

C'EST LA RENTRÉE SCOLAIRE...

L'essor des écoles de management

DOSSIER RÉALISÉ PAR CORALIE CHARLES

Une nouvelle ambition pour la fonction managériale

De plus en plus, les collectivités, de toutes tailles, entreprennent de renforcer tous les échelons de leur management. L'outil, des écoles des cadres chargées d'infuser les organisations avec de nouvelles pratiques. Tout le monde s'y met.

Une transition managériale, de multiples enjeux

Les écoles des cadres bénéficient aux managers comme aux managés, sur le plan individuel et collectif, et plus largement la collectivité et les usagers du service public : en somme c'est tout l'écosystème managérial qui est concerné !

Besoin, valeurs et projet : l'alignement des étoiles managériales

Nouvelles pratiques, nouvelles postures... est-ce le signe d'une réelle transition dans les collectivités ? Ce qui est sûr, c'est que les lignes bougent, et que l'envie de changer semble contagieuse. Reste à savoir comment transformer l'essai et opérer un changement durable de culture managériale...

À LA UNE

Écoles, campus, université... du management territorial... quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit pour les collectivités de mettre à disposition de leurs managers des dispositifs internes d'accompagnement qui leur permettent de développer de nouvelles compétences dans un contexte de fortes mutations. En effet, leur rôle a fortement évolué ces dernières années, à l'aune des bouleversements qu'ont connus les institutions territoriales et plus globalement les organisations de travail. Le métier de manager est désormais reconnu dans sa spécificité et son exigence, tandis que les écueils du passé (promotion à l'ancienneté, survalorisation de l'expertise technique...) tendent à s'atténuer. Par ailleurs, la récente crise sanitaire va probablement accélérer la transition managériale qui se profilait, tant dans les modes de fonctionnement et les pratiques que dans le rapport au travail. Donner du sens, augmenter la résilience individuelle et collective, renforcer l'engagement et la performance, s'interroger sur les valeurs communes sont autant d'enjeux devenus clés.

La fonction managériale est devenue un maillon essentiel et incontournable pour relever les défis actuels dans le secteur public comme privé. Il s'agit donc d'accompagner et d'outiller les managers pour qu'ils soient à la fois acteurs et ambassadeurs des dynamiques de changement, et qu'ils contribuent ainsi à la transformation des organisations.

Quels managers sont visés ?

Les principaux bénéficiaires sont les managers ayant une fonction d'encadrement, avec une tendance cependant à élargir la cible aux managers dits fonctionnels ou matriciels (chefs de projet, chargés de mission, référents RH...).

« Exit les seuls plans de formation comportant un volet management ! Il s'agit désormais de mettre en place des structures ou dispositifs dédiés »



© VISUAL GENERATION - STOCK.ADOBE.COM

La région des Pays de la Loire propose une alternative intéressante à suivre avec son académie des métiers, ouverte à d'autres communautés que les managers en vue de faire grandir les talents. D'ailleurs, même si tous les cadres sont potentiellement visés, l'accent est mis sur les nouveaux managers et les évolutions professionnelles, ou encore sur la capacité à innover, avec l'objectif d'éveiller et de valoriser les potentiels.

Cependant, les principaux utilisateurs restent les managers dits stratégiques et intermédiaires. Malgré la volonté affichée d'intégrer les managers de proximité, la difficulté à les toucher reste récurrente. Cet échelon est en effet un relais essentiel au plus près des équipes, dont le rôle clé a été mis en lumière à l'aune de la crise sanitaire, mais qui reste encore trop souvent cantonné dans un rôle d'exécution. Leur professionnalisation demeure ainsi un défi majeur à relever pour la plupart des collectivités, au risque de maintenir des écarts trop importants avec les autres niveaux de managers et de freiner le déploiement d'une culture commune. De même, il convient de

veiller à l'implication du top management dans les dispositifs proposés, pour éviter une autre forme de césure au sein de la communauté managériale, susceptible de nuire à sa cohésion.

