

CDG44 Hors les murs - Le Son : L'innovation dans la fonction publique

Comment une collectivité territoriale peut-elle créer, à la marge d'un système, une entité où l'innovation et la puissance créative ont droit de cité et sont le creuset pour la transformation et l'attractivité ? Quels changements structurels et culturels cela implique-t-il dans l'organisation ?

Entretien avec Emmanuel Pezrès

Introduction

Afin de répondre à la poussée démographique que la ville a connu ces dernières années et dans le cadre de l'obligation d'accueil des élèves qui incombe aux collectivités territoriales, la DRI s'est positionnée sur la réalisation en maîtrise d'oeuvre interne de groupes scolaires et de centres de loisirs complétée aujourd'hui par la rénovation de bâtiments. Tant pour des raisons de coût que de rapidité d'exécution, c'est le choix de matériaux traditionnels, à savoir paille et bois, qui a été fait pour ces réalisations. Une option en cohérence avec les 3 missions de la DRI, à savoir

1/ Par la recherche, mettre à disposition de la collectivité les systèmes et schémas d'évolution possibles visant à la structuration et à la construction durable du territoire, au regard des enjeux de la déplétion énergétique, de dérèglement climatique en cours, de la fragilité financière et des changements sociétaux que cela impliquent.

2/ Par l'innovation et à l'aide d'expérimentations, développer les possibilités de résilience du territoire par une transition énergétique, sociétale et économique urgente.

3/ Par la communication, participer à la construction d'une culture commune de la résilience et au rayonnement de la ville sur ces thématiques.

Bonjour Emmanuel Pezrès.

Merci d'être avec nous pour partager votre expérience en matière d'innovation.

1/ En effet vous êtes à l'origine de la création de la direction « recherche et innovation » de la ville de Rosny-sous-Bois. Pouvez-vous nous préciser les raisons qui ont motivé une telle création, atypique dans une collectivité territoriale ?

Emmanuel Pezrès : Cette démarche est le fruit de convictions, d'une idée et d'une philosophie. J'ai la conviction que pour être en mesure de faire face aux bouleversements climatiques, énergétiques et sociétaux qui sont en cours, il nous faut inventer un monde nouveau pour lequel nous devons déconstruire pour mieux reconstruire. Mais quel est l'environnement favorable pour contribuer à un tel projet et devenir un agent de ce changement ? J'estime, seconde conviction, que la fonction publique, qui se situe au coeur du système démocratique, est le lieu idéal car, d'une part, la continuité de service, qui est une obligation à caractère permanent, ne peut s'appliquer que si les écosystèmes sont viables, par exemple dans le domaine de l'eau, et, d'autre part, elle permet d'être hors du système marchand et de ses contraintes tout en l'orientant par le levier de la commande publique.

2/ Comment êtes-vous passé de l'idée à la réalisation ?

Emmanuel Pezrès : Fort de ces convictions, c'est tout naturellement que l'idée d'une direction « recherche et innovation » est venue car l'organisation naît des buts que l'on se fixe. Après avoir soumis mon projet au maire en 2011, il n'aura fallu ensuite qu'une quinzaine de minutes pour créer cette direction. Durant les 3 premières années d'existence de la DRI, dont j'étais l'unique représentant, j'ai bâti un plan d'action pour chaque thématique du ressort de la collectivité territoriale afin que nous puissions intégrer dans nos actions les différentes composantes des changements climatique, énergétique et social qui impactent notre société.

3/ En pratique qu'est-ce que cela a signifié ?

Emmanuel Pezrès : Je suis allé voir chaque directeur de département avec un programme spécifique afin qu'ils puissent utiliser le levier de la commande publique pour orienter nos achats en faveur de la conservation des écosystèmes. J'ai également fait venir des intervenants extérieurs, par exemple, les pionniers de la construction en paille !

Une plate-forme de formation sur tous les sujets de la commande publique pouvant impliquer la biodiversité, les matériaux biosourcés, la réutilisation etc., a ainsi été mise à la disposition de l'ensemble des directions des services la ville. Je pense, en effet, que l'économie locale doit être au service des communs. Je réfute au passage l'argument selon lequel le code des marchés publics constituerait un obstacle à ce type de choix : si c'était le cas dans le passé, ce n'est plus du tout vrai aujourd'hui.

4/ Cette « évangelisation » a-t-elle rencontré des échos favorables ?

Emmanuel Pezrès : L'expansion et la réussite de la DRI ne sont venues que lorsqu'il a fallu répondre en urgence aux besoins de construction d'écoles et de centres de loisirs dans des délais très serrés tout en ayant un minimum d'impact sur l'environnement. Face à la nécessité de construire une école tous les 2 ans pour répondre à la croissance démographique de la ville, la décision a été prise d'internaliser la conception, ce qui nous a permis de lancer les premiers recrutements. Aujourd'hui nous avons à notre actif un centre de loisirs et 2 groupes scolaires en paille et en bois.

5/ Vous avez évoqué la philosophie qui anime la démarche de la DRI. Quels en sont les fondements ?

