d'avantage de confiance.

Notion de bonification d'un projet – Démarche positive

Quel périmètre cela induit ? Le retour en arrière est-il possible lorsque l'on a goûté à la démarche du consentement ?

LA CONSTANCE DE LA PAROLE

Le consentement peut autoriser le « parler vrai » => éviter la manipulation

EN QUOI ÇA VOUS EFFRAIE ?

Les organisations sont-elles matures pour le faire ?

UN PROCESSUS DE CONSENTEMENT EST UN PROCESSUS LENT QUI DEMANDE DU TEMPS.

Le changement de posture induit peut être déstabilisant => c'est un vrai frein.

QUESTIONS DE L'OUTILLAGE DES PARTICIPANTS (FORMATION ?)

Consentement => les contours juridiques sont flous et peuvent insécuriser un mode décisionnel par consentement.

Comment conduire les débats pour aboutir à un consentement ? => **QUESTION DU COMMENT ?**

Accepter de ne pas être d'accord => Nécessité d'apprendre à le gérer

Atelier 4

COMMENT ASSUMER DE SE TROMPER ET
AFFICHER L'ERREUR AUPRES DES ELUS,
DES USAGERS ?

| 1 Qu'est-ce que ça veut dire ? | Qu'est-ce que ça m'inspire ? | En quoi ça m'effraie ? |
|--|---|---|
| <p>Tester oser faire autrement</p> <p>Le <u>droit</u> à l'erreur</p> | <p>Arrêter à temps une politique et donc économiser du temps et de l'argent</p> <p>Mettre de l'humain dans le process</p> <p>Capitaliser sur l'erreur</p> <p>Avoir du courage</p> | <p>Risque de perte de confiance et peur de paraître incompetent</p> <p>Frustration des équipes à prendre en compte aussi</p> <p>« Même pas peur »</p> |



C'EST MON CHOIX

COMMENT AMENER L'ELU, L'ELUE
A PARTAGER SA SOUVERAINETE
ET SON POUVOIR DANS LES PRISES DE DECISION ?

Atelier 1

* Groupe citoyen dans les instances de gestion de l'eau (

* Comment associer les citoyens dans l'élaboration du master plan de diversification ? |||

* Comment prendre en compte les besoins des agents dans les décisions de l'eau sur l'évolution du tp de W. ? |||

* Comment associer les citoyens à la mise en œuvre du plan climat et devenir acteur. ||

* Comment concilier l'intérêt de l'État de l'intérêt de associer les usagers dans le pilotage de gestion de déchets ? |||||

Chaque participant disposait de 2 voix = 2 barres à poser en face du ou des projets qu'ils retenaient.

7

1

Atelier 2

COMMENT NE PAS PENSER A LA PLACE
DU CITOYEN TOUT EN ETANT
GARANT DE L'INTERET GENERAL ?

- 1)- Construire implique plusieurs temps, plusieurs modalités, plusieurs outils possibles.
Observation > concertation > implication > co construction > test > prototypage, etc...
Entre participation et sollicitation ? quel degré d'implication dans les temps successifs de la conception puis de la décision (pour asseoir la légitimité) > au sens décision partagée entre toutes les parties prenantes
Avec une dérive sur une parole tous azimuts, une sorte de « brouhaha » où se percutent Intérêt Général et Intérêt particulier et avec en musique de fond, le « PFH.
- 2)- Construire implique du sens, de l'argumentation, de la pédagogie, de la transparence.
Dire où on en est, ce que l'on fait, l'idée qu'on a retenue et celle qu'on n'a pas retenue.
La pédagogie de la co construction > nécessité de former les usagers. Attention à la dérive > de la formation à la transformation (logique de biais cognitifs ou d'orientation > rappel de la question brûlante > ne pas penser à la place de)
- 3)- Construire implique d'être efficace (d'atteindre un objectif) mais aussi d'être efficient (de l'attendre avec la bonne méthode, la bonne allocation de moyens, de ressources et des objectifs « SMARTIES »)
Garantir la réussite d'un projet. S'assurer que les élus suivent les idées des citoyens > éviter le piège « concertation pour concertation ». Concertation pour la caution « participative » (cf. question d'hier, participation piège à cons !) > notion d'honnêteté de la commande, honnêteté politique, courage politique / éviter de faire la participation un accélérateur de frustrations
- 4)- Construire implique de comprendre l'utilisateur et de l'écouter.
Logique de langage commun, de carte de représentation de chacun, d'écoute précise des attentes des citoyens et/ou usagers, de concertation avec eux, de communication
Alerte sur trop de discours technocratique, sur l'entre soi ou sur la peur de créer un faux besoin ou tout simplement de ne pas savoir écouter, ou tout au moins savoir entendre l'utilisateur (cf. atelier 5 d'hier).
- 5)- Construire implique des principes
Cadrer le périmètre, aborder des questions concrètes, ancrées dans le quotidien.
Partager un ensemble de règles communes, installer une relation de confiance (on revient à la notion de contrat)

Atelier 4

COMMENT ASSUMER DE SE TROMPER ET
AFFICHER L'ERREUR AUPRES DES ELUS,
DES USAGERS ?