Des offres à géométrie variable

Exit les seuls plans de formation comportant un volet management ! Il s'agit désormais de mettre en place des structures ou dispositifs dédiés, visant plus largement à accompagner les managers, dans une double logique de formation continue et d'expérimentation de nouvelles pratiques. Cela prend la forme de parcours, cursus ou itinéraires de formation d'environ quatre à douze jours, pour des promotions de dix à quinze managers. Obligatoires et/ou à la carte, le débat n'est pas tranché et l'on retrouve souvent les deux formats. L'objectif est de former en quelques années l'ensemble des managers sur un tronc commun, tout en s'appuyant sur le volontariat pour expérimenter et diffuser de nouvelles pratiques. Dans certains dispositifs, les élèves doivent également réaliser un projet déterminé qui sera évalué en fin de parcours. Les offres de formation contiennent ainsi un

»»»

»»» socle de fondamentaux (RH, finances, rôle et posture managériale), auquel s'ajoutent des modules à la carte portant sur des méthodes innovantes et collaboratives (mode projet, intelligence collective, design de service...), ainsi que sur le développement personnel et l'apprentissage collectif (soft skills, coaching individuel ou d'équipe, co-développement...). En parallèle, des séminaires et conférences thématiques (ex. : discrimination, égalité, entreprise libérée, intelligence émotionnelle...), des ateliers d'analyse de pratiques ou encore des cafés et matinées des managers, viennent compléter l'arsenal proposé. En somme, un beau bouquet de services pour inspirer et nourrir les managers !

Chaque collectivité a son modèle

Si l'on assiste à une forme de standardisation des contenus et formats proposés, les dispositifs reposent néanmoins sur des modèles spécifiques à chaque collectivité. Ils varient selon la taille et l'organisation interne, l'identité et la culture managériale ou encore le niveau de maturité quant aux approches innovantes. Si ces démarches semblent avoir été initiées par de très grandes collectivités, elles tendent aujourd'hui à se développer dans toutes les strates. Dans le tout récent baromètre sur les pratiques managériales (dont les résultats seront publiés dans le prochain numéro de La

Lettre du cadre territorial), 44,9 % des répondants indiquent que leurs collectivités ont mis en place un dispositif interne de type « école de cadres » et 58,7 % l'estiment pertinent quant aux besoins exprimés.

« La récente crise sanitaire va probablement accélérer la transition managériale qui se profilait »

Ainsi, aux côtés de collectivités pionnières telles que le conseil départemental du Val-d'Oise avec son « école du management de l'innovation » ou encore la ville et métropole de Lyon avec son école devenue « campus des managers », de nouvelles structures ou dispositifs ont vu le jour ces cinq dernières années, tels que l'école du management de la ville de Rouen (Seine-Maritime), de la ville et l'Eurométropole de Strasbourg (Bas-Rhin), le campus des cadres de la région Ile-de-France, le dispositif Manag'est de la région Grand Est, ou encore les « Truc » (temps de rencontres utiles entre cadres) de la ville de Caluire-et-Cuire (Rhône). Ainsi, à chacun son dispositif, avec une tendance à affirmer et valoriser l'identité de la collectivité au travers de l'outil déployé : un bon moyen pour dynamiser la marque employeur et attirer de nouveaux talents ! ♦

Marie Blondel, DGA pôle management des ressources, ville de Rouen



© BARBARA CABOT

« Ancrer une logique de formation continue et d'échanges de pratiques »

Le management nécessite plus que jamais de disposer de compétences spécifiques, de se former et d'être accompagné dans une boucle d'amélioration continue. L'enjeu est d'outiller les managers, et en particulier les cadres de proximité. Les politiques de recrutement basées sur leur seule expertise technique, avérée et a priori rassurante, les mettent cependant souvent en difficulté. À cet effet, il est primordial de renforcer leur connaissance de leur environnement professionnel (RH, finances...), de leurs postures et leviers, tout en favorisant l'échange de pratiques. Ce sont les deux grands axes de notre programmation, auxquels s'ajoutent depuis peu les questions du management à distance et la lutte contre la fracture numérique. Par ailleurs, nous souhaitons privilégier le travail entre pairs et la logique de réseaux internes apprenants. D'où le choix de nous appuyer sur un pool de quinze formateurs internes, qui animent des ateliers et transmettent leurs savoirs. Ce système favorise à la fois la solidarité et la transversalité. Prochaine étape : proposer des modules de formation communs aux managers des communes de la métropole.

