

# En Lignes, la lettre du CEDIP\*

N° 72  
Juin 2016



<b>Du côté des services</b>	
- Construction collective... de valeurs-----	p. 1
<b>Info GRH</b>	
- Pratiques managériales et innovation-----	p. 2
- Être créatif en management-----	p. 2
<b>Du côté du CMVRH</b>	
- Jeu des 7 familles pour la professionnalisation	p. 3
<b>Sélection d'articles publiés depuis le n°71</b> -----	p. 3

## Du côté des services

### Construction collective et partage de valeurs managériales

Entretien avec M. Pierre Bessin, Directeur départemental des territoires de Maine-et-Loire (DDT49)

#### Quelle était l'origine de la démarche ?

Dans son projet de service 2013-2016, la Direction Départementale des Territoires de Maine-et-Loire s'est fixé, parmi ses orientations stratégiques, *l'amélioration du travailler ensemble, pour construire un esprit collectif, arrêter des positions partagées et cohérentes et les faire porter par chacun des agents.*

C'est dans le cadre de cette orientation stratégique que s'inscrit la démarche d'élaboration et d'appropriation de la charte de management.

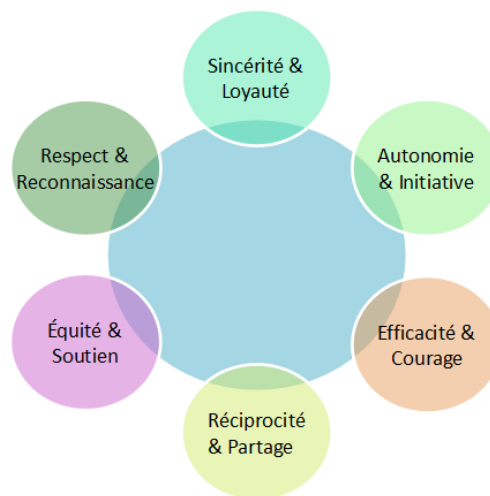
#### Comment avez-vous procédé ?

Sur la base d'un constat de pratiques managériales hétérogènes, j'ai souhaité que le séminaire des cadres de juillet 2015 porte sur la question des valeurs et des pratiques managériales.

*Il s'agissait de donner davantage de cohérence, de cohésion et de sens à la structure, dans un contexte d'évolution drastique des effectifs.*

Un groupe projet dédié a poursuivi le travail engagé lors du séminaire des cadres et a proposé la rédaction d'une charte de management, validée en novembre 2015.

La DDT 49 a fait appel à un cabinet de conseil pour l'accompagner, grâce au soutien du fonds de modernisation des Directions Départementales Interministérielles (DDI).



#### Quels enseignements avez-vous tirés de cette expérience ?

Ce genre de production de valeurs et de pratiques ne doit pas découler d'une décision unilatérale de la direction : il y a nécessité de construire collectivement pour permettre un meilleur partage.

Groupes de travail, débats, discussions ont favorisé l'enrichissement mutuel pour faire émerger des valeurs managériales et des pratiques associées.

L'autre enseignement : *faire vivre la charte dans les actions, faire référence à ses valeurs !*

*Si ces dernières sont ancrées dans les pratiques, c'est gagné !*

*La charte management sur le site intranet de la DDT 49*

\* Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

## Pratiques managériales et innovation

Le développement de la capacité d'innovation est lié à l'évolution du management.

La chronique de Francis Boyer, dans le Journal du Net, propose de se pencher sur les changements nécessaires pour permettre l'évolution managériale et ainsi l'innovation.

- Accepter les difficultés de l'exercice : lutter contre les certitudes, la peur du risque et la pression sociale, s'obliger à penser autrement.
- Promouvoir les pratiques innovantes en favorisant la créativité, la confiance, l'engagement, le bien-être, l'agilité et la collaboration.

### Réinventer le management en plusieurs étapes :

- Vouloir changer son mode de management, au-delà des effets de mode.
- Communiquer de manière transparente sur l'évolution désirée, pour permettre aux collaborateurs de se positionner dans le projet.
- Créer le besoin de changement au sein de l'équipe en écoutant les difficultés de celle-ci, li-

## Être créatif en management

Rester fertiles, tel est l'enjeu que doivent relever les organisations porteuses de créativité.

Il s'agit d'atteindre un équilibre entre processus de création, management des potentiels de chacun et organisation.

Pour réussir, un processus de création doit s'appuyer sur l'abondance des idées, des contributions. L'important réside dans la capacité à multiplier les itérations et à veiller à la mise en cohérence des apports de chacun.

Parmi les ressources nécessaires à la réussite d'un projet innovant, disposer d'un volume de temps minimal et incompressible est primordial.

