
Transformer le Service Public en organisation apprenante centrée sur le « service aux citoyens »...

Fort de ses 2300 collaborateurs, 17 000 intervenants, 700 salles de formation dans 70 établissements, 600 Conseillers Formations, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) forme près de 900 000 fonctionnaires par an.

Une vie consacrée à Apprendre et Servir...

C'est dans les années 60 que le père de Denis Cristol, agriculteur de son état, se décide à quitter sa terre pour monter à Paris afin d'assurer des conditions de vie meilleures pour les siens. Sans aucun point de chute ou relation sur lesquels s'appuyer, il rentre assez vite à la SNCF où il sera un fonctionnaire exemplaire pendant plus de 30 ans. Cette histoire paternelle marque profondément Denis, il prend conscience très tôt de la nécessité d'étudier pour se donner des chances de vivre une « autre vie »... Son père auquel il voue un profond respect lui transmet des valeurs d'engagement, de travail, de responsabilité à se prendre en charge et d'abnégation qui mèneront Denis à étudier sans relâche. Un Master en Gestion des Ressources Humaines, l'Ecole d'officiers de réserve pendant son service militaire il ira jusqu'à obtenir un doctorat dont le sujet de thèse : La Fabrique des Managers, Identité et Rapport au Savoir, dénote déjà une curiosité et une passion en devenir pour tout ce qui touche à la formation et plus largement à l'apprenance. Denis débute très tôt sa carrière professionnelle, il ne connaît personne et il lui faudra déployer beaucoup d'efforts et de talent pour « rentrer en relation avec l'autre » et obtenir un premier job à 24 ans de responsable d'une cellule de reclassement. Il est au cœur des problèmes d'insertion professionnelle de jeunes en grandes difficultés et partage à leur contact des expériences parfois dramatiques. Pendant les 25 années qui suivront, que ce soit au CESI (Centre d'Etude Supérieure Industrielle) qui favorise la promotion sociale en tant que Directeur d'un Département Formation et Conseil en Ile de France ou encore en tant que Directeur de la Formation Continue à la Chambre de Commerce de Paris où il pilote la fusion de deux équipes pour mettre en œuvre des offres et dispositifs pédagogiques innovants, il se bâtit une expérience et une expertise uniques sur les diverses facettes du métier de la Formation et travaille pour plus de 100 entreprises industrielles et commerciales.

Remettre l'humain au cœur de la machine administrative...

Depuis 2012, Directeur de l'Ingénierie et des dispositifs de Formation du CNFPT, ce qui le passionne et le cœur de son action consiste avec son équipe en premier lieu à transformer et diversifier les pratiques pédagogiques, intégrer les nouvelles technologies et plus largement à innover sans cesse pour créer des offres toujours plus proches des préoccupations des premiers usagers que sont les collaborateurs du Service Public. Plus globalement, l'ambition de toutes les équipes du CNFPT est de

donner à ces fonctionnaires les meilleurs outils et compétences individuelles et collectives pour qu'à leur tour ils soient en mesure de répondre au mieux aux attentes des citoyens. Cet immense chantier de transformation organisationnelle touche aussi bien aux croyances qu'aux attitudes et les défis sont nombreux et de taille. Pour y faire face, deux stratégies sont initiées par la direction et menées en parallèle. Pour Denis, « la première assez classique, consiste à créer des objets organisationnels correspondant à la mise en œuvre des orientations de l'établissement par la mutualisation des ressources, des formations, des pratiques...cela s'impose par une volonté forte de repenser les métiers et les organisations et créé l'obligation du changement. La seconde de façon plus subtile et à l'instar de l'informatique pervasive pour les informaticiens, consiste à agir dans les interstices organisationnels que constituent les réunions, séminaires ou tout autre rassemblement formel ou informel. » Dans ce cas, il s'agit d'instiller à dose homéopathique de nouveaux outils et pratiques pédagogiques pour en favoriser l'appropriation naturelle par les usagers là où le schéma top down traditionnel suscite en général de la résistance au changement.

De la « salle de formation » au « laboratoire d'apprentissage »...