CULTURE COMMUNE

Une transition managériale, de multiples enjeux

Faire évoluer la culture managériale de l'organisation, mais pas que... Les enjeux sont multiples et se situent à différentes échelles. Ils concernent les managers comme les managés, tant sur le plan individuel que collectif, et plus largement la collectivité et les usagers du service public : en somme c'est tout l'écosystème managérial qui est concerné !

Premier enjeu des écoles de cadres : faire monter en compétences les managers et développer une réelle expertise métier, pour leur permettre d'incarner cette fonction de plus en plus complexe et en pleine mutation.

Former autrement et professionnaliser les managers

Les deux principales tendances observées portent à la fois sur le développement des « soft skills » ou compétences comportementales (confiance, leadership, intelligence émotionnelle...), et sur l'apprentissage de pratiques plus collaboratives et créatives. Miser sur le capital humain pour plus de performance devient un leitmotiv dans toutes les organisations, avec l'enjeu d'agir à la fois sur les individus et sur les collectifs de travail.

« Qui dit culture commune, dit cadre collectif porteur de sens et de valeurs partagées par tous »

Il s'agit d'aider les managers à mieux se connaître pour mieux interagir avec leurs collaborateurs et leurs pairs, et de développer en parallèle l'usage de méthodes mobilisant l'intelligence collective et favorisant la co-construction. À cet effet, les collectivités cherchent à diversifier les modalités pédagogiques et les formats d'apprentissage (formation action, ateliers et outils collaboratifs, jeux sérieux, co-développement, Mooc,

webinaires...), en lien avec la stratégie et l'environnement de la collectivité. Ainsi, le campus des cadres de la région Ile-de-France vise à accompagner ses nouveaux modes de fonctionnement (télétravail et flex office), tandis qu'à Strasbourg, l'école du management cherche à adapter l'administration aux rythmes de la ville et de ses usagers. Plus récemment, avec la crise sanitaire, c'est le management à distance et la digitalisation qui sont devenus des enjeux clés d'adaptation de l'organisation !

Développer une culture managériale commune

Pour accompagner la transition managériale, encore faut-il parler et pratiquer le même >>>

Anne Collin, directrice des ressources humaines du conseil départemental de Mayenne



« Faire des managers les premiers acteurs et relais de la politique RH »

L'accompagnement des managers constitue l'un des axes de notre plan stratégique de développement des RH.

L'objectif est de développer une culture partagée et de responsabiliser les managers autour d'objectifs RH communs. Il y a une prise de conscience sur le besoin d'une double montée en compétences : sur le management et sur l'expertise RH. Cela suppose notamment de renforcer le partage de la fonction RH, pour que les managers puissent l'incarner au quotidien auprès des équipes. Concrètement, cette approche a déjà permis d'avancer sur le déploiement du télétravail, la dématérialisation des entretiens professionnels, l'expérimentation de l'évaluation à 180°, ou encore la mise en place de formations internes et d'un mentorat entre managers expérimentés et nouveaux managers. Un conseil pour y parvenir : mobiliser toute la DRH ! Celle-ci doit porter la politique managériale autour d'enjeux de qualité et de performance.



AVISUAL GENERATION - STOCKADOBIE.COM

- » langage ! À cet effet, il convient de fédérer les managers dans une communauté et de favoriser la mise en place de réseaux collaboratifs. Le système de promotions y contribue nettement, permettant de tisser des liens plus étroits entre les « élèves », et de mieux connaître les rôles et contraintes de chacun.

« Accompagner la fonction managériale, c'est jouer sur la capacité de résilience, d'innovation et d'adaptation de l'organisation »

De même, les méthodes misant sur l'intelligence collective participent à la création de communautés apprenantes, propices à renforcer la solidarité et l'entraide entre pairs. Plus de transversalité, moins de cloisonnement, plus de partage et de coopération... les effets positifs induits dépassent la seule sphère managériale, même s'il ne faut pas minimiser le poids des résistances internes au changement.