Instaurer un climat favorable à la créativité suppose aussi de questionner ses pratiques et ses représentations, de se confronter à d'autres façons de penser. Oser sortir du cadre, c'est par exemple expérimenter en admettant que certaines réalisations intermédiaires ne paraîtront jamais dans la production finale.

La gestion des potentiels apparaît alors comme décisive. Elle demande notamment de savoir :

- Laisser le temps aux talents pour mûrir et s'affirmer, faire émerger d'autres talents.

bérer la parole, afin d'essayer de trouver des solutions ensemble.

- Mobiliser l'intelligence collective, permettre l'émergence de nouvelles idées venant de l'ensemble de la structure.
- Instituer des communautés sur la base du volontariat.

Ces changements impactent le rôle et la place habituelle du manager. Ils peuvent être mal perçus et vécus comme déstabilisants par une partie de l'équipe.

L'innovation managériale doit être portée par des DHR convaincus, afin d'entraîner les autres cadres dans cette nouvelle démarche.

Cette chronique s'appuie sur des exemples nationaux et internationaux de démarches managériales.

Pour lire la chronique :

« [Les pratiques managériales les plus innovantes du monde](#) »

- Gérer les échecs momentanés, car la compétence n'est évaluable que dans la pratique et dans la durée, l'activité d'un talent étant de surcroît faite de résultats incertains.
- Reconnaître à chacun le caractère essentiel de son rôle de générateur d'idées.

Le volet organisationnel, enfin, conduit à privilégier des structures peu hiérarchisées entre le décideur final et le responsable d'un projet. [Les organisations créatives cherchent à raccourcir les circuits de validation.](#)

Lorsque l'organisation veut se développer, tout en gardant sa créativité, elle doit :

- constituer de petites équipes de travail fidèles à l'esprit originel tout en s'ouvrant à de nouveaux talents ;
- déléguer une partie de la conception des projets, mais aussi le système de validation des étapes et le mode de gestion de l'équipe.

Article inspiré de « [La création, de l'alchimie au management](#) », n°61 de *La Gazette de la société et des techniques*, publication des [Annales des Mines](#).

## Du côté du CMVRH

### Un jeu des 7 familles sur la professionnalisation

Comment découvrir un vocabulaire et apprendre quelques notions ? Pourquoi pas en jouant ? Quel jeu choisir ? Un jeu connu de tous : « Les 7 familles » !

Une version du jeu a été conçue pour animer une séance de formation destinée à une appropriation de connaissances sur :

- Les modalités de professionnalisation
- Une typologie des actions de formation
- Les outils créés par la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV)
- Les instances de concertation et de coordination
- Les documents stratégiques du système compétences-formation
- Les commanditaires
- Les opérateurs de formation

Cette séance intervenait dans un module de formation du cycle de spécialisation des chargés de projet formation du CMVRH.

Pour en savoir plus sur le jeu, voire le reproduire, vous pouvez télécharger son mode d'emploi et la maquette des cartes à jouer sur le site du CEDIP : [ici](#)

## Sélection d'articles publiés sur le site du CEDIP

### Depuis le précédent numéro (n°71)

#### [Management responsable](#)

Le guide pratique d'un management nouvelle génération (Réseau Management Responsable)

#### [Managez-vous par le comment ou par le pourquoi ?](#)

Postures et animation d'équipes

#### [Le management bienveillant : regards croisés](#)

Intérêts, limites, conditions de réussite... Des approches différentes du management bienveillant

#### [Transformation numérique et vie au travail](#)

Les impacts et enjeux de la transformation numérique sur le management, le cadre de vie et les nouvelles formes de travail

#### [Le design de service](#)

« En 2016, [le CGDD recourra], autant que cela s'avérera utile, à la démarche du « design de service » pour une nouvelle approche en matière de conception de projets. »

#### [Les nouveaux outils du social learning](#)

Implanter une stratégie de social learning : outils et conditions de mise en œuvre.

#### [Tendances pédagogiques : l'apprentissage inversé et les méthodes actives](#)

« L'essentiel en 2 pages. Les deux cotés de la médaille »

#### [Des Moocs pour tous !](#)

Répertoire de cours ouverts et MOOCS

#### [10 innovations pédagogiques qui feront 2016](#)

Description de 10 nouvelles pratiques pédagogiques repérées comme innovantes

### [Tous les articles publiés depuis le début de l'année 2016](#)

#### Comité de pilotage

##### Directrice de la publication

Pascale Delibes

##### Rédacteur en chef

Guy Panisse

##### Autres membres

Valérie Debat

Sophie Mettetal

Gina Milliet

Antoine Subra

#### CMVRH - CEDIP

520, allée Henri II de Montmorency  
Montpellier

Tél. 04 34 46 64 01

Fax. 04 34 46 64 09

Contact :

[enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr](mailto:enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr)

Sites web :

*En Lignes* sur intranet :

<http://competences-formation.metier.i2>

*En Lignes* sur internet :

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>