Qu'est-ce qui nous permet d'assumer 1 erreur ?

Rectifier rapidement : évaluation continue de l'action

Faire remonter l'information car ça revient toujours aux oreilles des élus ou direction

Capacité à communiquer sur les erreurs pour la rendre positive

L'honnêteté principe de reconnaître ensemble l'erreur pour la porter au niveau des élus et des usagers

Confiance : droit à l'erreur même s'il s'exprime différemment en interne ou auprès des citoyens

Pourquoi on n'affiche pas cette erreur ?

"Pas vu pas pris"

Part de risque du point de vue de l'élu (affichage) et de l'agent (sanction)

Climat de défiance par rapport aux usagers

Apaiser les tensions en pas remettre de l'huile sur le feu : laisser du temps



TOUT LE MONDE EN PARLE

Atelier 1

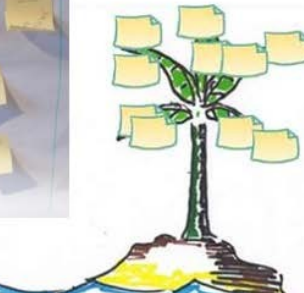
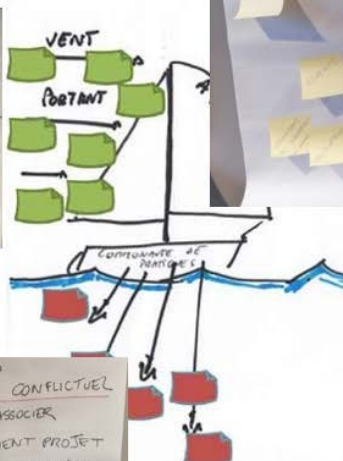
COMMENT AMENER L'ÉLU, L'ÉLUE
A PARTAGER SA SOUVERAINÉTÉ
ET SON POUVOIR DANS LES PRISES DE DÉCISION ?



Le projet ne réalise et les associations ont été associées, sur la petite marge de manœuvre.

FORCES

- ORGANISATE ACTEURS
- SOUTIEN DIRECTION
- MOTIVATE ÉQUIPE
- REPONSE À A BESOIN LOCAL
- PAS ENCORE TROP TARD
- VOLONTÉ POLITIQUE DE CONCRETISER
- PORTE PAS COMPLETEMENT FERMÉE
- CONFIANCE



FREIN

- OPPOSITION
- PASSIF CONFLICTUEL
- REFUS D'ASSOCIER
- AVANCEMENT PROJET
- PARADOXE DIR²/POL
- MANQUE MARGES MANŒUVRE
- PEUR BLOQUANTE
- MANQUE OUVERTURE

Risques

- Instabilité
- État de transition
- Insécurité
- Difficulté

ser



9

Atelier 2

COMMENT NE PAS PENSER A LA PLACE
DU CITOYEN TOUT EN ETANT
GARANT DE L'INTERET GENERAL ?

