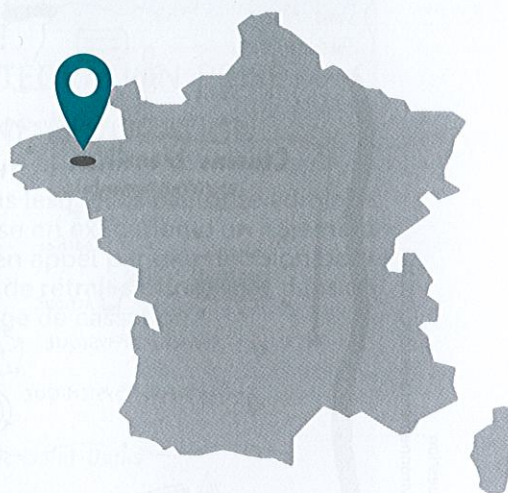


EN BRETAGNE, UN ESPACE D'ÉCHANGE ENTRE PRATICIENS, UNIVERSITAIRES ET ÉTUDIANTS

Avec les Causeries bretonnes de la créativité dans l'action publique, les acteurs bretons de l'innovation managériale ont inventé, chemin faisant, un espace qui manquait à leur pratique professionnelle. Ou comment créer un temps d'échange annuel permettant aux agents de la fonction publique de croiser les regards avec d'autres praticiens, mais également avec des étudiants et des universitaires, autour des questions de créativité. Une action qui trouve par ailleurs son ancrage dans un partenariat institutionnel informel entre les principaux acteurs de la fonction publique territoriale et de l'enseignement supérieur.



■ Les compétences créatives, une réelle attente des employeurs publics

L'histoire commence par un bilan du cours semestriel de master 2 Aménagement et collectivités territoriales à l'Université Rennes 2, mené par l'auteur de ses lignes en 2018 : « Monsieur l'enseignant, nous sommes ravis d'avoir appris comment organiser une réunion créative, résoudre un questionnement par le « *creative problem solving* » ou utiliser des méthodes de gestion agile de projet ; mais, clairement, serons-nous légitimes une fois en poste ? Car, vraiment, ces outils nous semblent très éloignés de la réalité des processus de management de projet que nous avons observé en stage ! ». Dure réalité. Alors que, effectivement, les pratiques managériales s'hybrident et s'ouvrent aux techniques créatives, comment convaincre les étudiants de leur pouvoir d'agir, et de contribuer à l'évolution des méthodes de conduite de projet ?

Un questionnement partagé par l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), dont le laboratoire d'innovation vise alors à collecter les bonnes pratiques et faire réseau autour de ces initiatives managériales nouvelles. « Pourtant, les compétences créatives nous sont absolument indispensables pour faire progresser nos collectivités, témoigne Harmony Roche, aujourd'hui directrice de la culture de Brest métropole et, à l'époque, pilote nationale du Lab'AATF. Elles restent peu enseignées dans les parcours classiques dédiés aux affaires publiques, alors même que ces parcours forment les managers de demain. Or le chef d'équipe, le directeur, l'encadrant sont décisifs dans le processus d'apprentissage et d'appropriation des techniques d'innovation : c'est lui qui donne le "la" et autorise leur utilisation. Pas simple, effectivement, quand on est un jeune chargé de mission de proposer aux élus une technique de « *lego serious play* » ! »

Pourtant, ces compétences sont de plus en plus recherchées par les collectivités. Si elles cassent les codes classiques de la réunion administrative, les techniques de créativité portent effectivement leurs fruits, dans la capacité à permettre l'expression d'habitants ou d'usagers qui se sentent peu ou pas légitimes dans leur capacité à repenser des espaces d'accueil en *design thinking*,

ou encore à venir faciliter le projet de service par une conception ludifiée. « Autant de sujets qui nécessitent de valoriser la créativité des jeunes cadres arrivant dans nos organisations », précise Harmony Roche. « Alors, à l'époque, on s'est dit que l'idéal était d'en parler ensemble, complète Nathalie Paré, déléguée régionale de l'AATF en Bretagne. Et nous nous sommes vite rendu compte que cet espace de dialogue et d'échanges sur les pratiques créatives, qui était indispensable aux étudiants pour se sentir "autorisés", l'était aussi pour nous-mêmes, professionnels de la fonction publique ».

