



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Manager avec les techniques de créativité

Motiver, innover, coconstruire

Marie-Pierre Demon-Feuvrier

Formatrice et docteur en sciences de l'Éducation sur le bonheur au travail

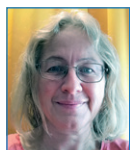
territorial éditions

Manager avec les techniques de créativité

Motiver, innover, coconstruire

Ce guide comporte, de manière inédite, à la fois des outils pratiques, des exemples concrets et des pistes de réflexion pour appliquer les techniques de créativité dans la fonction publique. Concernant tout agent, il est toutefois destiné à assister directeurs, chefs de service, encadrants, chefs de projet ou chargés de mission, dans un management des hommes ou des projets plus participatif et adapté aux enjeux actuels des collectivités territoriales.

Les techniques de créativité décrites dans cet ouvrage se révèlent être des méthodes dynamiques, basées sur l'intelligence collective et permettant d'impliquer les équipes, de les motiver, de résoudre les problèmes et d'innover. Leur mise en place requiert un changement de paradigme, lequel est d'ores et déjà préconisé dans les rapports de prospective des collectivités territoriales, mais à la seule destination de l'innovation du service public. Avec la montée du mal-être au travail, les collectivités territoriales ne pourront pas se permettre d'avancer à deux vitesses, avec un fonctionnement externe agile, adapté aux fluctuations de la demande publique, et un fonctionnement interne rigide. Les techniques de créativité se présentent alors comme des méthodes capables de concilier la qualité de vie au travail et la qualité du service public, quelle que soit la taille de la collectivité.



Marie-Pierre Demon-Feuvrier, titulaire d'un doctorat sur le bonheur, forme plus de 500 agents de la fonction publique par an depuis huit ans, en prenant appui sur les situations de travail réel vécues par les agents, les managers ou les équipes, pour apporter des compétences concrètes et opérationnelles. Auparavant, elle a été employée dans la fonction publique décentralisée d'État, puis manager au sein successivement de deux organisations œuvrant pour le service public.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2041-0

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Manager avec les techniques de créativité

Motiver, innover, coconstruire

Marie-Pierre Demon-Feuvrier

Formatrice et docteur en sciences de l'Éducation sur le bonheur au travail

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 818A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

 DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
--	---



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-2041-0

ISBN version numérique : 978-2-8186-2042-7

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Décembre 2022

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préface.....	p. 7
--------------	------

Introduction.....	p. 9
-------------------	------

Partie 1

Les atouts du développement de la créativité dans les collectivités territoriales

Chapitre I

Des enjeux pour les collectivités.....	p. 15
--	-------

A - La nécessité d'impliquer les agents dans la préservation de la qualité de vie au travail.....	p. 15
--	-------

B - « Faire plus, ou mieux, avec moins » et innovation territoriale.....	p. 18
--	-------

C - Développement durable et transition écologique et énergétique.....	p. 21
--	-------

D - Autres enjeux.....	p. 23
------------------------	-------

Chapitre II

La créativité, une réponse à ces enjeux.....	p. 25
--	-------

A - Produire des idées ?.....	p. 25
-------------------------------	-------

B - Utiliser l'intelligence collective.....	p. 27
---	-------

C - Motiver les équipes dans une dynamique de changement positif.....	p. 29
---	-------

D - Concilier la qualité de vie au travail et la qualité de service public.....	p. 31
---	-------

Chapitre III

Manager la créativité.....	p. 35
----------------------------	-------

A - Un management plus participatif.....	p. 35
--	-------

1. Les forces et les opportunités.....	p. 37
--	-------

2. Les freins et les menaces.....	p. 39
-----------------------------------	-------

B - Manager dans l'incertitude en situation complexe.....	p. 44
---	-------

Partie 2

Méthodes et outils de créativité pour coconstruire ou innover en groupe

Chapitre I

La créativité : un processus	p. 49
A - Le processus, la méthodologie et les règles qui en découlent	p. 49
1. Un processus	p. 49
2. Une méthodologie rigoureuse avec des étapes à respecter	p. 50
3. Des règles de base à suivre	p. 51
B - Définir le contexte et énoncer un défi créatif, 1 ^{re} étape	p. 55
C - Comprendre, se laisser immerger, 2 ^e étape	p. 57
D - « S'éloigner » du problème : phase divergente de production d'idées, 3 ^e étape	p. 60
1. Quatre familles de techniques	p. 60
2. Techniques d'échauffement	p. 61
E - Transformer les idées en projet, 4 ^e étape	p. 62
1. Considérations générales	p. 62
2. Sélection des idées	p. 63
3. Planification du projet	p. 65