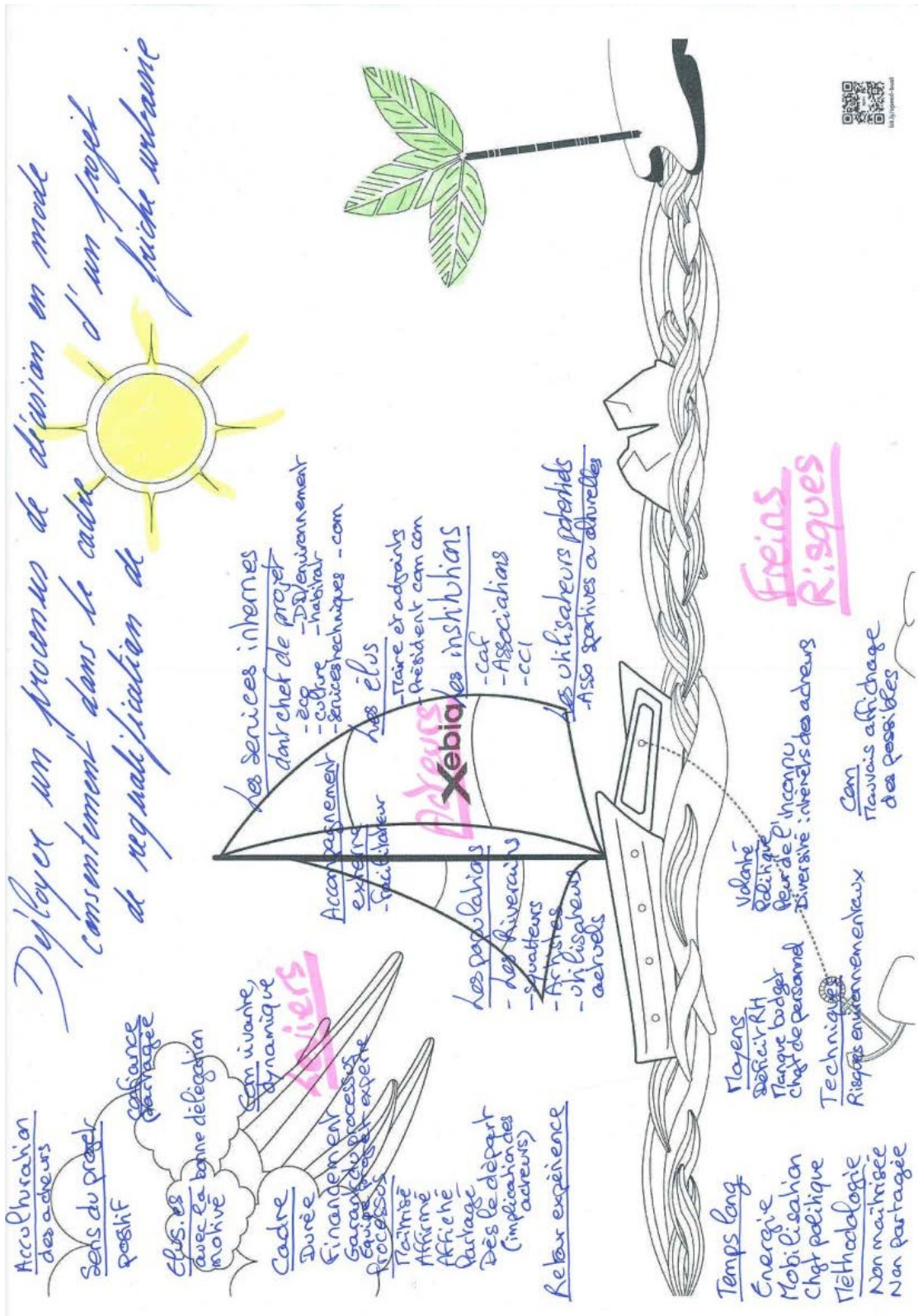
- Objectifs
 - o Usagers + parties prenantes = retour d'informations
 - o Mieux comprendre, mieux cibler
 - o Evolution permanente de la réglementation déchets -> Nécessaire adaptation
- Moyens
 - o Thèse CIFRE
 - o Profiter de moments de mobilisations (ateliers, visites, ...)
 - o S'appuyer sur les référents « transition écologique » de la Métropole (CAM D3E), animateurs d'éducation à l'environnement, conseils citoyens, conseils de quartier = être dans l'air du temps.
 - o
- Propositions
 - o S'appuyer sur des gros producteurs : étab scolaires, étab de santé, ...
 - o Groupe témoin via des groupes déjà constitués (COMETE, ass° d'usagers, ...)
 - o Etude sociologique
 - o Réseau multicanal : réseau humain + réseau dématérialisé
 - o Consultation pour recueillir les freins, les réclamations des usagers
 - o Benchmark
 - o Informer qu qui fait quoi (débat : les usagers veulent-ils savoir cela ? vs permet de responsabiliser)
 - o Lancer un quizz avec des lots et en profiter pour mobiliser
 - o FAQ sur les vrais/faux des messages importants et combattre les fake news
- Ressources
 - o Exemples concrets, illustrations de l'impact écologique
 - o Visites de sites
 - o Se servir des bacs de collecte comme de supports aux consignes
 - o Prise en compte de la sociologie du déchet
 - o Personnes éloignées de ces problématiques : opportunité d'insertion
 - o Communiquer sur les déchets « lucratifs » ou non
 - o Répondre aux usagers selon les expressions compilées dans un recueil
- Freins
 - o Plusieurs sources de communication (VALTOM/Synd de collecte – diversité des supports)
 - o Pas de contact direct avec l'utilisateur
 - o Difficulté de constituer un panel : comment ? Qui ?
 - o Difficulté à mobiliser : comment fait-on ? Recrute-t-on en fonction de ce qu'ils font ou de ce qu'il faut faire ?
 - o Distorsions entre territoires
 - o Question de l'efficacité

