



## GESTION RH

# Organisation

## De la participation interne à l'intelligence collective

Face aux enjeux de performance et d'innovation ainsi qu'aux souhaits d'écoute et de valorisation des agents eux-mêmes, renforcer leur participation aux décisions et à l'organisation du travail est un moyen d'améliorer leur motivation mais aussi le fonctionnement de la collectivité.

L'heure n'est plus à l'exécution mais à la coproduction, à la coopération, à la valorisation de l'individu et de l'intelligence collective. C'est ce que répètent à l'envi les chantres du management participatif, qui voient dans ce mode de fonctionnement une solution au délitement actuel du sens, du collectif et de la reconnaissance. Avec en point de mire une plus grande efficacité. Autant dire le Saint-Graal à l'heure où les collectivités doivent trouver en leurs personnels les ressources nécessaires à l'impossible équation du « faire mieux avec moins ». La participation interne va donner la possibilité à l'agent de compter, d'exister en apportant sa « valeur ajoutée personnelle » au collectif. Et ce, quels que soient son grade ou sa fonction.

### Mobiliser les compétences

« Dans les groupes de travail pour la refonte de notre site internet, il n'y avait pas de barrière hiérarchique, tout le monde avait voix au chapitre », rapporte Marie Le Calonec, directrice de la communication de la communauté d'agglomération Seine-Eure (37 communes, 280 agents, 69 000 hab., Eure). En donnant aux agents la possibilité de jouer un rôle dans l'organisation, la participation devient facteur de reconnaissance mais également de sens. « C'est l'occasion de réinterroger ce pour quoi on est là, ce au nom de quoi on agit », estime Jérôme Grolleau, sociologue et consultant (lire p.55). De quoi renforcer la motivation et faciliter, par l'implication, l'adhésion aux projets. « Il y a un aspect

affectif et viral dans la participation. Ce qui est produit m'appartient, donc j'en serai plus aisément le défenseur, le porteur. Les agents vont jouer un rôle de "service après-vente" » souligne Franck Plasse, directeur de cabinet du syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart (12 communes, 150 agents, 120 000 hab.). « Lorsqu'il a fallu réaliser le contenu rédactionnel du site internet, les agents étaient déjà sensibilisés au projet, donc nous avons récupéré les informations facilement », confirme Marie Le Calonec. Faire participer les agents constitue une opportunité de créer du lien et de revivifier le collectif. « Cela développe des dynamiques et des relations sur des temps différents, qui mêlent travail et plaisir, en laissant des traces positives », affirme Franck Plasse.

Si la participation est porteuse de mieux-être au travail, est-elle pour autant facteur d'innovation et d'efficacité pour la collectivité ? La mise en regard des idées et des approches peut-elle réellement générer de l'intelli-

gence collective ? Oui, si les conditions pour la rendre productive sont mises en œuvre. Il s'agit d'abord de mobiliser les bonnes personnes, celles qui ont l'expertise professionnelle adéquate. « On ne peut travailler sur la base du volontariat », reconnaît Laurence Faucon, directrice des vies participatives de Niort (1 200 agents, 57 600 hab., Deux-Sèvres). « Il faut s'interroger sur ce que pourraient apporter ces agents : détiennent-ils l'information pertinente ? Ont-ils intérêt à résoudre le problème ou à faire avancer le projet ? » précise Jacques Bonnet, professeur et consultant en communication et management. Ce qui tord le cou aux pratiques faisant intervenir des agents sur un terrain qui n'est pas le leur, avec l'espoir qu'il en ressortira une certaine originalité.

### Mécanique de confrontation

Une fois les « bonnes » personnes sélectionnées, reste à créer les conditions pour libérer la parole et permettre un échange productif. « Les mécanismes ludiques ou extraits des jeux, avec des cartes par exemple, vont participer à construire de l'intelligence collective en produisant des enchaînements d'idées. La mécanique de confrontation va consolider ou déconstruire les points de vue, faire émerger de nouveaux arguments. Mais il faut que le groupe soit bien animé », confirme Franck Plasse. De petits exercices corporels sont parfois proposés pour mettre les participants en confiance et favoriser la prise de parole. Une autre condition de la participation productive est de poser

### À LIRE



« L'intelligence collective. Cocréons en conscience le monde de demain »

Ouvrage cocrit par Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, Gauthier Chapelle, Sybille Saint-Girons, Thomas-Emmanuel Gérard, Eric Julien, Editions Yves Michel, novembre 2014.

