

L'Administration curieuse

Jessica Vonderscher, Ministère de la Justice

Hortense Chadapaux : Nous vous proposons un épisode hors-série consacré à l'Administration curieuse en accueillant Jessica Vonderscher, chef de service à l'Agence du Travail d'Intérêt Général et de l'Insertion Professionnelle qu'elle a rejoint à sa création en 2019¹.

Après vos études à l'École Nationale de la Magistrature, vous avez été juge à Épinal, à Belfort, à Mulhouse, puis vice-procureure à Colmar. C'est dans cette dernière ville que vous avez participé à la constitution d'un groupe de travail local sur la réinsertion professionnelle des détenus regroupant des collaborateurs du ministère de la Justice, de la formation et des chefs d'entreprise. Vous êtes également une ancienne auditrice de l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise². Nous avons souhaité, nous aussi, faire un pas de côté en vous posant cette question : que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'Administration ?



Jessica Vonderscher : L'Administration n'est pas forcément curieuse au départ en tant qu'entité, même si nous avons aujourd'hui une Direction interministérielle de la transformation publique qui a justement vocation à développer cette curiosité. Mais il faut bien avoir en tête que les gens sont curieux. Nos collaborateurs, tous les fonctionnaires en tant qu'êtres humains ont une curiosité qui est presque inhérente et instinctive. Des choses innovantes se font aussi sur l'ensemble du territoire et dans l'ensemble des ministères, et dans le mien plus particulièrement³. L'idée est d'aller voir ce qui se passe ailleurs, dans d'autres ministères que le sien, mais également dans le privé et à l'étranger bien évidemment. La question qu'on peut se poser à mon avis est de savoir

1. Jessica Vonderscher est aujourd'hui Procureure au tribunal de Belfort.

2. <https://www.ihee.fr/>

3. Ministère de la Justice.

si l'Administration nous met en mesure, nous collaborateurs, d'être curieux aujourd'hui. Et pour être en mesure d'être curieux, pour moi, il faut deux éléments. Tout d'abord, se sentir en sécurité avec sa hiérarchie et ses collaborateurs justement pour avoir cet élan d'aller voir ce qui se passe ailleurs ; l'autre chose qu'il nous faut, c'est avoir le temps d'aller voir ce qui se passe ailleurs. Et cela est plus compliqué aujourd'hui dans une surcharge de travail, parfois généralisée dans nos services.

HC : Dans les épisodes précédents consacrés à la curiosité en entreprise, nos témoins ont fréquemment souligné le rôle et l'importance des collaborateurs et de leur chaîne hiérarchique dans l'animation de cette curiosité. Avec moins de latitude, on le sait, dans l'Administration en matière de gestion des ressources humaines, comment animer malgré tout cet esprit de curiosité ?

JV : La gestion des ressources humaines est parfois un peu compliquée dans l'Administration puisqu'on est lié par des statuts et tout un tas de règles qui peuvent complexifier les choses. J'ai eu la chance de rejoindre mon service à sa création et donc de recruter l'intégralité de mon équipe. Pour cela, j'ai eu la curiosité d'aller voir non seulement le parcours professionnel des gens, mais surtout leur parcours personnel. C'est cette curiosité-là que l'on n'a pas toujours : reconnaître aussi que ce que les gens ont pu faire à côté de leur travail — que ce soit des fonctions syndicales, associatives, etc. — peut avoir un intérêt et qu'ils ont ainsi pu développer des compétences qu'ils mettront ensuite au service de leur travail dans l'Administration. C'est sécuriser, dans la bienveillance, son équipe pour que les uns et les autres puissent amener ce qu'ils ont appris par ailleurs et qu'ils n'aient pas peur du regard des autres.

Permettre de partir en formation, de s'ouvrir.

C'est aussi leur permettre de partir en formation, de s'ouvrir. J'aime bien également la notion de sérendipité⁴ et leur dire « *Ne choisissez pas une formation strictement en relation avec votre domaine de compétence mais ouvrez-vous et allez voir ce qui se passe ailleurs parce que c'est peut-être là que vous allez rencontrer, à la machine à café ou juste à côté de vous dans un amphithéâtre, quelqu'un qui va vous apporter autre chose et c'est là où vous allez avoir votre idée de génie à mettre en œuvre dans l'Administration.* »

HC : Vous avez plusieurs fois évoqué la notion de sécurité. Est-ce que la curiosité n'est pas aussi la prise de risque, la latitude, la prise d'initiative ?

JV : Oui évidemment ! Pour cette prise de risque, il faut laisser une forme de liberté à nos collaborateurs et surtout une marge de manœuvre pour qu'ils puissent développer les projets qui ne sont

4. Sérendipité : Capacité, aptitude à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité (scientifique, pratique).

parfois pas totalement sur la feuille de route ou même qui n'y sont pas du tout. Moi, j'ai toujours tendance à considérer que les gens sont plus efficaces et beaucoup plus efficaces quand ils travaillent sur des projets qui leur tiennent à cœur et qu'ils ont pu choisir à minima ce sur quoi ils vont travailler. Quand j'ai eu la chance de faire l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise, nous avons visité un certain nombre de lab⁵, que ce soit en France chez Orange par exemple ou à Boston et je rêve depuis d'un lab au sein du ministère de la Justice. Ce type de structure se développe dans l'Administration, mais nous n'avons pas encore la chance d'en avoir un et ce lab pourrait valoriser à la fois les initiatives individuelles et aussi permettre de rompre les fonctionnements en silo. On pourrait très bien imaginer un ou plusieurs collaborateurs qui apportent un projet transversal sur nos différentes thématiques et qui seraient accompagnés au sein de ce lab, notamment avec des moyens mis à leur disposition et du temps pour pouvoir développer leur projet sans que ce soit le soir et le week-end.