NB – Objectifs SMARTIES

= Spécifiques Mesurables Adaptés Réalistes Temporels **Individualisés Equitables Solidaires**

Atelier 3

POURQUOI NE PAS PASSER D'UNE CULTURE DU CONSENSUS A UNE CULTURE DE CONSENTEMENT ?



Atelier 4

COMMENT ASSUMER DE SE TROMPER ET AFFICHER L'ERREUR AUPRES DES ELUS, DES USAGERS ?



3) Comment assumer une erreur commise suite à une manque de clarté dans les consignes de cadrage ?

• Savoir lâcher prise.

• Définition claire du cadre avec le commanditaire.

• Définition des acteurs projet.

• Parcours d'élaboration.

• Prise en compte des aléas.

• S'appuyer sur le "fixe de prix" adéquat.

• Pas d'horizon trop lointain.

• Manque de clarté.

• Manque de communication # acteurs projet / q.

• Letopie du vouloir par les % de qui seraient bénéficiaires du projet ?

• Moyenne Enveloppe budgétaire > Temps du projet (sécurité)

• Ressources.

• Identifier les acteurs en fonction compétences / disponibilité.

• Complexité organisationnelle des services.

• Manque d'implication / d'appui de certains acteurs projet.

• Contente temps.

• Ou même... soi-même.

Solution:

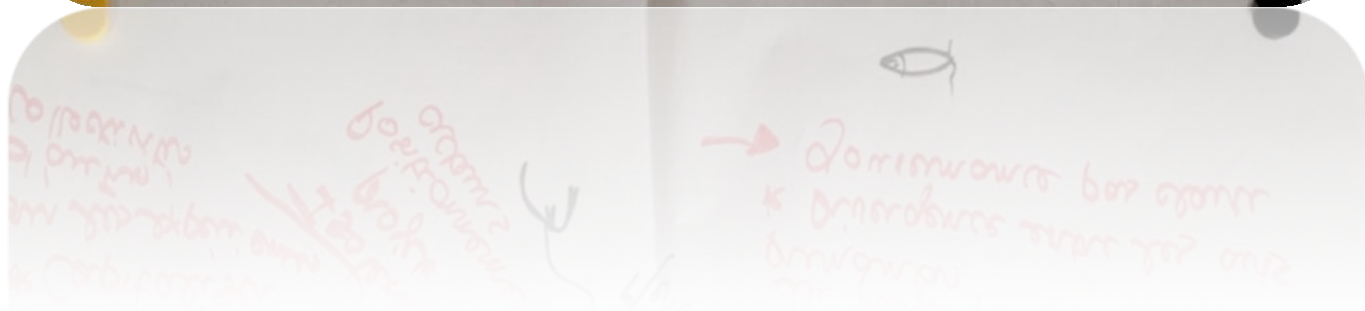
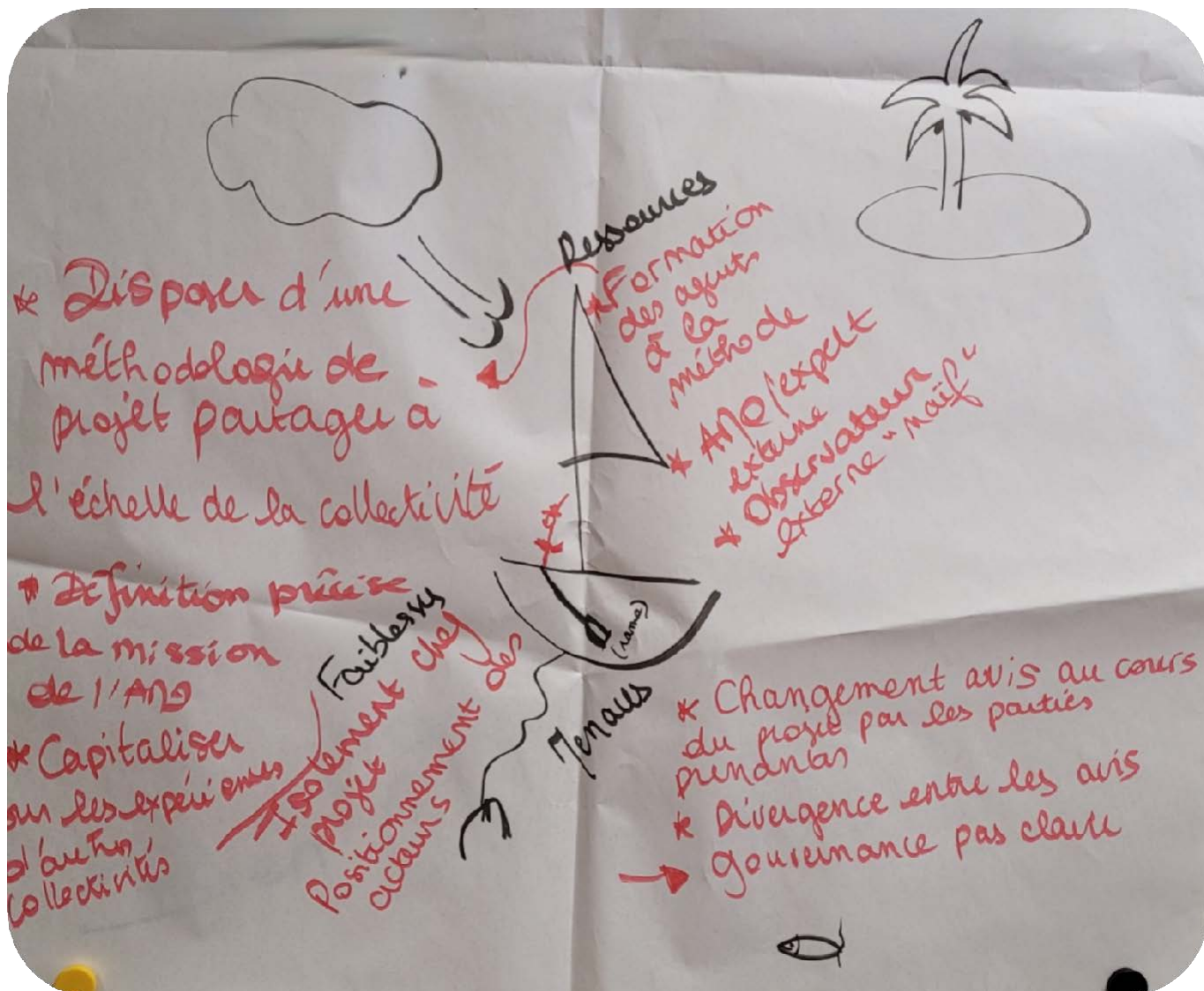
• Stratégie commo au vu des agents / élus.