Pour renforcer cette culture commune, le partage de la fonction RH est un autre levier majeur. En effet, celle-ci fait partie des fondamentaux et des sujets récurrents d'échanges entre managers. Il est donc primordial de créer plus de synergies entre les pratiques managériales et les stratégies RH. Ainsi, le recrutement des cadres privilégie désormais les soft skills et la promotion des talents, tandis que l'évaluation annuelle à 180° ou à 360° renforce le dialogue autour du management et des compétences individuelles et collectives à développer. En somme, un rapport de confiance et des engagements réciproques nécessaires pour accompagner l'évolution managériale ! Enfin, qui dit culture commune, dit cadre collectif porteur de sens et de valeurs partagées par tous, à la fois managers et managés. Cela conduit à l'élaboration de chartes et de référentiels de compétences servant de repères managériaux. Encore faut-il que ces valeurs fassent sens et soient réellement partagées, au risque de voir les chartes finir dans un tiroir ! D'où la préconisation de la ville de Caluire-et-Cuire de

les co-construire avec les agents pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des collaborateurs.

Diffuser une culture de l'innovation dans l'organisation

Au-delà de la professionnalisation des managers, c'est la stratégie de l'organisation et l'évolution de l'action publique qu'il s'agit d'accompagner en insufflant une culture de l'innovation. À cet effet, les collectivités misent sur la diffusion du mode projet et sur la mobilisation de l'intelligence collective, associées à la logique de l'expérimentation (le « test and learn ») et à l'approche du design thinking. L'objectif est à la fois de susciter la créativité, de libérer les énergies et d'initier de nouvelles pratiques pour produire des idées innovantes, efficaces et modernes.

Au-delà du management, c'est donc le mode de conception et de mise en œuvre des politiques publiques qui est réinterrogé, avec le souci de mieux intégrer l'expérience usager/ collaborateur. L'évolution de la relation à l'utilisateur et aux citoyens, associée aux attentes réciproques de participation des collaborateurs, impacte en effet les modes de faire et la manière de rendre le service public. Ainsi, au travers de l'accompagnement de la fonction managériale, c'est la capacité de résilience, d'innovation et d'adaptation de l'organisation qui se joue ! Mais changer de culture ne se décrète pas et demande du temps ! La dimension culturelle et

Guillaume Collinmaire, responsable de la mission Manag'est à la région Grand Est



« Transformer la culture managériale interne autour de valeurs partagées »

L'ambition managériale portée par le projet « Manag'est », est de favoriser l'émergence d'une culture commune au sein de la région Grand Est, issue de la fusion de trois anciennes régions. Il s'agit d'insuffler de nouvelles pratiques fondées sur un management humaniste et innovant. Au préalable, nous avons mené un long travail de recueil des besoins et de co-construction en mode design, avec près de 400 agents volontaires. L'objectif : incarner la vision et refléter l'ADN de la région autour de valeurs communes. Cela s'est traduit par l'élaboration d'une charte managériale basée sur quatre valeurs dites « racine », comme celles d'un arbre : responsabilité, ambition, coopération, innovation. Ces valeurs ont ensuite été déclinées en postures et compétences managériales au sein de référentiels communs. Elles inspirent des parcours de formation « sur mesure » proposés à l'ensemble des managers régionaux. Aujourd'hui, c'est une communauté humaine de près de 880 managers de tous niveaux qui incarne au quotidien ces valeurs partagées et contribue ainsi à forger une culture interne commune.

sociologique de l'organisation doit impérativement être prise en compte car elle est une variable déterminante de sa capacité d'innover. Cela d'autant plus que la culture politico-administrative des collectivités est traditionnellement tournée vers la prudence et les normes tandis que la démarche d'innovation repose au contraire sur la prise de risques, la créativité et l'incertitude ! ♦

LE MANAGEMENT TERRITORIAL SUR LE FIL DU RASOIR



Deux ans après, la grande enquête managériale revient.