« Booster l'intelligence collective. La stratégie agile de transformation durable des organisations »

Ouvrage d'Olivier D'Herbemont, éditions Armand Colin, avril 2012.

## Des outils pour les managers

Dans les processus de management participatif et d'intelligence collective, les managers ne sont plus ceux qui donnent des ordres mais ceux qui apportent les outils pour mettre en œuvre des décisions prises en commun. Ils doivent en ce sens acquérir, par la formation, des techniques d'animation, de récolte, de traitement et de diffusion de l'information. Certains outils leur permettront de conduire des démarches ponctuelles, d'autres, s'inscrivant dans la durée, serviront à transformer les modes de fonctionnement et les interactions entre agents.



Faire participer les agents aux projets internes constitue une opportunité de créer du lien et de revivifier le collectif.

T. MERTON / GETTY IMAGES



**L'EXPERT**

**JÉRÔME GROLLEAU**, sociologue et consultant (\*)

## « Une nouvelle manière de fonctionner ensemble »

« Entre baisse des dotations de l'Etat à effet immédiat et réforme territoriale à venir, les collectivités entrent dans une époque de changement significatif et continu. Il va s'agir de repenser l'offre, ainsi que les moyens de sa production. Les collectivités seront nécessairement amenées à "affûter" leur offre de service public et à entrer dans une logique d'optimisation. Cela va bousculer les manières d'agir et de travailler des personnels. Dès lors, soit les agents tiennent une part active dans ces transformations locales, et, dans ce cas, les évolutions de l'offre et des moyens de la produire se doublent d'une trans-

formation sociale, d'une nouvelle manière de fonctionner ensemble qui dessine une perspective dans laquelle ils peuvent "se retrouver". Soit, ils en sont exclus, de la même façon qu'ils sont aujourd'hui absents du débat sur la réforme territoriale, et les subissent. Les transformations seront alors vécues comme de la stricte rationalité économique, qui s'applique sans eux et à leur détriment, et en tant que dégradation du service public. Il va sans dire que cela ne créerait pas les bonnes conditions pour aborder les enjeux à venir. »

(\*) Auteur de « La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial », étude n°11 publiée par l'observatoire social territorial de la MNT, mars 2014.

**Quatre « ingrédients »**  
L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant de la mise en commun d'idées et des interactions entre ses membres. Selon Emile Servan-Schreiber, chercheur en sciences cognitives, quatre « ingrédients » permettent de produire de l'intelligence collective : diversité des opinions, décentralisation des sources, indépendance d'esprit et un mécanisme objectif pour extraire le consensus en toute transparence.

un cadre clair autour des objectifs, des attendus, des règles du jeu, des délais, des responsabilités et des places de chacun. Pour la collectivité, il pourra alors en ressortir des choix plus réalistes et mieux adaptés aux besoins des usagers, puisque suggérés par des agents en prise directe avec le terrain. Mais aussi des solutions souvent plus innovantes et « intelligentes ».

### Dépasser l'exceptionnel

Au-delà des grands-messes, il est nécessaire d'ancrer la participation interne dans l'ADN de la collectivité. Il s'agit de dépasser l'exceptionnel pour l'inscrire dans les pratiques managériales et le quotidien de l'activité professionnelle. « On ne doit pas se contenter de faire appel à la participation sur les thèmes de la direction, sur les grands projets mais créer les conditions favorisant l'implication des agents sur des sujets touchant au cœur même de leur activité », préconise Jérôme Grolleau. La participation quotidienne laissera aux agents le temps d'apprendre à se connaître et à agir ensemble. « Du temps pour instaurer la confiance et développer l'intelligence collective », appuie Franck Plasse. *Maud Parnaudeau*