Parti d'un simple bilan de cours, la réflexion se transforme, dès 2019, en un évènement national, réunissant une cinquantaine d'étudiants, de professionnels et d'universitaires. Progressivement, l'aventure devient collective. Au-delà de ses promoteurs initiaux, elle reçoit le soutien du CNFPT, chargé de la formation des agents publics locaux, de l'Association des ingénieurs territoriaux de France et de Sciences Po Rennes, dont la démarche méthodologique proposée rejoint les enjeux de la Chaire Territoires et mutations de l'action publique, pilotée par Romain Pasquier. Puis de InoFaber, cabinet spécialisé sur les questions d'innovation.

■ Risques et conditions de la réussite

La réussite de ce type d'évènements tient à un subtil équilibre entre des habitués, qui sont fidèles, engagés et en attente de l'édition suivante, et de « nouveaux venus », qui contribuent à faire vivre et à étoffer le réseau, à y apporter des idées nouvelles. Si les deux ans de crise sanitaire n'ont pas facilité la tenue des Causeries bretonnes, elle a aussi mis en valeur le caractère précieux de temps d'échanges en présentiel, plus qualitatifs et plus adaptés à de véritables échanges interpersonnels. Car au-delà de l'évènement, ce qui se joue ici, c'est la capacité à continuer les échanges et à pousser les collaborations au-delà.

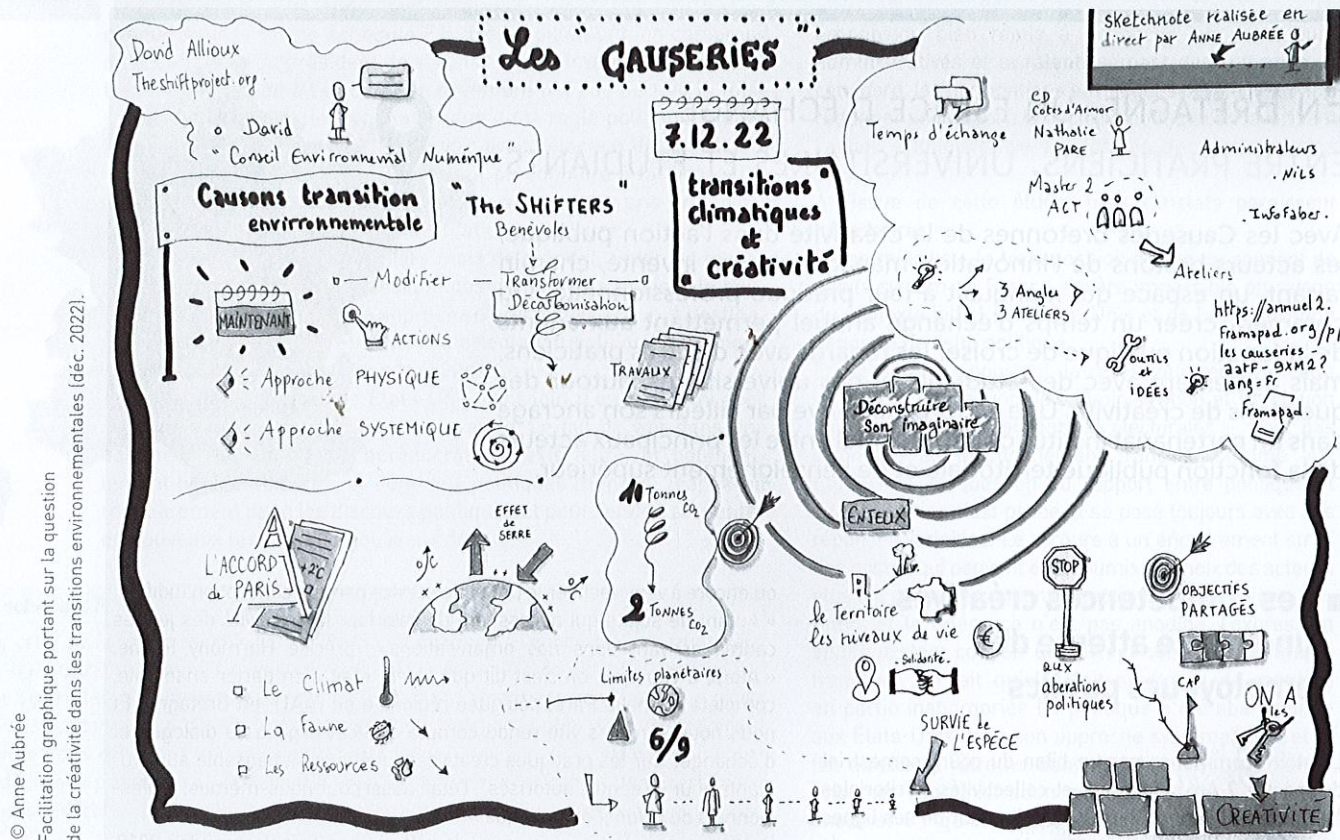
La spécificité des Causeries tient aussi à son adossement à une promotion d'étudiants de master 2, qui se renouvelle chaque année ; chaque édition est un nouvel apprentissage. Néanmoins, les anciens étudiants sont aujourd'hui de jeunes professionnels, et quelques-uns d'entre eux continuent ainsi à participer à l'évènement.

