

Le vrai poids des réseaux

RÉALISÉ PAR LAURENCE DENÈS

Efficacité et protection

Dans un univers professionnel atomisé où chacun s'inscrit au sein d'une collectivité autonome, le réseau s'avère une dimension consubstantielle de l'action territoriale individuelle, nécessaire pour faire sens autant que pour doper l'efficacité et se protéger.

Reconnaissance

Sur la base de leur fiabilité et expertise professionnelles, les associations de territoriaux font aujourd'hui le pari de leur légitimité institutionnelle, donnant ainsi à leurs revendications statutaires une dimension bien plus stratégique.

Lobbying

Trop de réseaux, pas assez de notoriété et une culture à acquérir... Les fonctionnaires du service public local ont néanmoins encore du chemin à parcourir pour conquérir une véritable influence.

Pour avancer, il faut savoir réseau garder

«En groupe, en ligue, en procession», chantait Jean Ferrat... Désormais, c'est aussi en tchatant, textotant ou postant que chacun fait son évolution. Jamais le «réseautage» n'a pris autant de place dans nos vies, réseaux classiques et digitaux s'entremêlant avec pour objectif, aujourd'hui comme hier, de partager veille et bonnes pratiques. Mais pas que !

C'est une évidence: «Dans un secteur où chacun est seul dans sa collectivité, où les textes se succèdent à l'envi et où le temps manque, il y a d'abord nécessité à s'échanger des tuyaux», pose Bruno Paulmier, directeur général des services de Niort (1200 agents, 57600 hab., Deux-Sèvres) et vice-président de l'ADT-Inet. Si le partage de l'information a toujours été une préoccupation professionnelle, le numérique a bousculé des pratiques, hier circonscrites au hasard d'une rencontre devant la machine à café, et les plateformes 2.0 d'aujourd'hui apportent désormais leur coup de main.

LA NÉCESSITÉ DE PARTAGER

Depuis 2008, Ideal connaissances veut, par exemple, «mobiliser l'intelligence collective du monde local à travers l'animation de communautés on line dédiées à optimiser les pratiques par le partage d'expériences et de savoir-faire», décrit son directeur général, Aurélien Boyer. Sorte d'extranet collaboratif auquel les collecti-

tivités adhèrent pour leurs collaborateurs, le dispositif comprend actuellement une quarantaine de communautés de métier au sein desquelles échangent et se forment 50000 agents issus de 8000 collectivités. Plus confidentiels, d'autres réseaux territoriaux ont aussi vu le jour, affranchis ceux-là de toute hiérarchie, parmi lesquels Canal public créé en février 2011 et autoproclamé «premier réseau social dédié aux fonctionnaires et au service public». Objectif: «mutualiser au sein des trois fonctions publiques pour exécuter au mieux ses missions et optimiser son déroulement de

carrière», indique son initiateur Philippe Batreau, directeur d'Epistrophe, éditeur du site dédié aux concours Cap public. Fort de quelque 1000 membres organisés par communautés d'intérêt, ledit réseau sera, à la suite d'un conflit de marque, relancé en janvier sous le nom de Réseau-public.fr. Tous, enfin, ont également à se frotter aujourd'hui aux divers clubs métiers animés par

«La diversité des réseaux reflète l'engagement protéiforme des professionnels au service des territoires, du local jusqu'à l'international.»

Jean-Luc Bertoglio,
administrateur territorial

la «presse pro» du secteur, ainsi qu'aux groupes thématiques dont les ouvertures se multiplient sur Facebook, LinkedIn et Google+. Bref, «une ☺○●»

**Pour vivre heureux, exerçons groupés !
Les territoriaux affûtent
leurs réseaux et s'y affirment.**



●○○ culture du partage et de la mutualisation qui n'était pas du tout dans l'ADN de l'administration mais dont la logique s'impose dorénavant, profitant aussi aux organisations associatives classiques», comme le souligne Philippe Batreau.

SE COMPTER ET... COMPTER !