La 3^e grande enquête sur les pratiques managériales de cadres territoriaux, le montre : la crise sanitaire a porté un coup d'arrêt sérieux à l'évolution du management territorial.

Ce repli marque-t-il la fin de dix années de transformation ?

**DANS LA PROCHAINE
LETTRE DU CADRE**

**Dès le 10 octobre,
lisez notre dossier :**
www.lettreducadre.fr/20372

ASTROPHYSIQUE

Besoin, valeurs et projet : l'alignement des étoiles managériales

Nouvelles pratiques, nouvelles postures... et plus largement volonté de transformer l'organisation : est-ce le signe d'une réelle transition dans les collectivités publiques ? Ce qui est sûr, c'est que les lignes bougent, et que l'envie de changer semble contagieuse ! Reste à savoir comment s'y prendre pour se lancer puis transformer l'essai, en vue d'opérer un changement durable de culture managériale...

Dans un contexte global de mutations, marqué par l'incertitude et la complexité, il apparaît primordial de mettre en cohérence la stratégie et les postures avec les besoins, les valeurs et l'identité de la collectivité. Chacune s'accorde ainsi sur un certain nombre de prérequis avec un leitmotiv qui revient régulièrement : « ne pas être hors sol » ! La dynamique ne prendra pas ou mal ou tombera dans l'effet gadget si elle est conçue en vase clos par quelques cadres. C'est pourquoi il est indispensable de s'appuyer sur les besoins réels de l'ensemble des bénéficiaires : managers, managés, usagers, et plus largement

la collectivité. D'où les phases préalables de recueil des attentes (sur le terrain, via des baromètres, des ateliers d'échanges, les entretiens annuels...), et de mode de concertation ou de co-construction avec des volontaires pour préfigurer le dispositif et ses contenus.

« Un seul ingrédient est incontournable pour se lancer : l'envie »

L'approche doit ainsi être très pragmatique et pratico-pratique, tout en ayant une coloration innovante et expérimentale. Au-delà des besoins, il s'agit d'être en phase avec les valeurs et l'identité de la collectivité. Le principal enjeu est de les incarner au quotidien dans les postures managériales pour légitimer le dispositif et éviter le désengagement. À défaut, les chartes managériales risquent de finir dans un tiroir ! Pour l'éviter, les collectivités insistent sur la nécessité du portage et de l'exemplarité de la direction générale, à la fois sur le sens, la vision partagée et les valeurs managériales, dans un cadre qui favorise la confiance et le droit à l'erreur. À défaut d'alignement de l'ensemble, toute démarche d'évolution managériale risque d'être vaine et même contreproductive !

Mobiliser les ressources et les talents internes

Nul besoin, contrairement à certaines croyances, d'être une très grande collectivité ou

Harmony Roche, coordinatrice du lab AATF



DRK

« Comment faire pour assurer cette cohérence ? »

Le collectif managérial a aussi un rôle de contrôle et de régulation des éventuelles incohérences entre les principes affirmés et la réalité du quotidien, il permet de repérer les situations dans lesquelles les choix faits risquent d'aller à l'encontre des valeurs promues. Le co-développement entre pairs et le feedback sont des outils intéressants pour consolider une communauté de managers car ils favorisent l'apprentissage collectif et la co-responsabilisation. Par ailleurs, la mise en place d'un process officiel de gestion des alertes peut être utile et complémentaire pour permettre aux agents de faire remonter les incohérences managériales. Oser dire d'un côté, et accepter les feedbacks terrain de l'autre, dans une logique de réciprocité et sans attendre l'entretien annuel : un bon moyen d'améliorer la qualité de vie au travail de chacun. En somme, instaurer un dialogue permanent et réciproque sur le management, tout à la fois transparent et authentique, horizontal et vertical, entre managers et avec les managés, peut être l'une des clés pour assurer cette cohérence de l'écosystème managérial. Encore faut-il avoir un discours clair et assumé, et faire du droit à l'erreur une réalité qui permette à chacun d'oser et de s'y sentir autorisé.



