



**Émilie Baudet**,  
coach certifié, cofondatrice du cabinet Cap Nova



**Sandra Chélékian**,  
facilitatrice en dynamique collaborative, cofondatrice du cabinet Cap Nova

**La qualité du management contribue fortement à l'amélioration des relations professionnelles, des productions et des projets menés**

## L'ŒIL DES EXPERTS

# L'innovation managériale pour tous

### **P**ourquoi est-ce important de procéder à cette enquête ? Qu'apporte-t-elle ?

Ces chiffres nous permettent de mieux connaître la réalité des pratiques, de ne pas faire qu'avec nos angles de vue ou nos croyances et donc d'ajuster, sans a priori, les analyses et les méthodologies développées. Il y a beaucoup de littérature sur le sujet mais peu de choses spécialisées sur le domaine si singulier de la FPT et qui soient un tant soit peu objectivées, loin des polémiques, des idées arrêtées et des effets de mode.

### **Pourquoi l'étude des pratiques managériales vous paraît-elle aussi essentielle ?**

Parce que la qualité du management contribue fortement à l'amélioration des relations professionnelles, des productions et des projets menés. Aujourd'hui, les techniques de management permettent de renforcer l'épanouissement personnel et favorisent l'émergence de l'intelligence collective. Grâce à ces méthodes, les politiques publiques gagnent en force et en pertinence. La motivation et le plaisir au travail sont renforcés et bénéficient à chaque échelon de la collectivité : hiérarchie, agents, élus et usagers. La question managériale est donc au cœur d'une Territoriale moderne, attractive, créative, porteuse de sens et d'épanouissement humain. C'est devenu une urgence dans les territoires car les agents sont fiers de travailler pour le service public mais sont très critiques envers le management des hommes et des projets tel qu'il est encore pratiqué.

### **Qu'est-ce qui retient particulièrement votre attention dans ces résultats ?**

Le plus marquant est sans doute le niveau de satisfaction lié aux nouvelles approches managériales (codev, coaching, télétravail... qui satisfont les territoriaux à plus de 90 %). C'est la preuve d'un engouement fort des managers pour des approches qui permettent de replacer l'humain au cœur. Cela rejoint nombre de sociologues qui théorisent le fait que nous sommes en marche vers une nouvelle humanité et que les liens – au travail ou ailleurs

– évoluent très fortement. Tout cela confirme une tendance de fond que nous constatons au quotidien dans nos échanges et nos accompagnements dans les collectivités. Néanmoins, nous pensons qu'il faut rester vigilants dans leur mise en œuvre. Il faut à tout prix éviter les aventures bancales ou de jouer aux apprentis sorciers car ces processus exigent des méthodologies précises. La confiance est longue à établir, en revanche, elle prend quelques secondes seulement à être abîmée. Et cela ne doit pas masquer l'enjeu à faire connaître ces méthodologies qui restent encore assez peu pratiquées... C'est désormais à nous tous, managers territoriaux, spécialistes de l'accompagnement ou chercheurs, de prendre nos bâtons de pèlerins pour démocratiser, expliciter et donner du sens à ces mutations et aux nouveaux outils qui émergent pour que le maximum de personnes puisse en bénéficier.

### **Si vous aviez un message à faire passer aux dirigeants publics, lequel serait-ce ?**

Dépassez vos croyances et vos certitudes. Autorisez-vous à interroger vos manières de faire ou de penser dans l'approche managériale. Il existe mille manières de s'engager sur cette voie d'un management bienveillant, innovant et performant. Et contrairement à des idées reçues, c'est aussi à la portée des petites collectivités.

### **Que diriez-vous à un manager qui hésite ?**

Vous le méritez et vos collaborateurs également. Chaque individu est unique et nous ne croyons pas au manager « type » ou « parfait ». Notre conception est plutôt celle de l'optimisation pour chacun, en fonction de son parcours, de sa personnalité, de ses envies mais aussi de ses craintes éventuelles, de son rôle de manager. L'objectif est de se sentir à l'aise dans ses fonctions et d'avoir à sa disposition des outils pour structurer ses interventions sur le plan méthodologique. Osez, faites-vous confiance et donnez-vous le droit à l'erreur. Abandonnez l'idée d'une transformation radicale et intense au profit d'une stratégie de l'expérimentation et de la politique des petits pas. ♦