



DR

**Émilie Baudet,**  
coach et consultante  
cofondatrice  
de Cap Nova



DR

**Sandra Chélélekian,**  
facilitatrice  
et formatrice  
cofondatrice  
de Cap Nova

**Le pari de  
l'intelligence,  
c'est de croire  
dans les  
capacités  
des personnes  
qui composent  
son équipe**

**À LIRE**

**Émilie Baudet  
Sandra Chélélekian  
MANAGER DANS  
L'INCERTITUDE**  
Editions Territorial



**L'ŒIL DE L'EXPERT**

**« LE CHANGEMENT DANS LES PRATIQUES DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉ ET SOUTENU AU PLUS HAUT NIVEAU »**

**R**esponsabiliser, transparence, autonomie :  
**les cadres territoriaux sont-ils prêts  
à ces pratiques ?**

Nous avons le sentiment qu'un nombre grandissant de cadres territoriaux y aspire et s'y attelle chaque jour. Cependant, si ce changement dans les pratiques n'est pas accompagné et/ou soutenu au plus haut niveau, il s'avère que le découragement peut vite regagner du terrain. Les directions générales et même les élus ont un rôle primordial à jouer pour réussir cette transition. L'étude que nous avons menée avec La Lettre du cadre sur les pratiques managériales fin 2016, nous a confortés dans notre analyse. En effet, l'intention est bien présente au travers d'un vocabulaire comme : écoute, responsabilité, bienveillance, transversalité, intelligence collective, confiance, bien-être et liberté... Mais de l'aspiration à la réalité, il y a encore un pas à franchir. Il est intéressant de noter qu'en période de crise, les cadres territoriaux déclarent que les notions de « fermeté », « directive », « autorité » redeviennent leurs maîtres-mots en management. Ces résultats reflètent un management public local en pleine mue qui s'interroge sur son devenir et ses possibles dans le cadre actuel des organisations territoriales. C'est pourquoi, il nous a semblé pertinent de transformer cette étude en baromètre afin de suivre les évolutions à venir (questionnaire prévu à l'été 2018).

**Donner davantage de pouvoir d'agir et de décider,  
ça correspond à une demande des agents ?**

Le pouvoir personnel d'un individu dépend de sa capacité à faire de véritables choix. La capacité à s'autodéterminer est donc un facteur d'épanouissement, de fierté pour l'homme. Et si, en la matière, les besoins

diffèrent dans leur intensité, il n'en reste pas moins que tous les individus sans exception ont ce besoin. Le choix est l'occasion de l'affirmation de soi, de ce qui nous constitue et nous anime. Nous en faisons l'expérience tous les jours dans nos missions, lorsque nous créons, avec des managers, un espace clair (sécurisé et objectif) pour que les agents s'expriment, proposent, décident, nous n'entendons personne nous dire : « Ah non merci, je ne veux pas que mon opinion soit prise en compte » ou encore « je ne veux pas participer à la décision ».

**« Faire le pari de l'intelligence humaine » :  
ça vous paraît nécessaire ?**

Indispensable est le terme approprié ! Le pari de l'intelligence, c'est de croire dans les capacités des personnes qui composent son équipe. Or, les études scientifiques ont démontré la corrélation forte entre le regard, la croyance que nous développons sur quelqu'un et sa manière de se comporter (appelé effet Pygmalion). Si nous pensons qu'une personne possède une caractéristique, nous modifions notre propre attitude vis-à-vis de cette personne et l'influons de telle sorte qu'elle va effectivement acquiescer cette caractéristique ou chercher à s'en rapprocher. Ce pari peut s'avérer aussi extrêmement payant au niveau collectif. En effet, nous sommes convaincus - et notre quotidien auprès d'équipes nous conforte en ce sens - que le bénéfice généré par les processus permettant l'émergence de l'intelligence collective impacte fortement les organisations en leur permettant de relever les défis complexes qui sont les leurs aujourd'hui en facilitant horizontalité, bien-être, autonomie, transparence et responsabilité. ♦