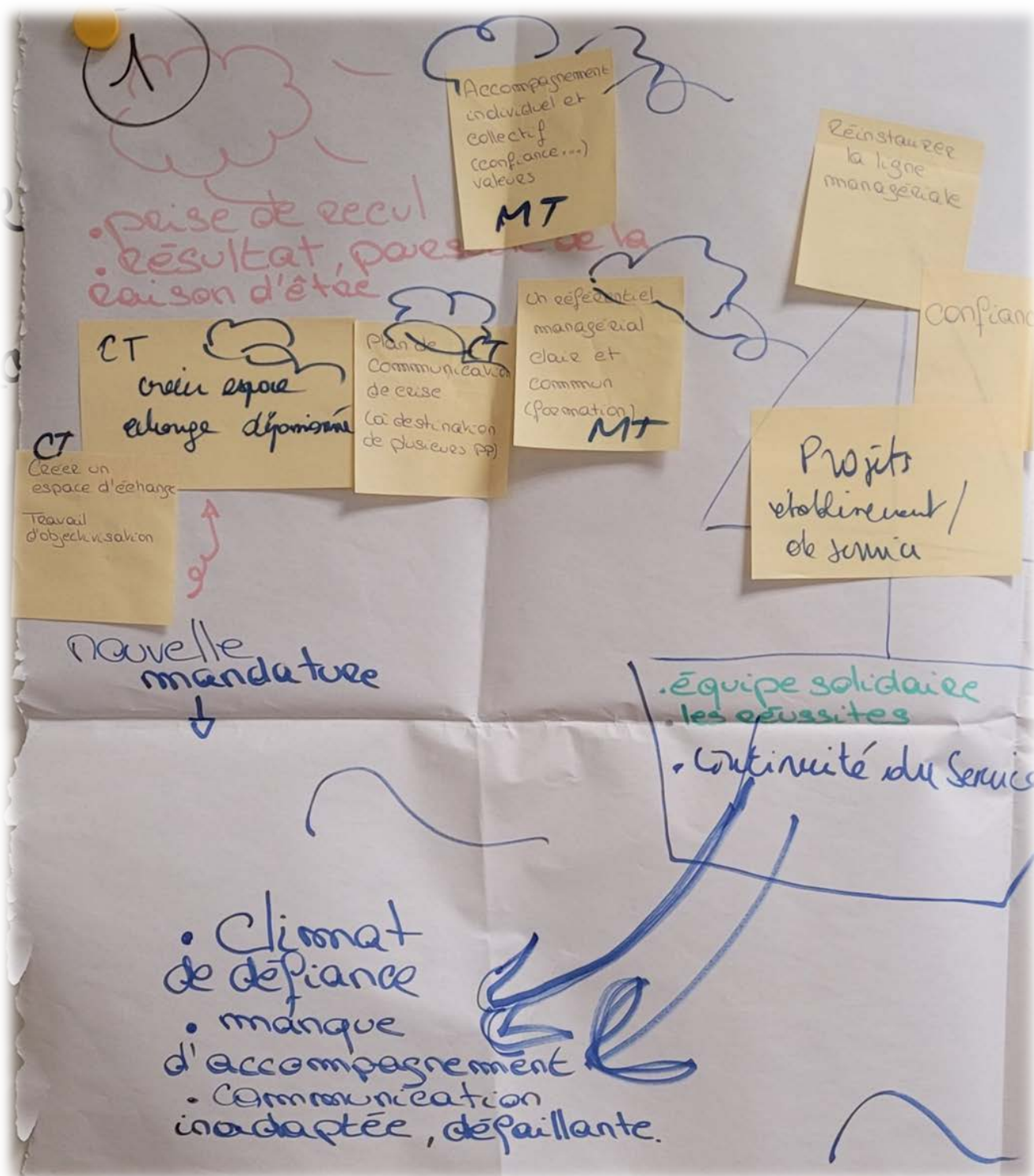
• Identification des personnes qui sont assumées (RH / juridique / ...)