Emmanuel Pezrès : Ils portent à la fois sur la philosophie en matière d'architecture, à savoir que celle-ci ne doit pas dégrader l'écosystème et même plutôt l'améliorer ainsi que sur la façon de travailler. En effet, le changement climatique, par exemple, appelle des réponses globales que les organisations actuelles, la plupart du temps caractérisées par des « silos », ne sont pas en mesure d'apporter. Elles n'ont donc pas la capacité à porter le changement que je viens d'évoquer.

6/ A l'inverse de la DRI...

Emmanuel Pezrès : La direction « recherche et innovation » possède effectivement un caractère transverse car elle parle et travaille avec toutes les autres directions de la ville, n'a aucun intérêt commercial, ne vit pas de vente de brevets : elle partage ses expérimentations, ses résultats, tels que sur ventilation naturelle, et incite les autres acteurs à faire de même. Cette philosophie du partage concerne également le recrutement : ceux qui nous rejoignent ont cette envie de partager, pas de se lancer dans la compétition carriériste.

7/ Pour continuer sur le sujet du recrutement, dans un contexte de tension sur de nombreux métiers et de grandes difficultés à recruter que connaissent bon nombre d'entités publiques, vous ne semblez pas souffrir de tels problèmes puisque vous enchaînez les réalisations. Comment l'expliquez-vous ?

Emmanuel Pezrès : Effectivement nous n'avons aucune difficulté pour recruter alors même que nous cherchons des profils bien particuliers tels que des ingénieurs bois, des spécialistes de la ventilation naturelle ou encore de la sylviculture douce ! Je pense que c'est avant tout une question de sens du travail et d'envie. Ce sujet du sens est d'ailleurs présent dès l'entretien d'embauche : je questionne les candidats que je reçois sur ce qu'ils ont envie de faire. Certains me répondent qu'ils veulent participer à la création d'un monde meilleur. Je leur propose alors, dans cette optique, de chercher ensemble des solutions pour tenter de créer ce monde.

8/ La fameuse recherche de sens dans le travail dont il est tant question ?

Oui mais cette recherche de sens, ce questionnement, vont au-delà du travail et guide la vie en général de ces jeunes, ce qui n'est d'ailleurs pas sans conséquences pour l'employeur. La réalisation de centres de loisirs, d'écoles et à présent la rénovation de bâtiments en paille et en bois ne sont justement pas de la construction qui détruit l'environnement, un argument fort pour des jeunes préoccupés par le changement climatique. Rappelons que contrairement au béton, responsable de 10% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, soit plus que les émissions de l'ensemble de l'Union européenne ou de l'Inde, la paille, elle, n'en rejette pas ! Ainsi, participer à un projet collectif de société face à une crise qui met en danger l'humanité fait sens pour des jeunes qui veulent aussi vivre autrement et sont dans un cheminement car il n'existe pas de recettes toutes faites pour créer ce monde meilleur ! En tant que recruteur public, j'estime qu'il est nécessaire de s'interroger sur le cadre de son action et de réinterroger ses fondamentaux.

9/ Est-ce ainsi que vous suscitez l'envie de rejoindre la DRI ?

Emmanuel Pezrès : L'envie vient avec le sens. Dans l'équipe, constituée en fonction des projets, d'une dizaine de personnes, je peux vous assurer que l'implication est totale car chacun est conscient que s'il échoue, la direction, qui reste une entité atypique malgré ses 12 ans d'âge, sera pointée du doigt. Par ailleurs, l'envie fait que certains sont prêts à accepter les conditions salariales de la fonction publique territoriale, pourtant moins intéressantes que celles du secteur privé.

10/ Vous venez d'évoquer les conséquences pour l'employeur de la recherche de sens dans leur vie des jeunes que vous embauchez. Quelles sont-elles ?

Emmanuel Pezrès : En contrepartie du sens qu'ils trouvent dans nos projets et de l'envie à venir nous rejoindre, il faut accepter que ces talents ne restent pas forcément : au bout de quelques années ils rejoindront le privé ou ils changeront de vie et se réorienteront. Ainsi, depuis la création de la direction, je suis le seul qui soit toujours en poste. Nous sommes bien un lieu de passage ce qui est une bonne chose car cela permet au savoir-faire de se diffuser. A tel point que certains ingénieurs de l'équipe travaillent à mi-temps chez nous et dans le privé.

Là encore il s'agit de partage !

11/ Afin d'attirer de tels profils comment rédigez-vous vos petites annonces ?

Emmanuel Pezrès : Je vais vous surprendre mais je n'en rédige pas ! En revanche, je ne passe pas mal de temps dans les écoles d'architecture, les colloques, les expositions, les conférences, les réunions sur l'éco-construction etc. à expliquer notre démarche. Par exemple, récemment, 2 semaines après avoir effectué une présentation dans une école d'architecture, j'ai reçu un CV très intéressant. Nous accueillons aussi des stagiaires en fin d'études qui sont rémunérés. Nous recrutons également parmi nos réseaux de confiance. Mais pour revenir à votre question, si je devais rédiger une petite annonce je commencerais par expliquer quel but je poursuis et pourquoi, quel projet je mets en place pour sa réalisation. Il s'agit tout à la fois de décrire des éléments techniques et le fond culturel qui sous-tend cette action, par exemple en matière de développement des communs, un thème qui parle à une frange de plus en plus importante de jeunes.