Chapitre II

Les techniques de créativité directes	p. 67
A - Le brainstorming simple ou métaplan	p. 67
1. Principe et déroulé	p. 67
2. Exemple d'application	p. 68
B - Technique des Post-it	p. 70
1. Principe et déroulé	p. 70
2. Exemple d'application	p. 72
3. Outils numériques	p. 75
C - Mind map ou la carte heuristique	p. 76
1. Principe et déroulé	p. 76
2. Exemples d'application	p. 79
3. Outils numériques	p. 83
D - Techniques de brainwriting	p. 83
1. Principe et déroulé	p. 83
2. Exemple d'application	p. 85
3. Outils numériques	p. 88
E - Le world café	p. 88
1. Principe et déroulé	p. 88
2. Exemples	p. 90
F - Techniques de bodystorming	p. 91
1. Principe et déroulé	p. 91
2. Exemple d'application	p. 91

Chapitre III

Les techniques de détour	p.93
A - Techniques analogiques	p.93
1. Principe et déroulé	p.93
2. Exemples d'application	p.95
B - Techniques des images	p.96
1. Principe et déroulé	p.96
2. Exemple d'application	p.99
C - Technique des personnages	p.101
1. Principe et déroulé	p.101
2. Exemple d'application	p.104
D - Détour par le futur	p.106
1. Principe et déroulé	p.106
2. Exemple	p.106
E - Technique de la pensée inverse	p.107
1. Principe et déroulé	p.107
2. Exemple	p.108
F - Autres techniques	p.111
1. Technique des mots	p.111
2. Autres	p.112

Chapitre IV

Les techniques de concassage	p.113
A - Concasser et déformer	p.113
1. Principe et déroulé	p.113
2. Exemples	p.114
B - La méthode SCCAMPERR	p.116
C - L'analyse de la valeur	p.117

Chapitre V

Les brise-glace	p.119
A - Principes de base	p.119
B - Quelques techniques	p.120
1. Le <i>speed dating</i> , pour se présenter	p.120
2. La couleur de la gourmandise, pour se connaître un peu plus	p.120
3. Jeux de challenge, pour créer du lien	p.120

Partie 3

Productions innovantes en ateliers de coconstruction

Chapitre I

Atelier n° 1 : Mettre en place la coconstruction avec les agents	p.127
A - Contexte et problématique	p.127
B - Première phase de production d'idées	p.129
C - Deuxième phase de production d'idées	p.130

D - De l'idée au projet, 1 ^{er} groupe	p.132
1. Approfondissement des idées	p.132
2. Projet d'un lieu pour favoriser la coconstruction	p.135
3. Projet concernant des initiatives pour sortir du cadre, pour coconstruire	p.136
E - De l'idée au projet, 2 ^e groupe : une action concrète	p.137

Chapitre II

Atelier n° 2 : Valoriser les talents des agents au sein d'une équipe diversifiée .. p.141

A - Contexte et problématique : améliorer le management	p.141
B - Des idées pour valoriser les talents	p.143
C - Connaître les talents	p.146
D - Afficher les talents	p.147
1. Démarche	p.147
2. Objectifs	p.148
3. Comment ?	p.148
4. Mise en œuvre de la démarche	p.149

Chapitre III

Atelier n° 3 : Légitimer l'esprit d'innovation dans une collectivité .. p.151

A - Contexte et problématique	p.151
B - Un vivier d'idées pour favoriser l'innovation	p.152
1. Production d'idées par la technique des contraires	p.152
2. Production d'idées à partir de vidéos sur l'innovation	p.154
C - Favoriser les échanges transversaux	p.158
D - Casser le fonctionnement vertical	p.160
E - Développer un esprit naturel créatif chez les agents	p.161

Chapitre IV

Atelier n° 4 : Mettre en œuvre la transversalité dans la collectivité .. p.165

A - Contexte et démarrage	p.165
B - Faire adhérer à la transversalité	p.167
1. Productions des premières idées	p.167
2. Approfondir les idées	p.168
3. Concrétiser les idées	p.168
C - Les outils et des méthodes pour conduire la transversalité	p.169
1. Les outils de la transversalité	p.169
2. Les méthodes de la transversalité	p.170
3. Prototypage des outils	p.171
D - Transversalité et coopération	p.173
1. Premières idées	p.173
2. Rebonds	p.174
3. Conditions de réussite	p.176

Conclusion	p.179
------------------	-------

Préface

Il n'y a plus guère débat aujourd'hui sur la nécessité d'innover dans le secteur public et, pour y parvenir, de faire preuve de créativité, non seulement pour vivre les mutations quotidiennes mais bel et bien pour leur survivre.