• Réajuster le tir au début.

• Proposer de reprendre le projet.

• Moment de l'erreur.







EN APARTE

Bernard ALIX

Chef de projet, CNFPT

Cela fait beaucoup de bien de se retrouver entre acteurs des territoires pour échanger des réflexions, des émotions ou encore des pratiques dans un espace qui n'a pas manqué de convivialité. La vie est l'art de la rencontre et nous avons pu en profiter !

La démarche des universités de l'innovation contribue à l'évolution de la conception de la formation vers le modèle de l'apprenance qui privilégie la prise en compte de l'expérience et ses savoirs incorporés à la transmission des savoirs institués ou académiques, sans les supprimer pour autant. Cette approche a donc favorisé l'émergence des questions de terrain à partir des témoignages de responsables territoriaux très stimulants pour nos réflexions durant ces deux journées.

Nous avons pu constater, lors de la table ronde avec les usagers, que la difficulté était de faire couplage, connexion, entre différents mondes, organisations, acteurs, systèmes de représentation, préoccupations. Les situations rencontrées sont mêmes souvent complexes mais aussi souvent paradoxales car des oppositions fortes se présentent entre les différents niveaux, macro (politique), méso (organisationnel) et micro (individus), tous incarnés par des acteurs aux intérêts divergents et parfois convergents. C'est toute la question de la coopération et de l'émergence des communs.

Le premier atelier, animé par David Poncet, a permis de prendre conscience des superpouvoirs de nos collègues des territoires. En toute humilité tout le monde s'est prêté au jeu pour nous les dévoiler, notamment : « être caméléon », « faire le grand écart », « être facilitateur », « aller chercher de l'énergie », « être une femme » ! La question vive de cet atelier portait sur la capacité des élus à être prêt à partager leur pouvoir, leur souveraineté avec d'autres acteurs du territoire. Les conflictualités des légitimités, des temporalités ou encore des responsabilités sont apparues rapidement dans les échanges.

Le deuxième atelier, animé par Anne Grouselle, avait pour question brûlante : « Comment ne pas penser à la place du citoyen tout en étant garant de l'intérêt général ». Elle s'est finalement transformée en une question non moins puissante « Comment construire des politiques publiques avec des usagers ». Les participants sont ainsi passés d'une crainte de la substitution des citoyens par l'administration, voire de l'opposition entre la singularité des citoyens et l'universalité que portent les fonctionnaires et les élus, à la question de la co-construction et de la codécision entre ces différents acteurs du territoire. Une nouvelle culture, de nouvelles pratiques semblent nécessaires pour se faire confiance et agir ensemble.

