

INTELLIGENCE COLLECTIVE & COLLECTIVITÉS

Les collectivités locales affrontent des bouleversements sans précédent. Pour y répondre, OPUS Fabrica mise sur l'intelligence collective, la formation sur mesure et un ancrage territorial fort. Rencontre.

Informations Entreprise : Comment les grandes transitions actuelles et le contexte actuel transforment-ils le rôle des agents dans les collectivités territoriales ?

Nathalie BARDOUIL (Docteure en psychologie, Présidente d'OPUS Fabrica) : Nous sommes entrés dans une ère marquée par la permacrise, où les crises ne se succèdent plus mais s'imbriquent et s'intensifient mutuellement. Cela bouleverse profondément les missions du service public. Les besoins des populations évoluent, les ressources diminuent, et les arbitrages deviennent incontournables.

Les collectivités doivent adapter leurs organisations et les agents doivent adapter leurs pratiques, dans un contexte de priorisation constante. D'autant plus qu'ils sont eux-mêmes citoyens, directement touchés par ces mutations. Cette double exposition

renforce leur vulnérabilité, et appelle à un accompagnement soutenu et de proximité pour faire face à la complexité croissante de leurs missions et du monde qui les entoure.

Pourquoi observe-t-on autant de résistance au changement dans les collectivités, et comment y répondre efficacement ?

La résistance au changement naît rarement d'un refus de principe. Elle apparaît surtout quand les agents publics se sentent dépossédés de leur pouvoir d'agir. Notre enjeu, c'est de redonner ce pouvoir et de favoriser la coopération. Quand les décisions viennent uniquement d'en haut, sans espace d'appropriation, on fabrique de la résistance.

À l'inverse, quand les équipes sont impliquées, écoutées et outillées pour construire des solutions, elles s'en-

Ce qu'ils en pensent

« Ce qui distingue particulièrement votre intervention, c'est votre capacité à mobiliser les personnes dès le diagnostic. Ainsi, au moment de votre départ, environ 90 % du plan d'action est déjà mis en œuvre. Vous avez apporté des perspectives précieuses sur les possibilités d'évolution de l'organisation et sur son fonctionnement quotidien. »

DRH Ville de Tournefeuille.

« Nous avons été conseillés en pistes d'action variées, toutes viables et réalisables, ce qui était crucial pour nous car elles étaient adaptées à notre situation. Il était nécessaire de partager la compréhension de la situation et la responsabilité qui l'accompagne, entre les élus, les représentants du personnel et les membres des services concernés. Chacun doit assumer sa part de responsabilité dans ce qui se passe. »

DGS Ville d'Aucamville

gagent. C'est une mutation culturelle majeure que doivent entreprendre nos organisations : sortir du modèle pyramidal pour entrer dans une logique d'intelligence collective, plus humaine, plus efficace et plus durable.

En quoi les collectivités sont-elles un terrain propice à la mise en œuvre de dynamiques d'intelligence collective ?

Les collectivités territoriales constituent un terrain particulièrement fertile pour l'intelligence collective. Elles réunissent une diversité exceptionnelle de métiers, de compétences et de parcours, tous orientés vers la même finalité de service public, créant ainsi un potentiel de coopération unique. Elles sont confrontées à des problématiques complexes - transitions écologiques, numériques, vieillissement de la population - qui ne peuvent être résolues par une approche en silo. Enfin, elles doivent constamment concilier



Nathalie Bardouil



vision politique, contraintes administratives et attentes citoyennes, ce qui nécessite une intelligence collective particulièrement affûtée.

Comment sont structurées vos formations pour garantir un réel impact et un changement durable sur le terrain ?

Toutes nos formations sont construites sur mesure, selon le public, le niveau de maturité de la collectivité et ses

enjeux spécifiques. Nous ne délivrons pas un savoir figé, mais créons les conditions pour que les agents co-construisent leurs propres solutions.

Nos formats mêlent théorie (30 %) et expérimentation (70 %), avec une forte mobilisation de l'intelligence émotionnelle et collective. Cela passe par des outils concrets, du théâtre appliqué, et des séquences où l'émotion déclenche l'engagement. Car un changement durable ne vient jamais

Bio Express

Nathalie BARDOUIL est docteure en psychologie et présidente du cabinet OPUS Fabrica. Elle crée son premier cabinet conseil en 1999, spécialisé dans l'accompagnement des équipes des établissements et services sociaux et médico-sociaux. En parallèle elle est psychologue Expert auprès des tribunaux. Lorsqu'en 2002, avec la loi de modernisation sociale, l'obligation de santé sécurité de l'employeur est élargi à la santé psychologique, Nathalie BARDOUIL participe à la publication d'articles sur la souffrance au travail et contribue en 2010 à la publication d'un des premiers ouvrages spécialisés en prévention des risques psychosociaux (« La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psychosociaux ? » Éditions Armand Colin). En 2011, elle rejoint le cabinet conseil L.A. Conseils et y développe l'activité en prévention des RPS. Elle rachète l'entreprise en 2018 et restructure l'organisation et la marque avec ses équipes. En 2020 L.A. Conseils devient OPUS Fabrica.

de l'extérieur : il naît quand les individus se sentent concernés, entendus et qu'ils trouvent un bénéfice réel au changement.

Pourquoi avez-vous choisi de déployer OPUS Fabrica au-delà de votre ancrage toulousain historique ?

OPUS Fabrica est né en 1996, avec un fort ancrage territorial et une culture d'engagement héritée de son fondateur. Depuis le rachat en 2018, notre ambition s'est élargie. Nous répondons aujourd'hui à des sollicitations nationales, publiques comme privées.

Mais intervenir depuis Toulouse a ses limites : cela nuit à la santé de nos équipes, augmente notre empreinte carbone et limite la proximité avec les réalités locales. C'est pourquoi nous amorçons un déploiement régional avec des agences en Île-de-France, sur la façade Atlantique, puis à terme dans le Sud-Est, pour rester fidèles à nos valeurs et à notre mission.