L'impulsion des jeunes accédants n'explique pas, à elle seule, l'évolution vers cette présence territoriale plus affirmée au sein des réseaux. Associations des DG des communautés de France, des ingénieurs territoriaux de France, des administrateurs territoriaux... Toutes affichent une poussée du nombre de leurs adhérents. «Soumis à des tensions professionnelles, collectives et individuelles, de plus en plus marquées, nombre de territoriaux ressentent un besoin prégnant de resserrer liens et rangs», décrypte le dirigeant d'Idéal connaissances. D'abord pour, ensemble, «inventer ce monde différent qui nous permet de rêver des lendemains» si l'on en croit le dernier courriel de l'ADT-Inet vantant à ses membres la mine de «pépites» que constitue leur nouveau site internet. Il faut dire que, «créée par les premiers auditeurs du cycle supérieur du management pour prolonger l'oxygénation des pratiques, l'ADT-Inet s'est toujours posée comme un cercle ouvert d'anticipation, d'innovation et de réflexion sur l'action publique locale», ainsi que le souligne sa présidente Claude Soret-Virolle. Mais à travers une profusion de colloques, journées d'études, ateliers et groupes de travail dont émanent même parfois de nouvelles politiques labellisées, tel le «Zéro phyto» pour l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF), la plupart des associations corporatistes jouent volontiers, elles aussi, la carte du think tank affinitaire, «faisant sens dans la confusion ambiante et nourrissant leurs membres autant que ceux-ci les alimentent», résume Bruno Paulmier. La dynamique ne doit toutefois pas masquer certaines

Une clé pour le recrutement

Multiplier les appartenances associatives augmente d'autant les chances de recrutement... Tel est l'avis général, mais est-ce une réalité? «S'inscrire dans un réseau garantit l'obtention rapide d'informations sur les postes ouverts», accorde le président de l'ADGCF, Pascal Fortoul. Mais la qualité de membre constitue-t-elle un atout? Sans contester «une sensibilité au rayonnement associatif d'un individu», David Mériconde, du cabinet Michael Page, assure «ne pas s'y limiter», l'incluant «au faisceau d'indices qui participe d'une évaluation globale dans laquelle l'expérience et les recommandations directes restent essentielles».

visées plus «utilitaristes». Car sur un marché de l'emploi de plus en plus contraint, «c'est aussi à travers la fréquentation et l'entretien de relations avec les autres que l'individu travaille plus que jamais cette inscription sociale qui fera la différence au moment de la mobilité», explique Augustin Leclerc, consultant à l'agence d'influence Jin.

Et c'est enfin, et surtout, au sein du réseau qu'il trouve aujourd'hui sa meilleure protection, offensive et défensive, en cas d'aléas. Aide à la mobilité en partenariat avec les établissements de formation publics et privés, coaching, entraide juridique et solidarité financière... Du Syndicat national des DG de collectivités territoriales (SNDGCT) à l'Association des DG des communautés de France (ADGCF) en passant par l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), pas une organisation de dirigeants qui ne se soit récemment structurée pour accompagner, voire tutoriser, ses membres dans le cadre d'une mobilité subie. Le président de l'AITF, Patrick Berger, en est convaincu: «parallèlement à la montée en puissance du cadre d'emplois, c'est beaucoup dans la volonté de se garantir que l'association – 5000 adhérents – a puisé ses nouveaux cotisants».

Apprendre à utiliser les sites communautaires

Optimiser «Talent Connect», dernière conférence de LinkedIn, a présenté les nouveaux outils du «plus grand réseau professionnel au monde». Leur mission? Permettre, en un rien de temps, l'établissement d'une «short list» pertinente de candidats. «Alors que le principe est d'assister toujours davantage les recruteurs, plus question de se contenter d'un CV mis en ligne sur une plateforme. Il faut promouvoir sa marque personnelle pour faire très vite repérer son unicité autant que son dynamisme», prévient Pierre Guillou, dirigeant du cabinet en

stratégie digitale Ideose. Sous l'impulsion de la délégation Paca de l'AATF, une quarantaine d'administrateurs territoriaux ont été initiés à ces arcanes. Laurent Régné, DGS de Saint-Raphaël (780 agents, 34200 hab., Var) et de l'agglomération Var-Estérel-Méditerranée (5 communes, 108500 hab.), en était. Convaincu que «cela participe d'une visibilité obligée», l'homme est présent sur LinkedIn, Viadeo et Facebook, mais reconnaît ne pas en maîtriser toutes les subtilités. «Configurer selon l'usage, optimiser son référencement, incarner son expertise

et son efficacité... Autant de points qu'il faut prendre le temps d'apprendre!» Consultant chez Jin, Augustin Leclerc le confirme: «un manager doit au minimum définir un plan de contenu, travailler les mots clés de son descriptif pour être prestement référencé, publier des posts réguliers afin de se faire «datatiser» en fonction de ses centres d'intérêt et, si nécessaire, détecter, pour les masquer, les infos déplaisantes circulant sur son compte». Et de conclure: «pour espérer des retombées, l'e-reputation ne doit plus rimer avec improvisation».