À l'instar des activités privées, y compris réglementées, les services publics sont aujourd'hui défiés par des citoyens qui ont totalement compris la révolution numérique en marche et les simplifications qu'elle permet, plus aucune activité n'étant réellement à l'abri d'une « ubérisation » ou d'une substitution par une intelligence artificielle aujourd'hui apprenante.

Si les collectivités territoriales, notamment, ont saisi ces enjeux en faisant preuve d'une plus grande agilité à l'endroit des usagers, ce sont également tous les fonctionnaires territoriaux et, au premier chef, leurs managers qui ont besoin d'être accompagnés pour entraîner leurs équipes et faire preuve d'une intelligence collective garante de performance du service public et de qualité de vie au travail.

C'est précisément l'objectif poursuivi par Marie-Pierre Feuvrier, ingénieur et docteur, qui, dans l'ouvrage que j'ai le plaisir de préfacer, apporte à la fois sa grande compétence et son expérience reconnues en matière d'innovation, notamment managériale, et de créativité au travers d'outils pratiques et concrets déjà déployés auprès de nombreuses administrations.

Il s'agit d'un objectif entièrement partagé par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales, qui a placé l'innovation au cœur de ses orientations stratégiques 2015-2018, animé des ateliers consacrés à l'innovation managériale lors des derniers Entretiens territoriaux de Strasbourg et de son 76^e Congrès national et s'apprête à coorganiser, en septembre 2017, Innova'Ter, le forum de l'innovation territoriale.

Ces convergences de vue disent l'impérieuse nécessité d'adresser ces enjeux collectivement, avec détermination, mais surtout d'en comprendre le sens et de posséder les techniques indispensables pour relever les défis qui nous attendent... ou plutôt ne nous attendront pas !

Stéphane Pintre
Président du SNDGCT

La créativité, un terme longtemps tabou

Lors de la première édition de ce livre en 2017, j'expliquais que la créativité avait été longtemps un terme tabou dans les organisations publiques. Depuis, l'utilisation des techniques de créativité pour innover dans la fonction publique n'a cessé de croître. On ne les appelle pas toujours « techniques de créativité », elles se cachent parfois derrière le vocable de l'innovation (une des finalités des techniques de créativité), le *design thinking*, la coconstruction.

La créativité dont traite cet ouvrage porte sur une approche pragmatique de la créativité, qui propose des techniques et des outils visant à développer et favoriser la créativité. La créativité vise la mise en pratique de notre pouvoir individuel et collectif d'imagination ou d'invention, par lequel un domaine de la culture est transformé. La créativité concerne donc tout individu ou tout groupe d'individus qui souhaite résoudre des problèmes complexes, qui désire améliorer un produit, un service ou une action, ou qui désire apporter de l'innovation dans un domaine. Les techniques de créativité, pratiquées en groupe, font appel à l'intelligence collective.

L'innovation publique a longtemps fait débat, car pour certaines personnes, l'innovation appartient au privé. On peut lire, dans une étude exploratoire de la créativité dans les organisations, que « *de nos jours, le besoin en matière de créativité se développe de plus en plus. [...] La valeur de la créativité est plus importante depuis que les organisations sont exposées à un environnement très complexe : une concurrence forte, des consommateurs imprévisibles, une technologie qui avance à grands pas, des choix politiques et un système social de plus en plus exigeants. [...]. Être créatif devient aujourd'hui un défi essentiel. La créativité est à l'origine des processus d'innovation et de la conception des nouveaux produits et services* ».



À consulter

Kamel Mnisri, Haithem Nagati, « Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations », dans *Question(s) de management* 2012/2 (n° 1), EMS éditions, pages 37 à 57.

Si la fonction publique n'est pas soumise à une concurrence forte et à des consommateurs, elle est en revanche soumise à un environnement complexe, à des usagers de plus en plus imprévisibles, et à un système social de plus en plus exigeant. Au nom de quoi ne devrait-elle pas innover, et rester sur les mêmes services ou les mêmes fonctionnements ?