12/ Hormis l'utilisation de matériaux traditionnels, quelle(s) autre(s) caractéristique(s) des projets de la DRI « parlent » aux candidats qui souhaitent vous rejoindre ?

Emmanuel Pezrès : Ce qui attire également les jeunes c'est l'ensemble d'une filière que nous avons progressivement mis en place. Car, outre la construction proprement dite, notre démarche porte également sur le type de paille que nous utilisons, le champ d'où elle provient, l'agriculteur qui la cultive etc. Nous privilégions la paille de blé bio ou encore la paille de petit épeautre bio acquise auprès d'un paysan-boulangier et sommes attentifs à la conservation de la biodiversité. L'équipe s'est d'ailleurs rendue dans les champs mais aussi dans les forêts, tant pour s'assurer de la qualité de la matière qu'on lui propose, que pour tisser des liens de proximité avec ses fournisseurs. Nous faisons en sorte que la coopération ne soit pas un vain mot...

13/ Mais encore ?

Emmanuel Pezrès : Nous permettons à ceux qui sont sortis des démarches de production classique de se développer, tel monsieur Martin, peintre à qui l'on a diagnostiqué une maladie professionnelle due aux peintures industrielles et qui s'est tourné vers la production de peintures à base de pigments naturels, utilisées pour nos réalisations.

14/ Dans l'intitulé de la direction dont vous avez la charge on trouve le mot « recherche » très inhabituel dans une collectivité territoriale. Quelle réalité ce mot recouvre-t-il ?

Emmanuel Pezrès : Il s'agit du troisième volet de l'attractivité de la DRI à savoir son engagement en matière de recherche. Nous agissons tel un laboratoire de recherche-action qui va chercher des financements en répondant à des appels à projets, en l'occurrence ceux de l'Ademe ! Ce choix du financement extérieur a été nécessaire dès la constitution de la DRI car le maire de l'époque a été très clair : la nouvelle direction ne devait rien coûter. Faire les choses autrement, pas en plus ! Un premier projet sur la paille porteuse a été remporté, ce qui a permis de décrocher un contrat de 3 ans et un financement de 300 000 euros autorisant ainsi le développement d'un produit qui a servi à construire le groupe scolaire Simone Veil. Un second appel à projet a été gagné, cette fois sur la ventilation naturelle avec récupération de chaleur pour lequel nous avons inventé tout un système. Nous avons également remporté un projet de l'Ademe sur le bois biosourcé afin de reformer la forêt d'où est issu l'un des matériaux utilisés dans ses constructions.

15/ Quelles leçons tirez-vous de ces 12 années d'existence de la DRI ?

Emmanuel Pezrès : Permettez-moi de paraphraser T. E. Lawrence : « La liberté ne se demande pas, elle se prend ! » C'est ainsi qu'est née la DRI et c'est de cette façon qu'elle existe toujours 12 ans après sa création. Je pense que des entités comme la nôtre sont des espaces de respiration et de créativité pour les organisations publiques, ce que nous prouvons au quotidien. Ce qui nécessite toutefois des changements culturels profonds dans les organisations.

Reste que si cela a pu paraître un temps bizarre, superflu ou obscur, de telles entités atypiques pourraient bien permettre à la fonction publique territoriale de recruter des talents qui lui font/feront défaut afin de s'engager pleinement dans la lutte contre le changement climatique car elles sont porteuses de sens et d'envie.

16/ Quel rôle, quelle vision, les élus doivent-ils assumer et partager afin d'assurer l'attractivité de leurs collectivités territoriales ?

Emmanuel Pezrès : Sur ce plan les élus et les responsables territoriaux doivent être absolument au clair avec les buts politiques, au sens vie de la cité, qu'ils poursuivent, les faire connaître et les faire partager. Car ce n'est pas seulement en changeant la rédaction de ses petites annonces que la fonction publique territoriale sera attractive : en fonction des buts politiques poursuivis par les élus, il lui faut ensuite définir des lignes d'actions comportant des projets en prise directe avec les défis auxquels la société est confrontée. La participation des citoyens, des jeunes notamment, est essentielle. Raison pour laquelle nous avons d'ailleurs opté pour des chantiers de constructions participatifs.

17/ Comment l'attractivité se décline-t-elle en termes d'organisation et de profils ?

Emmanuel Pezrès : Les recruteurs publics doivent intégrer qu'il faut laisser dans les organisations des espaces de liberté car c'est également fondamental pour la réalisation de soi, ce que cherchent aussi les jeunes générations. Il ne faut pas hésiter à aller chercher des profils universitaires avec des formations en sciences sociales, ce qui donnera des postures différentes des profils d'ingénieurs, une bonne chose car le changement climatique implique forcément une composante sociale. Enfin, la fonction publique territoriale doit absolument trouver les moyens de collaborer réellement entre les services, ce qui permettra de faire émerger des talents en son sein.