Du statutaire au stratégique, un lobbying qui s'affirme

Longtemps cantonnées aux seuls intérêts économiques et catégoriels de leurs adhérents, les associations de territoriaux veulent aujourd'hui y ajouter ceux de l'action publique locale au nom de leur expertise sur ce champ d'activité.

Lobbying territorial... L'expression relèverait presque de l'oxymore! Car, «malgré leur proximité avec nombre de parlementaires, les agents de la FPT ont fort à batailler», concède le président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Philippe Laurent. D'abord, bien sûr, contre ce fameux devoir de réserve qui les a longtemps retenus. Ensuite, parce que leurs démarches associatives se heurtent parfois à la légitimité – voire la rivalité – des organisations syndicales «que le fonctionnement

démocratique institue comme le premier des réseaux», appuie le président de la FA-FPT, Bruno Collignon.

UNE NOUVELLE VOIX

Enfin, parce que, «si elle en révèle la richesse, la multiplicité des structures du secteur en atomise aussi la parole», déplore Jean-Luc Bertoglio, administrateur territorial... Une faiblesse d'autant plus préjudiciable qu'elle s'est longtemps accompagnée d'une incapacité à se rassembler, comme en témoigne la défunte conférence du

cadre A. Mais ça, c'était avant! Car, sous l'impulsion de leurs présidents et d'une nouvelle génération, les territoriaux se positionnent dorénavant «sur les textes qui impactent directement les missions et la gestion des collectivités ainsi que le statut de la FPT», comme l'atteste le préambule des quinze propositions du SNDGCT en amont de la loi «Notre». Et n'hésitent plus à s'unir dans une «Entente» dont la puissance de frappe s'est déjà révélée pertinente (lire p.38). Loin des seules revendications statutaires, la profession travaille à affirmer son expertise au sein d'enjeux stratégiques dans une expression qui, «si elle n'est pas du goût de tous les élus», comme le souffle Philippe Laurent, prouve sa maturité. ●

L'étape suivante?

«C'est la notoriété acquise auprès du grand public qui fait l'influence sur les pouvoirs publics. Tant que les territoriaux fonctionneront en silo, leur parole ne sortira pas du champ... territorial», certifie Pierre Guillou. Le dirigeant d'Ideose conseille donc une véritable stratégie digitale et virale : pages Facebook animées, référencement des posts de soutien, tweets, etc.

Imposer ses convictions

L'union comme un moyen et non une fin

«L'ADT-Inet ne sert à rien individuellement, elle n'a de sens que collectif et social. Elle est d'une certaine façon [...] notre dignité d'agent territorial!» Lorsque Boris Petroff, qui en est l'un des anciens dirigeants, loue l'association, les mots sont forts. Sans doute à la hauteur de cette ambition qu'elle porte depuis sa création: «promouvoir la FPT dans toute sa polychromie, en dehors de tout réflexe corporatiste et au seul bénéfice du service public local», résume sa présidente actuelle Claude Soret-Virolle qui insiste: «pour nous, le réseau constitue un moyen et non une fin».

DES DÉMARCHES À RISQUES

Même discours à l'Association des DG des communautés de France «dont la première vocation est de

défendre une vision», selon son président Pascal Fortoul, rappelant qu'à l'heure où le mode territorial était plutôt celui du silence, «l'ADGCF s'est autorisé un avis sur



«Notre première vocation est de défendre une vision.»

Pascal Fortoul, président de l'Association des DG des communautés de France.

l'intercommunalité et sur sa place dans l'organisation locale jusqu'à en faire le fondement de sa charte».

Pour l'une comme l'autre des structures, le pari n'est d'ailleurs pas sans revers. Avec sa centaine d'adhérents effectifs quand elle est censée réunir tous ceux passés par l'institut de Strasbourg à un moment de leur carrière, l'ADT-

Inet ne semble guère récompensée par l'œcuménisme de la démarche. Et avec des prises de position pas toujours en accord avec celles de leurs élus, comme sur le plan local d'urbanisme intercommunal par exemple, les DG de communautés prennent le risque de frictions délicates.