HC : Cela se traduit également au niveau des compétences et de leur articulation finalement au sein d'une même équipe ?

JV : On le sait, par des études dans le privé, que les équipes qui marchent sont les équipes pluridisciplinaires. Dans l'équipe que j'ai constituée, j'ai cherché à avoir des profils différents, différents dans leur expérience au sein de l'Administration, dans ce qu'ils apportaient par leurs compétences extérieures — j'ai notamment une ancienne représentante syndicale, j'ai quelqu'un qui fait du théâtre à côté — et c'est vraiment quelque chose qu'on va utiliser : à la fois leur intérêt pour d'autres matières et les compétences qu'ils ont développées qu'on va utiliser au quotidien. L'idée était aussi d'avoir des équipes venant d'horizons géographiques différents, et notamment de province, pour éviter d'avoir une équipe uniquement parisienne puisque c'est parfois aussi l'un des défauts que l'on peut avoir. Et de développer vraiment, une fois qu'ils étaient recrutés, ce que j'appelle une

Avoir des profils différents.

compétence tripartite. Donc ils ont tous une compétence technique — c'est leur fonction aujourd'hui (responsable des partenariats, responsable d'un parcours, etc.) — ; une compétence métier — leur corps d'origine appliquée à leurs fonctions actuelles (directeurs pénitentiaires d'insertion et probation, magistrats, directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse) ; et, normalement, ils doivent avoir aussi une compétence géographique : c'est l'idée que chacun d'entre eux soit plus précisément au courant de ce qui se passe sur un territoire en France. Lorsque ces trois compétences sont mêlées, cela leur permet d'interagir régulièrement et de s'appuyer les uns aux autres en permanence.

5. Lab. (abréviation de laboratoire) : un espace de travail et de socialisation qui peut répondre à différentes problématiques sociétales, organisationnelles, scientifiques et techniques et qui favorise la mixité des publics et la créativité.

HC : Une fois que vous avez cette équipe idéale constituée, comment l'invitez-vous quotidiennement à la curiosité ?

JV : Pour moi, il y a deux curiosités : la curiosité interne et la curiosité externe. La curiosité interne passe notamment par des déplacements sur le terrain et je les invite— hors période Covid bien évidemment — à se déplacer régulièrement. Avant la crise sanitaire, nous étions quasiment tous en déplacement trois jours par semaine. C'est important pour rencontrer les gens car il y a des choses qui ne passent pas ou difficilement par mail ou visioconférence. Cela permet de prendre la température, de sentir l'ambiance, de voir ce qui se passe dans les services et d'adapter ensuite ce que l'on pense en administration centrale et souhaite mettre en œuvre. Je vais donner deux exemples. Il y a un service dans lequel j'ai été cet automne, il n'y avait pas d'électricité, pas de chauffage ; cela a été un peu compliqué de travailler, mais m'a permis de prendre conscience aussi qu'il y a des agents qui travaillent régulièrement dans ces conditions-là parce que visiblement c'était en panne très régulièrement. Et un autre service, dans une autre région de France, où on m'a indiqué que la plateforme numérique que je développe actuellement fonctionne difficilement et fait buguer les ordinateurs ; quand j'ai vu la tête des ordinateurs avec lesquels ils travaillaient, il n'y avait aucun doute que cela ne pouvait pas fonctionner vu les antiquités. Tout cela, on ne le voit pas si on ne descend pas sur le terrain. Donc vraiment cette curiosité interne, c'est à la fois les inviter à aller voir des collègues dans d'autres services, ne pas rester cloisonné aux trois bureaux qui sont dans son couloir et, à la fois, vraiment descendre sur le terrain. Et quand on descend sur le terrain, c'est aussi prendre le temps d'être avec les gens. Donc ce n'est pas "j'ai un train, j'arrive, je me pose 1 heure, je repars"; mais vraiment prendre le temps de discuter et éventuellement déjeuner aussi avec les équipes.

Il y a ensuite une curiosité externe qui, pour moi, est indéniable : il s'agit d'effectivement encourager la participation à des formations, y compris parfois des formations longues, comme celle que peut proposer l'Institut de l'Entreprise.

HC : Avec son Institut des Hautes Études de l'Entreprise, l'IHEE ! Merci Jessica de rappeler cet intérêt. Merci aussi pour cette description finalement de la curiosité des hommes et des femmes qui est partout, entreprises privées ou organisations publiques, l'enjeu étant dans la capacité de cette organisation à favoriser la curiosité.

Enregistrement réalisé en mai 2021