© VISUAL GENERATION - STOCKA DOBEL.COM

encore de disposer d'un budget et de moyens conséquents pour créer une « école du management ». L'efficacité d'une telle démarche ne se mesure pas à la taille du dispositif ou au nombre de formations proposées, mais bien à son adéquation avec les besoins réels et la stratégie de chaque collectivité. Un seul ingrédient est néanmoins incontournable pour se lancer : l'envie de quelques convaincus qui vont initier et porter la démarche avec passion et avec un enthousiasme contagieux.

« La méthode, c'est le chemin une fois qu'on l'a parcouru »

Pour déployer et entretenir la dynamique, rien de tel que de s'appuyer sur les ressources internes, qui vont être à la fois relais et ambassadeurs du changement, vecteurs de diffusion des nouvelles pratiques dans l'organisation.

Ainsi, la ville de Rouen ou celle de Strasbourg s'appuient sur un réseau interne de managers qui jouent le rôle de formateurs ou de

facilitateurs aux côtés d'intervenants externes (CNFPT, organismes de formation, cabinets spécialisés), tandis que la ville de Caluire-et-Cuire a fondé sa démarche sur le mécénat de compétences. Le conseil départemental de Mayenne et la région Ile-de-France misent également sur un système de tutorat ou de parrainage, visant à accompagner les nouveaux managers et à faire le lien entre les managers stratégiques et de proximité. Il ne reste plus qu'à identifier ces précieuses ressources et à faire éclore les talents cachés qui contribueront à la réussite collective de la démarche !

Passer à l'action, expérimenter puis s'ajuster

Pour se lancer, nul besoin de tout ficeler dès le départ : « la méthode, c'est le chemin une fois qu'on l'a parcouru » (Marcel Granet).

L'essentiel, dans une démarche de transformation managériale, est d'adopter une approche itérative et incrémentale, qui se construit pas à pas puis s'ajuste au gré des différentes expérimentations. Cela implique d'être transparent sur la démarche et d'être



- »» humble et agile dans son déploiement. Le cadre de départ doit ainsi être à la fois structuré dans ses grands principes et dans les objectifs recherchés pour permettre une cohérence d'ensemble, tout en étant souple et adaptable dans ses modalités de mise en œuvre.

« Il est indispensable de s'appuyer sur les besoins réels de l'ensemble des bénéficiaires »

Il s'agit ensuite d'orchestrer et d'animer la dynamique collective en s'appuyant sur l'ensemble des ressources et réseaux internes, dans une logique favorisant la mise en intelligence collective et l'expérimentation. Puis, sur la base des retours d'expériences et des besoins émergents, les collectivités ajustent les contenus de leur offre et l'organisation du dispositif au fil des promotions et des années. La démarche est définitivement progressive et graduelle, l'enjeu étant d'atteindre le point de bascule qui permettra de passer à l'échelle ! ♦

Florence Bannerman, directrice de la mission innovation du conseil départemental du Val-d'Oise



DR

« Démontrer la plus-value en termes de qualité de service [au] public »

L'École du management par l'innovation (EMI) est un des leviers de diffusion de la culture d'innovation (expérience client, amélioration continue...). Sa réelle plus-value réside dans la complémentarité des disciplines (design de services, excellence opérationnelle, contrôle de gestion, accompagnement au changement et mesure d'impact), et la mise en œuvre opérationnelle immédiate au travers de projets utiles à la collectivité et à l'amélioration du service. L'important à ce stade est d'apprendre à observer, comprendre les attentes des usagers (ou des agents), co-concevoir un service simple et efficace, et être en capacité d'en définir les bénéfices attendus. C'est à plus long terme qu'en seront réellement mesurés les impacts, par un suivi des projets auprès des directions commanditaires et à l'occasion des conférences annuelles de progrès ou des retex organisés lors de la semaine de l'innovation. Quant à l'impact de l'EMI elle-même sur les modes de fonctionnement, on constate une différence d'approche et de culture en termes de rapport à l'utilisateur de la part des managers qui ont fait l'EMI, mais c'est finalement tout l'écosystème d'innovation publique développé depuis 2012 qui a des effets sur la qualité de service.