Le troisième atelier, animé cette fois par Marie Pradel, portait sur la question du consentement qui diffère du consensus. Le passage d'une culture de la négociation qui se s'apparente à la mise en place de rapports de force et d'émergence de compromis entre les acteurs, à la recherche d'une adhésion intégrative du problème rencontré par les parties prenantes s'inscrit, quant à elle, dans une démarche plus positive permettant de dépasser les seuls intérêts individuels en s'appuyant sur une parole « vraie », « une parole utile » selon Yves Clot, car réellement prise en compte. Une nouvelle culture assurément à développer dans l'espace politique et administratif.

Le dernier atelier, animé par Sandrine Heinen, a questionné le rapport à l'erreur. Cette antique question philosophique mais toujours d'actualité dans la conduite de notre action, avait été ainsi formulée par Socrate :

« *C'est l'ignorance qui rend aveugle* » mais Platon rajoutait avec bienveillance que « *nul n'est méchant volontairement* » !... Toutefois notre culture conduit à culpabiliser celui qui est reconnu dans l'erreur ce qui rend difficile la capacité à l'assumer. La dissimuler dans une stratégie de défense, portée par l'éloge de la fuite, ne la rend pas moins douloureuse. La confrontation à l'erreur relève toujours d'une situation paradoxale car nier l'erreur ou la reconnaître est toujours une action coûteuse. La faillibilité est difficile à faire accepter par autrui ! Et pourtant des travaux de recherche ont montré, par exemple, que les compagnies aériennes, notamment nord-américaines, qui offrent à leurs pilotes la possibilité d'afficher, d'explicitier et d'analyser leurs erreurs sont confrontées à moins d'accidents que les compagnies qui ne favorisent pas ces retours réflexifs tels que les dispositifs d'analyse des pratiques. Le droit à l'erreur devrait être un droit inaliénable pour conserver la confiance en soi, principal levier de l'engagement dans l'apprentissage au sein des collectifs qui deviennent des ressources.

Ces quatre ateliers ont questionné finalement cette articulation entre l'individuel et le collectif. La principale difficulté réside dans le fait que les collectifs sont virtuels sans compter la dimension spéculaire, imaginaire, du moi des individus. On comprend donc mieux les difficultés auxquels doivent faire face tous les acteurs, et tout particulièrement ceux des territoires, engagés dans le pilotage ou l'accompagnement de collectifs. Cette intention de créer des collectifs agissant en mobilisant des acteurs coordonnés a pour nom la coopération. On peut la définir plus précisément comme un ensemble d'actions conduites par des individus menant à un bénéfice mutuel. La coopération se présente sous les traits de l'ambivalence. Les individus n'ont pas toujours intérêt à coopérer au sein des organisations, la coopération n'est pas en soi bien ou mal (on connaît dans l'histoire de remarquables coopérations très nocives pour l'humanité). Qu'est-ce qui peut alors contribuer à la motivation des élus, des agents territoriaux ou de l'état, des habitants et des parties prenantes ? La motivation est toujours portée par la conjugaison de trois facteurs : la valeur que l'on donne au but poursuivi, la confiance dans la réussite de l'action et la possibilité de choisir. Toutefois si l'on pose l'hypothèse que les collectifs sont virtuels alors l'énoncé d'un but ne suffit pas. Ce n'est pas le but qui mobilise et fait adhérer à un collectif car il se constitue sur des projections individuelles. Rappelons-nous la pertinence de l'aphorisme spinoziste : « *ce n'est pas parce que une chose est bonne qu'on la désire, c'est parce qu'on la désire qu'elle est bonne* ». Le dogme de la transparence est ici a priori illusoire alors que l'ambiguïté est reine. Par contre, il est nécessaire que la représentation du but projeté ne soit pas contredit par l'action des autres, sauf à ce que quelqu'un participe à la correction d'une action non-conforme à l'anticipation projetée. S'il y a une erreur perçue, jamais anodine, un décalage entre les attentes d'un individu et les actions d'un collectif alors la *désadhérence* entre l'individu et le collectif s'opère. S'il n'y a pas de correction, alors il y a décrochage de l'appartenance de l'individu au collectif et perte de confiance. Seule une révision des croyances individuelles, si elles ne sont pas non-négociables, peut rendre possible le retour vers le collectif. Les collectifs sont donc fortement instables et jamais assurés de perdurer. Pourquoi alors coopérer ? On peut faire l'hypothèse qu'ils participent à accroître le pouvoir d'agir des individus qui peuvent s'appuyer sur les collectifs pour conduire des actions que les prescrits, en l'occurrence les buts, ne peuvent tenir à eux seuls. Par ailleurs, ceux qui coopèrent se caractérisent par leur souci de prise en considération d'autrui. Cette vertu a pour nom l'altruisme et elle se manifeste par la propension à se percevoir comme membre d'un groupe et non comme un individu isolé.