L'échelle et la nature même de cette transformation organique rend difficile d'isoler une action ou un événement particulier puisque comme on l'a vu précédemment l'accent est mis sur la diffusion subtile et globale de cette nouvelle culture axée sur la confiance en la capacité de la personne à « créer ou co-crée » la solution adaptée à une situation donnée. Pour autant, la création d'un « laboratoire d'apprentissage » et d'un réseau de salles de co-conception a marqué une étape décisive de cette révolution pédagogique silencieuse en ce qu'elle a nécessité de repenser complètement l'architecture des « salles de formation » historiques pour y donner à « vivre de véritables expériences apprenantes » plus en phase avec les nouvelles attentes des participants.

C'est suite à une « Journée Innovation » à l'École de Management de Lyon puis à une visite où le Président et le Directeur Général du CNFPT étaient venus initialement pour une brève visite qui donne naissance à l'idée. Enthousiasmé par l'expérience et les perspectives entrevues, le Directeur Général donne le mandat à la Direction de la formation et à Denis de créer des espaces similaires de co-création pédagogique dans toutes les délégations, 34 au total. L'objectif est en copilotage avec une directrice de la mission innovation d'aider les collectivités à repenser les politiques publiques : politique de la ville, politique sociale, sécurité...et plus globalement la façon dont toutes ces actions se mettent au service des citoyens. Tout cela se fait à un moment où ces diverses politiques s'agrègent et sont éprouvées par les grandes tensions nourries par les questions de l'emploi, l'environnement, la précarité, l'identité ...Pour Denis, ce qui est certain dans ce contexte, c'est que l'on ne peut plus concevoir la formation des fonctionnaires en étant uniquement centré sur la tâche à accomplir. Plus que jamais, il faut penser et intégrer le « quoi au comment, le fond à la forme » pour être plus agile et apporter un meilleur service aux citoyens. Ce projet de salle de co-conception est donc le plus emblématique parce que pour Denis « il nous oblige à décloisonner nos fonctions et à nous parler » mais aussi « à penser les

offres de formation proposées aux collectivités territoriales¹ avec elles... et cela c'est complètement nouveau ». Ainsi, des responsables des systèmes d'information en passant par la Direction du Patrimoine, les finances, les formateurs ainsi que l'ensemble des équipes terrain impliquées dans la diffusion de la formation, chacun doit repenser ses principes et ses pratiques en mettant l'utilisateur (ici l'agent de la fonction publique) au cœur de la réflexion. Ce nouveau fonctionnement qu'induit la « maîtrise d'usage » par rapport à la « maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage » du modèle Taylorien fait la part belle à la co-conception et à la co-opération entre les diverses parties prenantes.

Des obstacles initiaux à l'enthousiasme partagé...

Devant un tel changement de l'ensemble de l'écosystème, les points de résistances rencontrés par les équipes en charge de diversifier les pratiques pédagogiques et de conception sont nombreux. Comme souvent, le premier tient à l'incompréhension et à la force de l'habitude « on a toujours formé comme ça, pourquoi faudrait-il que l'on change ? » Pour cela, la mission innovation fait vivre des ateliers d'usage pour susciter la prise de conscience. Ainsi par exemple, la mission propose à tous les formateurs réunis de faire le tour du bâtiment pour demander aux gens ce que serait selon eux les caractéristiques d'une bonne formation et les équipes de direction se rendent compte collectivement que l'on est bien loin de répondre aux attentes avec les formats existants. Ensuite, on associe les conseillers formation à la création de prototypes de ce que serait la « nouvelle salle de formation » et chacun réalise alors que cela nécessite qu'il y ait réflexion et discussion collective là où auparavant chacun fonctionnait en silos.

L'une des convictions très forte de Denis est qu'il y a un lien extrêmement fort entre les formes pédagogiques et les façons de vivre en société : « Le crédo que je défends est de développer des pratiques pédagogiques et des apprentissages collaboratifs qui stimulent l'autonomie des personnes et pas seulement dans les intentions mais bien dans la réalité. » Ce parti pris est partagé par des explorateurs de la coopérative pédagogique créée en soutien du processus et bien sûr induit une part de prise de risque, la nécessité de mettre les personnes en situation d'agir, de décider par elle-même et donc potentiellement de faire face à l'inquiétude que cette autonomie peut susciter dans un environnement très normé par essence et par tradition. En parlant par exemple de « diversification pédagogique » plutôt que d'innovation pour ne pas heurter les susceptibilités, on fait tout un travail sur le langage et donc les représentations de chacun. C'est aussi par la transmission de convictions sur le terrain et cela notamment par l'exemplarité de Denis ou des équipes du siège qui n'hésitent pas à participer à des « réunions » où on ne nous attend pas toujours, pour démontrer les vertus et les avantages d'un nouvel outil ou d'une méthode pédagogique alternative. S'intéresser aux autres, soutenir leurs projets et leurs initiatives pour que les idées se transforment en actions concrètes sur le terrain.