Sylvain Matte, chargé de cours en créativité et innovation à l'université de Montréal, précise que « *sans créativité, nous ne pouvons progresser. Nous sommes tous créatifs et nous avons tous un potentiel créatif énorme, un potentiel très souvent plus élevé que ce que nous croyons. Et face à une situation problématique, il faut garder à l'esprit que l'idée qui était hier prise pour une folie est peut-être l'innovation de demain !* ».



À consulter

<https://nouvelles.umontreal.ca/article/2019/04/23/21-avril-journee-mondiale-de-la-creativite-et-de-l-innovation-nous-sommes-tous-creatifs/>

Les techniques de créativité pour dynamiser un groupe et pour innover font partie du catalogue des agents territoriaux depuis 2008. Pendant quelques années, cette formation est restée l'apanage des cadres A managers. Elle figure à présent au catalogue de nombreux catalogues CNFPT régionaux, et des collectivités se forment aussi à ces techniques par d'autres biais (formations-actions intra, ou auprès d'autres organismes comme les écoles de design ou autres).

Il existe même à présent un MOOC (*Massive Open Online Course*) sur l'innovation publique territoriale.



À consulter

<https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/innovation-publique-territoriale/>

J'ai moi-même, en tant que formatrice à ces techniques, pu constater une évolution des candidats à la formation. Alors qu'au départ les agents animant ces techniques se sentaient isolés – qu'ils soient chargés de mission, chefs de service, ou directeurs, dont certains sont encore isolés selon la collectivité –, à présent certains agents viennent se former, car leurs collègues utilisent ces techniques dans leur collectivité, mais pas encore eux...

« *La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent* ». Cette citation, attribuée à Albert Einstein, s'applique parfaitement aux objectifs que l'on cherche à atteindre avec les techniques de créativité : apporter d'autres façons d'agir, d'autres solutions, ou innover. Ainsi cet ouvrage a pour but de donner les clés, à la fois compréhensives et pragmatiques, de l'application de ces méthodes, pour les animer en interne, au service des hommes ou des projets, quel que soit son échelon. Ces méthodes ne sont pas nouvelles, ce qui signifie qu'elles n'en sont plus à leur phase expérimentale : elles ont fait largement leurs preuves depuis plus de vingt-cinq ans, mais beaucoup plus récemment dans la territoriale.

Quelques freins persistent. Ce livre a également vocation à contribuer à lever ces freins, en démystifiant l'utilisation de ces techniques. Car les enjeux auxquels la créativité permet de répondre sont nombreux : amélioration de la qualité de vie au travail, implication des agents, des usagers, enjeux de développement durable, transition énergétique, réduction budgétaire, pour n'en citer que quelques-uns.

L'ouvrage comporte trois parties :

Dans la première, on comprendra pourquoi il devient nécessaire de mettre en place des techniques de créativité participatives, au regard des enjeux des collectivités et au travers des bénéfices de la créativité.

Dans la deuxième, le processus, puis les techniques et outils de créativité seront détaillés, avec des exemples destinés à en faciliter l'appropriation. Ceux-ci concernent la mobilisation des forces vives pour résoudre les problèmes difficiles ou innover, aussi bien en interne (management, vivre ensemble, ressources humaines, etc.) que pour l'externe (service public, en amont de la coconception avec les usagers).

La troisième partie comporte d'autres situations de terrain traitées de manière plus approfondie, du contexte aux résultats. Il s'agit de la mise en commun de l'intelligence collective d'agents de la fonction publique pour coconstruire des projets innovants. Elles intéresseront le lecteur aussi bien pour dupliquer la méthode déployée, que pour les idées innovantes produites à partir des techniques de créativité.

Partie 1

Les atouts du développement de la créativité dans les collectivités territoriales

Mettre en œuvre des techniques de créativité pour innover, en utilisant l'intelligence collective, dans une collectivité territoriale n'a rien de politique. C'est une question d'efficacité, dans et pour l'organisation, et de nouvelles forces à déployer, pour mieux répondre aux enjeux. Cela relève du bon sens et d'une mise en pratique méthodologique ou managériale.

En effet, les techniques de créativité s'appuient sur l'optimisation du fonctionnement de l'humain (neurosciences) et du déploiement de l'intelligence collective. Ce sont des techniques dites « d'efficacité professionnelle ».