Plusieurs ateliers ont évoqué la question de la mobilisation de différentes postures parfois opposées pour agir en compétence, notamment dans la conduite des collectifs portés par la coopération. Écouter et diriger, agir et analyser sont des registres qui dans leur unilatéralité sont peu compatibles et l'une des postures est souvent feinte

ou peu mobilisée au bénéfice de l'autre. Comment alors conserver les deux rives opposées où se sont construites ces postures tout en les reliant pour les mobiliser à bon escient ? Doit-on choisir l'intermédiation, comme un pont visible qui serait un troisième terme, ou la médiation, comme le lit du fleuve qui se réduirait à un point invisible sans épaisseur ? La première option repose sur un lien en extériorité alors que la seconde exprime une unité retrouvée. Cette dernière met en évidence la posture du facilitateur qui n'attire pas l'attention à lui mais qui rend possible, bien qu'invisible, la marche en avant du collectif.

Si l'on s'appuie sur la métaphore du bateau à voile, qui donne à voir le cap prescrit, le vent favorable ou pas qui gonflent les voiles quand tout est aligné, on peut remarquer qu'il reste toujours un élément invisible qui rend possible l'avancée de l'esquif même s'il doit naviguer *vent debout*, c'est la dérive, qui symbolise sous la ligne de flottaison ce qui anime secrètement les acteurs : les valeurs, les intentions, les émotions, les pensées ou encore le sens, ce qui constitue l'humanité de chacun, incarnée par l'infinité de chacun de nos visages !

Se tenir au-delà de l'essence, au-delà de l'être, se laisser affecter par soi-même, ce qui est le sens du *Connais-toi toi-même* socratique, nous permettra de connaître l'univers et les dieux !

Osons alors l'utopie d'être nous-même en humanité car c'est ainsi que notre singularité rejoindra notre universalité. Même pas peur d'être soi-même, voilà une belle devise pour innover.

Merci à vous...





Rappel de l'offre de formation Innovation publique 2022

21-22 Mars

Les usages de la facilitation graphique :
approfondissement

SXC6J.007 à Saint Martin d'Hères

28 - 29 Mars + 1j distanciel

La facilitation des grands groupes de travail en
intelligence collective

SXC7.005 à Saint Martin d'Hères

06-07-08 Avril

Les techniques de créativité pour dynamiser un
groupe et innover—Niv1

SXB1J.087 à Saint Martin d'Hères

25-26 avril + 1j distanciel

L'appropriation des usages de la carte mentale

SXB2J.075 à Clermont-Ferrand

07-08 juin

De l'intelligence collective à la co-conception :
initiation

SXCJ1.011 à Saint Martin d'Hères

24-25 Mars + 0,5j distanciel

L'appropriation d'une démarche collaborative :
le design de service

SXA8J.019 à Saint Martin d'Hères

04-05 Avril + 02-03 Mai + 0,5j distanciel

La facilitation de l'intelligence collective par les
managers

SXIN6.052 à Clermont-Ferrand

11-12-13 Avril

L'organisation et l'animation des réunions de
résolution de problèmes

SXA4J.057 à Lyon

02-03-04 mai

De la méthode projet à la démarche de co-
conception

SXC4J.007 à Saint Martin d'Hères

Université de l'innovation publique

5 et 6 juillet 2022

Sur les 3 sites (Clermont-Ferrand,
Lyon et Grenoble)

14-15 septembre + 12-13 octobre

La co-conception : enrichir sa pratique

SXC3J.006 à Clermont-Ferrand

04-05 octobre + 7 novembre

L'organisation et l'animation des débats publics

SXC03.024 à Saint Martin d'Hères



07-08-09 novembre + 1j distanciel

Le design de service, 18 heures pour vivre la co-conception—Niv2

SXC2J.011 à Lyon

01-02 décembre

Les dynamiques de groupe et de réseau pour stimuler l'innovation

SXIN3.067 à Saint Martin d'Hères

Contacts

sandrine.heinen@cnfpt.fr (pédagogique)

marieange.ghiotti@cnfpt.fr (administratif)