Mais l'important est ailleurs: «dans une force de conviction qui déborde largement le nombre de cotisants pour toucher, par nos événements et publications, plus d'un millier de cadres dirigeants», assure Claude Soret-Virolle; «par l'influence que nous lisons sur la longueur des textes bien plus qu'au détour d'un amendement choc», se satisfait Pascal Fortoul. Et il est vrai que l'Inet existe plus que jamais face à l'ENA et que l'interco ne cesse de gagner ses lettres de noblesse... ●

Défendre des métiers La légitimité pour force

Au début était le statut, et, en son nom, nombre de luttes corporatistes. Ces combats – disons-le – furent parfois enlevés grâce à la création d'un réseau relationnel. Ce fut le cas, dans les années 2000, pour les gardes champêtres et leur fédération «à la reconnaissance desquels l'appui de parlementaires et une entrée à Matignon furent déterminants», admet le président, Jacques Armesto. D'autres ont joué du nombre, telle la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France et ses 266000 adhérents, qui s'est imposée aux côtés des



MÉTROPOLE DE LYON

«Les réseaux territoriaux s'appuient sur leur montée en crédibilité et en légitimité institutionnelle pour se faire entendre.»

Laurence Chenkier, vice-présidente du SNDGCT

syndicats, inscrivant à son actif la reconnaissance de la dangerosité du métier et de nouveaux cadres d'emplois. Avec, par-delà cette structuration, la manifestation déjà claire d'une ambition: «faire aussi de ce séculaire réseau d'entraide et de solidarité l'un des premiers acteurs de la politique nationale de sécurité civile», énonce son président, le colonel Eric Faure.

UNE PAROLE PLUS ENTENDUE

S'appuyer sur l'expertise pour revendiquer, à travers le statutaire, une parole plus entendue est aujourd'hui aussi le pari d'autres métiers territoriaux, dont ceux de direction générale. Ainsi, la préservation des emplois fonctionnels au sein des collectivités fusionnées obtenue par l'Entente participe-

t-elle, au-delà du catégoriel, de l'affirmation de DG, «coauteurs de la décision publique», selon le président du SNDGCT, Stéphane Pintre (lire «La Gazette» du 28 septembre 2015, p.8), tout comme la reconnaissance légale du rôle des DGS/DGA vient fermer les quinze propositions de ce même syndicat en amont de la loi «Notre». «Entre le lobbying feutré des salons et le marketing orchestré sur le net, les réseaux territoriaux ont choisi de s'appuyer plutôt sur leur montée en crédibilité professionnelle et légitimité institutionnelle pour se faire entendre», argue Laurence Chenkier, vice-présidente de la structure. Jusqu'à prendre la parole sans y être conviés, comme les directeurs de l'éducation de l'Andev (*) au sujet des rythmes scolaires... Et «au risque de quelques couacs quand leurs avis divergent des élus, prix du passage de réseaux corporatistes portant un métier à des réseaux exprimant des enjeux stratégiques», convient le président du CSFPT, Philippe Laurent. ●

(*) Association nationale des directeurs de l'éducation des villes.

L'Entente, arme fatale

L'Entente, née fin 2014 de l'union de six associations de dirigeants (AATF, SNDGCT, ADT-Inet, AITF, Andass, ADGCF), «marque la nouvelle étape d'une voix territoriale portant plus fort et plus loin dans le débat sur la gestion publique locale», se félicite le président de l'AATF, Fabien Tastet. A son actif déjà, un observatoire de la gestion publique locale paritaire FPT/FPE, la préservation des emplois fonctionnels dans les collectivités fusionnées et une mobilisation forte contre la baisse brutale du taux de cotisation CNFPT.

Promouvoir une expertise Les dirigeants territoriaux veulent être des «pros» reconnus

Pudiquement, le président de l'Association des administrateurs territoriaux de France admet que, «comparée à la puissance des réseaux des grands corps de l'Etat, la FPT dispose d'une certaine marge de progression». Reconnaissons même la marche haute lorsqu'il s'agit de capter des postes au-delà du cercle originel... Or, à l'heure où le marché de l'emploi se raréfie, la question n'est pas seulement individuelle, ni même catégorielle: «il y va de la reconnaissance d'un

métier qui mérite pleinement sa place à la tête d'établissements des autres sphères de l'activité publique et parapublique», assène Fabien Tastet, dans des propos analogues à ceux du président de l'AITF, Patrick Berger, «attaché à faire rayonner l'image des ingénieurs territoriaux au-delà de leur terrain d'exercice naturel».

Et tous deux d'œuvrer donc à la diversification des parcours, multipliant ici les dynamiques de rapprochement et d'acculturation

institutionnels, entamant là un travail de fond auprès des prestigieux réseaux d'anciens (ENA, Ecole des mines...). Dernières victoires en date: la première nomination d'un administrateur territorial au secrétariat général d'une chambre des métiers et de l'artisanat. Et celle d'un ingénieur territorial à la présidence de l'OQPBI, organisme de certification des bureaux d'études en assistance maîtrise d'ouvrage et en maîtrise d'œuvre. ●

CHRISTOPHE ASSENS

«Un réseau peut être générateur d'une forme d'anti-démocratie»

Pour devenir une véritable sphère d'influence, les réseaux doivent surmonter une certaine réserve culturelle, estime le directeur adjoint du Larequoi, le laboratoire de recherche en management de l'université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines.

