

pour le cabinet Cap Nova



DR

Émilie Baudet



DR

Sandra Chéléliékian

Le mode d'organisation doit être le reflet d'une culture interne, au service du sens et d'une action collective

L'ŒIL DES EXPERTES

« L'innovation managériale doit échapper aux effets de mode »

Quel bilan peut-on faire de l'acquisition des compétences managériales par les dirigeants territoriaux ces dernières années ?

Nous observons une tendance de fond à l'investissement (en temps, en énergie et en budget) dans des formations dédiées au management, spécifiquement sur la question du leadership, de l'intelligence collective, des compétences « douces » (écoute, intelligence émotionnelle, communication non violente, motivation). Les managers prennent conscience de la nécessité de développer une réelle expertise de l'humain pour être plus performants. Et l'idée progresse : manager est un métier à part entière qui ne s'invente pas mais qui s'apprend.

Mais les efforts semblent assez inégalement répartis. Les managers intermédiaires ou de proximité sont encore assez éloignés de ces acquisitions et, trop souvent, leur technicité reste la valeur cardinale.

L'acquisition de ces compétences est aussi très variable d'une collectivité à une autre. Cela dépend souvent du portage en interne et repose encore beaucoup sur des personnalités clés : un(e) DRH ou DGS sensibilisé(e) à ces sujets.

Les défis managériaux de demain sont-ils davantage d'ordre organisationnel ou comportemental ?

« Les deux mon capitaine ! », même si nous pensons que l'un précède l'autre. Il faut d'abord changer la culture, les mentalités, les comportements pour envisager ensuite d'adopter des modes d'organisation plus souples, plus agiles correspondant mieux aux défis du secteur public local. Commencer par changer son organisation, sans qu'un travail sur les représentations, les pratiques et les mœurs n'ait été entrepris revient à mettre la charrue avant les bœufs. Le mode d'organisation doit être le reflet d'une culture interne, au service du sens et d'une action collective. D'une certaine manière « le fond doit guider la forme ». C'est ce que Frédéric Laloux explique

avec beaucoup de justesse en parlant des organisations « Opale »* : ce n'est pas aux hommes de s'adapter à l'organisation mais à l'organisation de s'adapter aux hommes.

L'innovation managériale court-elle le risque de la fuite en avant ? Du mouvement permanent, contre une forme nécessaire de stabilisation ?

Si l'on en croit les sociologues, le mouvement qui est à l'œuvre dans la société moderne induit des changements de comportements majeurs (exigences citoyennes et souhait d'être associés, générations x, y, z, remise en cause du tropisme hiérarchique, recherche de bien-être, incertitude et complexité grandissantes...).

Or, ces mutations sociales s'invitent dans l'univers professionnel. Elles nous imposent de faire autrement, d'inventer des modes de fonctionnement plus fluides, plus agiles.

L'innovation managériale a pour seul but d'intégrer ces mouvements, de permettre une adaptation et un ajustement à ce nouveau paradigme. Nous sommes encore loin d'être arrivés (si tant est que l'on arrive un jour !), ce qui peut donner ce sentiment de course sans fin. Le risque n'est pas tant celui de la fuite en avant que celui du travestissement et de son appauvrissement sur le plan conceptuel.

Victime de son succès, l'innovation managériale tombe trop souvent dans les effets de mode quand elle est mal menée, mal pensée ou utilisée à d'autres fins que l'humanité et la performance sociale. Pour être juste et pertinente, l'innovation managériale doit obéir à des principes fondamentaux :

- le sens donné (au service de quoi ou de qui ?) ;
- l'authenticité (éviter les écarts entre les discours et les actes) ;
- le respect de la singularité et l'adaptation (aux personnes, ressources, histoire de l'organisation...);
- la subsidiarité (aller chercher les réponses au niveau où les questions se posent). ♦

(1) « Reinventing Organizations » - 2015, Éd. Diateino.