En partant de quelques enjeux actuels, liés au bien-être au travail et à la nécessité d'innover face à la complexité, cette partie s'attachera à montrer les intérêts du développement des techniques de créativité en interne, avec les agents.

Chapitre I

Des enjeux pour les collectivités

A - La nécessité d'impliquer les agents dans la préservation de la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail « *peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».



Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, sur la qualité de vie au travail, 2013.

La qualité de vie au travail (ou bonheur, ou bien-être) n'est pas l'apanage des ressources humaines ou de l'autorité territoriale. Chaque manager en est responsable, et, en delà, chaque agent. Les managers de proximité ont néanmoins un grand rôle à jouer puisqu'ils sont en contact direct avec des collaborateurs. L'exemple suivant va illustrer ces propos.

Un prix pour mieux travailler ensemble

La mairie d'Orléans a décidé d'améliorer le bien-être avec une concertation interne, et a obtenu un des prix d'innovation « Territoria » en 2014. Outre le bien-être au travail, il s'agissait aussi de mieux travailler ensemble, de développer les compétences et les mutualiser, et de gagner en efficacité dans le quotidien pour favoriser la réussite des projets. Elle a donc fait appel aux techniques de créativité pour solliciter les idées des 147 cadres au cours d'un séminaire interne sur le thème « Mieux travailler ensemble ». À la suite, une communauté de 50 managers volontaires s'est mobilisée pour faire aboutir les 133 idées projets produites en 5 projets structurants.



<http://s210245549.onlinehome.fr/territoria2014/documents/Prix/prix2014/fiches/2014-optimisation-argent.pdf>

Cet exemple indique que les techniques de créativité vont jouer un rôle, de prime abord, sur le fond (le sujet traité, en l'occurrence le bien-être au travail). Impliquer les agents en amont des changements s'accorde non seulement avec la réglementation sur la qualité de vie au travail, l'ANI, mais aussi avec les conclusions du rapport prospectif : *Demain la fonction publique territoriale*, cité en A supra. L'ANI précise en outre que pour élaborer la démarche de la qualité de vie au travail, dans le cadre du dialogue social, il convient d'encourager les échanges. Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

L'accord-cadre qui décline l'ANI dans la fonction publique mentionne en outre que « *la notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents, et la qualité du service public* ».



Accord-cadre du 12 janvier 2015 sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique.

Les techniques de créativité vont également jouer un rôle sur la forme, par leurs méthodes ludiques ou participatives. Ainsi, un cadre territorial sur deux s'inscrit en formation sur les techniques de créativité, en premier lieu, pour redynamiser les collectifs, gérer des équipes dites « difficiles » ou démotivées, ou les accompagner au changement. Et trois quarts d'entre eux avouent s'ennuyer dans les réunions auxquelles ils sont participants, dans leurs collectivités. Ces problématiques de dynamisation et d'implication concernent de nombreux profils, comme en témoigne l'encadré ci-après.

Des profils divers pour des préoccupations partagées

A., chargée de communication interne dans une commune moyenne, cherche à faire participer ses collègues. E., directrice d'une petite antenne délocalisée, souhaite ne plus être la seule à porter les solutions. S., conseillère formation dans un CNFPT, veut redynamiser son équipe suite au mal-être ressenti. A., responsable informatique dans un conseil départemental, souhaite faire travailler ses agents en mode projet, mais ceux-ci résistent. J., coordinateur jeunesse dans une ville moyenne, M., chargée de mission dans une petite commune, M., chargée de mission prévention des déchets dans un conseil départemental, ou encore A., délégué régional à l'éducation dans un conseil régional, veulent impliquer davantage leurs équipes aux projets. J.-M., directeur de la restauration municipale d'une commune moyenne, P., directeur de l'école de musique d'une petite commune, N., directrice du service petite enfance d'une grande commune, ou encore M., assistant médico-social sur le handicap dans une commune, subissent des réunions transversales avec un public attentiste, et aspirent à dynamiser les réunions ; qu'il s'agisse de partenaires, de collègues ou de leurs propres agents. J., chargé de mission dans une communauté de communes, anime beaucoup de réunions et cherche des outils efficaces. B., chef du service politique de la ville et tourisme, projette de mieux articuler les services, la transversalité ne fonctionne pas et elle engendre des conflits.