© Managology - stock.adobe.com

MANAGEMENT
JEUDI 03 DÉCEMBRE 2020 - PARIS

Manager après la crise, l'opportunité d'innover

- Baromètre 2020 des pratiques managériales : découvrez les principales évolutions dans le secteur public
- Cerner les opportunités et les conséquences de la crise sur les organisations du travail pour en tirer des enseignements et s'adapter
- Dotez-vous de réflexes, d'idées, d'astuces et de bonnes pratiques pour progresser en management



DK
Émilie Baudet,
co-fondatrice
et directrice associée
du cabinet Cap Nova

« Les managés sont les principaux concernés, ils sont d'ailleurs en général très demandeurs ! »

L'ŒIL DE L'EXPERTE

« La crédibilité de ces dispositifs repose sur leur capacité à influencer concrètement sur le logiciel managérial »

Ces dispositifs sont-ils réellement utiles et pertinents pour répondre aux défis actuels des collectivités ?

Oui, profondément. L'intention qui consiste à se préoccuper des managers et par extension des agents est éminemment pertinente. Réfléchir à l'organisation du travail, à l'efficacité individuelle et collective, au développement des talents, aux équilibres vie professionnelle-vie personnelle, au bien-être de manière générale est à mon sens un incontournable et tous ces sujets sont corrélés au management. Je dirais même que c'est une erreur stratégique et morale que de ne pas aborder ces questions-là quand on est dirigeant public. Le principe dit de « symétrie des attentions » a démontré que l'enjeu est autant interne qu'externe. Selon les études scientifiques menées sur le sujet, l'attention portée aux collaborateurs en interne (qualité du management, bienveillance...) se retrouve de manière symétrique dans les relations externes avec les habitants (qualité du service rendu, amélioration des relations usagers...). Dans la mesure où le soin accordé est authentique et efficace, les collaborateurs se déclarant plus satisfaits sont également mieux disposés dans leur accueil, et leurs relations aux usagers. Cela entraîne une amélioration significative de la perception par les citoyens de la qualité du service rendu. Les enjeux sont multiples : humains, relationnels, professionnels, et politiques !

Vous ne percevez aucun travers, aucun obstacle ?

Une certaine vigilance reste de mise. Les expérimentations menées par quelques collectivités pionnières, souffrent encore d'une faiblesse dans l'évaluation de ces initiatives et

de leur portée concrète. Celles-ci sont pour le moment plus quantitatives (nombre de participants) que qualitatives (effets réels ressentis) et en cela ces dispositifs sont encore jeunes et fragiles. Pour que leur pertinence soit reconnue, il est impératif de muscler les retours d'expérience et les indicateurs de réussite pour procéder à une démarche évaluative de qualité et s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. La crédibilité de ces dispositifs repose sur leur capacité à influencer sur le logiciel managérial : pratiques, comportements, modes de fonctionnement... Il est absolument nécessaire que les managers comprennent le bénéfice à changer, vraiment et profondément. Ce n'est pas si simple de bousculer les habitudes. La gadgétisation n'est jamais loin, il faut rester en éveil.

Quelle place faut-il accorder aux élus, managés et usagers dans la réflexion ?

Votre question renvoie à l'approche systémique des changements. Élus, agents, usagers sont concernés par ces dispositifs et l'impact recherché. Les élus ont beaucoup à gagner dans la transformation managériale, pour des raisons d'humanisme et pour bénéficier de la fameuse loi de la symétrie des attentions. Les usagers peuvent accéder à des projets mieux concertés grâce à un management plus performant, tourné vers l'expérience usagers (design thinking). Les managés sont les principaux concernés, ils sont en général très demandeurs ! C'est tout l'écosystème des managers qui doit bouger, au risque de décourager sinon les plus motivés. Pour qu'un système bouge, il faut des pionniers, des poils à gratter, des audacieux qui, par effet de démonstration et par capillarité, peuvent faire basculer le jeu... ♦