Associatifs, syndicaux, sociaux... Les nombreux réseaux au sein de la FPT lui donnent-ils plus de poids?

Tout réseau a pour premier objet de cultiver l'entre-soi afin de défendre un bien commun ou de développer un «bien de club». La multiplication des réseaux au service d'un secteur devrait donc être à son entier bénéfique. Mais en réalité, la fragmentation nuit d'autant plus à la visibilité que les réseaux classiques de la FPT ne savent pas encore utiliser ou utilisent mal les plateformes des réseaux sociaux comme caisses de résonance.

Qu'est-ce qui rend l'exercice si complexe dans la FPT?

D'abord, une pudeur culturelle qui a longtemps retenu les territoriaux dans l'ombre des élus. Peu identifiés par l'opinion, ils peinent, par ricochet, à se faire entendre des pouvoirs publics. La multiplicité des catégories, filières et métiers complique aussi la tâche avec des revendications cloisonnées, voire rivales. Enfin, en tant qu'institut de formation, l'Inet, n'a pas voulu ou su jouer le rôle de l'ENA en ce domaine tandis que l'association qui porte le réseau d'anciens - l'ADT-Inet - se refuse à toute approche corporatiste. Or il est bien difficile d'être distingué sans consentir au culte d'une certaine «logique de corps»! Résultat: alors que les dirigeants territoriaux occupent des postes souvent bien plus décisionnels que nombre d'énarques, ils se retrouvent plusieurs coudées derrière en matière d'influence...

Certaines associations de territoriaux pèchent aussi par leurs effectifs. Cela réduit-il leur influence?

Dans le contexte actuel, il devrait y avoir, pour les territoriaux, comme un devoir moral à adhérer. Toutefois, ce n'est pas que le nombre



«Cultiver l'entre-soi quand on travaille à l'intérêt général peut sembler paradoxal, une difficulté de plus pour les territoriaux.»

qui fait force; compte aussi la puissance des liens tissés entre membres, d'où l'importance de nourrir régulièrement la vision partagée. Un réseau qui réussit est donc celui qui remplira cet office tout en jouant sur les enjeux de carrière individuels, devenus particulièrement sensibles.

Mais un réseau qui réussit ainsi ne porte-t-il pas, en germe, un certain népotisme?

Parce que, par essence, son intérêt surpasse celui d'un ensemble ou d'une société, un réseau peut en effet être générateur d'une forme d'anti-démocratie. C'est pourquoi son fonctionnement doit demeurer totalement transparent et que, par ses contributions collectives au débat public, il reste un complément des institutions sans jamais s'y substituer. Néanmoins, cultiver l'entre-soi quand on travaille à l'intérêt général peut sembler paradoxal, d'où une énième difficulté pour nombre de territoriaux! ●

À LIRE

Regards croisés d'experts



«Les Réseaux de service public: menace ou opportunité pour l'action publique?» Si, à partir de nombreux exemples puisés dans les trois fonctions publiques, cet ouvrage

offre surtout des pistes pour structurer et animer un réseau au service du public, il débute par un chapitre intitulé «Réseau et enjeu corporatiste dans la fonction publique - le cas de l'ADT-Inet» auquel ont contribué Boris Petroff, Bruno Paulmier, Claude Soret-Violle et Laurence Malherbe.

Coordonné par Christophe Assens, Presses de l'EHESP, collection Profession cadre service public, 2015.

Approche sociologique

Tout sur la «Sociologie des réseaux sociaux» grâce à cet ouvrage signé Pierre Mercklé dont la troisième édition propose un chapitre inédit intitulé «Les réseaux sociaux en ligne: une révolution?»

La Découverte, collection Repères, 2011.

À SUIVRE

Formations spécialisées

Gérer sa réputation et son image sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo...) à titre individuel ou collectif, maîtriser les multiples facettes du web marketing... Des formations sont proposées par des organismes spécialisés comme Ideose, développeur des scénarios de mobilisation en ligne, ou l'agence d'influence Jin.

www.ideose.com
www.jin.fr



la Gazette.fr

Pour aller plus loin

Lobbying des acteurs locaux: des résultats inégaux

www.lagazette.fr/219897

«Il faut définir clairement les responsabilités des DG», Stéphane Pintre, président du SNDGCT

www.lagazette.fr/398984