Finalement sans le clamer haut et fort, bien au delà du cadre de la formation il s'agit bien d'accompagner le changement en intégrant et respectant autant que possible

¹ Collectivité territoriale : la commune, le département, la région voire des inter collectivités (exemple syndicat mixte de la gestion de l'eau).

les contraintes, les réticences et en fédérant les énergies et les bonnes volontés pour que de nouvelles pratiques se mettent en place.

Les facteurs et les signes de succès...

Initialement, la volonté affichée et la bienveillance du Directeur Général du CNFPT ont été bien sûr décisifs mais c'est aussi son implication et sa confiance tout au long d'un processus de mise en œuvre qui s'inscrit dans le temps long qui s'avèrent indispensables. Ce qui apparaît en écoutant Denis raconter cette aventure, c'est son empathie, sa capacité à « relier et associer les opposés »... bref, un savant dosage de patience mais aussi de résilience pour garder le cap, et cela quelles que soient les difficultés rencontrées. Pour lui, il s'agit de se centrer sur le processus avant le résultat et d'encourager chacun à repousser ses limites tout en respectant totalement la mission et les valeurs de l'administration. Bien sûr et comme il l'exprime, cette posture requière d'être extrêmement « solide en terme épistémologique et en terme de concepts et c'est la raison pour laquelle il poursuit sa recherche-action pour étayer les nouvelles méthodes mise en œuvre. Ainsi le concept de « maîtrise d'usage » par exemple qui consiste à remettre entièrement l'apprenant dans la construction même des dispositifs qui lui sont destinés. Même si les choses évoluent, le succès dans le Service Public ne se mesure pas à l'aune de la croissance du Chiffre d'Affaire ou de la rentabilité financière mais bien davantage de remontées qualitatives de plus en plus mesurées par la satisfaction des usagers. Ainsi, ce sont les retours des Directeurs d'Etablissements qui décrivent peu à peu des équipes enthousiastes, impliquées, qui montent en compétences et qui font preuve de plus en plus d'autonomie et de capacités à prendre en charge des formations là où auparavant on sous traitait ce que l'on ne savait ou ne voulait pas faire.

Contribuer modestement à la fabrication du « Mieux vivre ensemble »...

« Donner la possibilité aux fonctionnaires de la République de répondre à leur mission de service public tout en exprimant leur passion et leurs talents au travers d'initiatives dont ils peuvent être à l'origine pour rendre un meilleur service aux citoyens. » C'est en ces termes que Denis décrit le point de départ de ce qui l'anime au quotidien. Mais cela va bien plus loin et c'est en fait à une transformation de la société qu'il souhaite modestement contribuer et cela donne tout le sens de son action. Ainsi, par ricochet ces collectivités territoriales renforcent leur capacité à co-concevoir avec leurs usagers leurs politiques publiques au niveau local. Pour les agents de la fonction publique, cela veut dire « écouter davantage et renverser leurs pratiques traditionnelles en plaçant l'utilisateur (ici le citoyen) au centre de leurs préoccupations ». Pour revenir à sa conviction forte entre mode d'apprentissage et vivre ensemble, « si on est dans un système dans lequel l'un enseigne et l'autre apprend, on reproduit une forme hiérarchique dans la société. A l'inverse, dans les sociétés scandinaves où dès le plus jeune âge on apprend davantage de façon collaborative, alors on a une société dans laquelle les gens ont naturellement plutôt

tendance à collaborer ». Ainsi on peut penser que le développement de pédagogies collaboratives et la mobilisation de l'intelligence collective peuvent permettre de traiter la complexité croissante des politiques publiques qui ne peuvent plus se penser et encore moins se diffuser de façon centralisée. On ne peut pas prévoir une solution pour chaque problème...il y a de nouvelles questions tous les jours et celles-ci nécessitent un état d'esprit et une capacité toujours plus grande à adapter, voire à imaginer des nouvelles réponses moins basées sur du comportementalisme ou sur le cognitif et davantage sur de la pratique issue du terrain et de l'interaction entre les différents acteurs « en situations ».