■ De quoi parle-t-on ?

La **mise en réseau** est un facteur-clef de la réussite des processus d'innovation. Dans un contexte administratif marqué par sa nature ration-

Pour aller plus loin

- Pour accéder au programme du mois de l'innovation publique : bit.ly/3Rn6Pea



nelle-légale (au sens de Max Weber), les marges de manœuvre pour développer une culture de l'innovation managériale sont relativement faibles. Ainsi, la structuration, interne ou externe, de réseaux d'acteurs sensibilisés ou formés est un gage de maintien et de renforcement de cette expertise et de légitimation de pratiques professionnelles parfois considérées par la ligne hiérarchique comme secondaires ou marginales.

L'événementialisation, ainsi que le proposent les organisateurs des Causeries bretonnes, représente une stratégie simple mais efficace de formalisation et de vie du réseau, en présentiel ou à distance. Elle crée un espace-temps favorable aux échanges, aux rencontres, et à la structuration du réseau professionnel des participants.

■ Et demain ?

Après 4 premières éditions consacrées respectivement aux compétences créatives, à la créativité à distance (pendant la période Covid), au processus créatif et à la créativité dans les transitions, l'équipe d'organisation se penche sur l'édition 2023.

Depuis deux ans, l'évènement est recensé dans le programme du mois de l'innovation publique produit par la Direction interministérielle de la transformation publique, permettant de le mettre en visibilité assez largement auprès des administrations et des personnes qui souhaiteraient se joindre au réseau breton. La CAF, la direction inter-régionale des routes et le ministère de l'Agriculture ont ainsi été présents au cours des dernières éditions, au côté de collectivités et des associations de cadres territoriaux.

Gwenaél Leblong-Masclat

Administrateur territorial, expert associé à la chaire TMAP/ Sciences Po Rennes

LA PAROLE À ...

Nathalie PARÉ

Députée bretonne de l'AATF, organisatrice des Causeries bretonnes

- « L'originalité des Causeries bretonnes tient à leur caractère complètement horizontal : sur une journée, étudiants, professionnels et universitaires co-construisent une réflexion commune autour des questions de la créativité dans l'action publique. L'édition 2022 était ainsi dédiée à la question de la créativité dans les transitions environnementales : ou comment tenter d'apporter des solutions nouvelles, par l'utilisation de méthodes de facilitation créative. Au cours de cette journée, ce sont les étudiants qui sont les maîtres de la méthode : grâce aux enseignements du master 2 Aménagement et collectivités territoriales, ils viennent prendre en charge, dans une véritable situation professionnelle, l'animation d'un groupe de professionnels. L'objectif est véritablement de les « mettre en capacité », pour les rendre légitimes dans l'exercice de régulation, de conduite de la méthode d'animation, de pilotage des résultats du groupe. Mais pour les professionnels que nous sommes, c'est également un véritable espace de ressourcement intellectuel. C'est d'ailleurs ce qui a fait le succès de ces 4 premières éditions. »

Glossaire

Résolution créative de problèmes ou creative problem solving

Méthode de conduite d'un processus d'innovation, développée par les communicants américains Alex Osborn et Sid Parnes dans l'après-guerre, qui vise à identifier les réponses à un challenge créatif par une double phase d'inspiration/expiration. Formalisée en huit étapes, la démarche vise à accueillir, de manière exhaustive, l'ensemble des propositions – y compris les plus décalées – qu'un groupe est en capacité de produire en intelligence collective (inspiration), pour ensuite se pencher sur l'analyse de leur pertinence et la sélection de la proposition la plus adaptée (expiration).

Lego serious play

Technique consistant à appuyer une animation de réunion créative sur la formalisation d'une maquette en lego. Cette technique valorise « l'intelligence de la main » au profit d'un processus de co-élaboration en équipe.