

LA GRANDE ENQUÊTE MANAGÉRIALE

Le management territorial

La grande enquête managériale 3^e édition

La crise du Covid a fait du mal au management. Là où les enquêtes précédentes montraient des progrès constants dans les pratiques, les résultats de cette année nous font apercevoir un repli sur soi et une fragilité qu'on ne soupçonnait pas. Voilà qui interroge.

3 leçons sur les effets de la crise sanitaire

Sur le « fil du rasoir » l'innovation managériale ? Fragilisée et menacée par la crise, elle reste plébiscitée par les territoriaux. Entre résilience collective et retours en arrière, l'enquête 2020 révèle les grandes tendances observées.

Les grands enjeux de la transformation managériale

La crise agit comme un formidable révélateur des envies, des potentiels de changement mais aussi des fragilités des approches menées jusqu'à présent. Tour d'horizon des grands enjeux de demain pour aboutir dans des transformations plus solides et plus ancrées.

À LA UNE



sur le fil du rasoir

Les pratiques managériales à la loupe

Temps, plaisir, contraintes... quel est le regard que les cadres portent sur leur propre management ?

Où quand les volontés de mettre davantage de sens dans sa pratique se heurtent aux difficultés quotidiennes.

L'innovation managériale, une affaire de riches ?

Il y a une concentration des efforts sur les cadres dirigeants au détriment des cadres intermédiaires et de proximité alors qu'ils sont probablement les hérauts de la transformation de demain. Une réalité qui mérite d'être interrogée.



Parce qu'il est l'expertise du lien, de la relation, du savoir être, le management est – en temps de crise plus que jamais – essentiel et fondamental. La séquence sanitaire qui a imposé le télétravail, le confinement, l'organisation à distance des équipes ou des projets, est venu révéler ce rôle absolument primordial du manager.

Une prise de recul nécessaire

Les femmes et les hommes qui ont assuré la continuité du service public en pleine tempête ont besoin d'être soutenus, aiguillés, reconnus, accompagnés : bref managés le mieux possible. Les organisations ont été chahutées, tordues, tendues sous les effets de l'urgence : de beaux réflexes ont émergé, d'autres moins vertueux aussi. La prise de recul est nécessaire.

Ce recul est-il le témoin d'une forme de superficialité des innovations et de leur manque d'ancrage sincère ?

C'est pourquoi, nous avons souhaité maintenir en 2020, cette 3^e édition du baromètre des pratiques managériales pour continuer à enrichir la connaissance du management dans

le secteur public et à accompagner les managers et collectivités dans la compréhension des phénomènes et leurs réflexions sur l'évolution de leurs pratiques.

Quoi de neuf dans cette 3^e édition ?

Si certains aspects de l'enquête restent stables : publication tous les deux ans, philosophie générale visant à contribuer au débat public et la prise de conscience des enjeux managériaux et organisationnels pour les structures >>>

On vous dit tout sur les grandes questions qui nous traversent

Le management, en tant que science du lien et de l'humain, devient-il une affaire de femmes ?

Le management devient-il un métier, à part entière, à côté de l'expertise technique ? Et dans ce cas, comment formaliser la reconnaissance de cette nouvelle expertise (dans le temps libéré, les entretiens professionnels et l'évaluation...) ?

Les organisations publiques sont-elles authentiquement en pleine mutation, en pleine transformation ou tous ces efforts pour innover sont-ils vains ?

La capacité de résilience est-elle devenue la valeur ajoutée, la compétence clé de demain pour une collectivité ?

L'innovation est-elle une affaire de riche ou de « caste » ?

>>> publiques, volonté d'objectiver les débats pour contourner les effets de mode ou le bashing... d'autres aspects, au contraire ont évolué dans cette édition.

L'épisode Covid et gestion de crise fait apparaître la grande fragilité de ces changements observés dans les enquêtes précédentes

Parmi les plus importants, nous notons :
 - l'élargissement du sondage aux encadrants intermédiaires et de proximité. Les années précédentes, le questionnaire était exclusivement réservé à la communauté encadrante stratégique (Direction générale et directeurs). Or nous constatons que cet échelon est, le plus souvent, le mieux outillé en matière de formation et d'accompagnement sur les questions de management, de transformation. Aussi, nous a-t-il semblé utile, cette année, d'aller explorer les perceptions

des autres encadrants au sein des collectivités pour confronter les témoignages et enrichir la vision systémique ;

- l'ajout d'items ayant vocation à épouser l'actualité (crise, confinement, effets sur les individus et les structures) et à préciser ou creuser certains aspects identifiés les années précédentes ;
- enfin, la période de sondage ayant correspondu à celle du confinement, les résultats sont interprétés à l'aune de cette actualité.

Un enseignement ? Le management public sur le fil du rasoir...

Alors que les deux éditions précédentes du baromètre (2016 et 2018) avaient montré de nets progrès sur le plan managérial et de la gouvernance dans les collectivités, l'épisode Covid et gestion de crise fait apparaître la grande fragilité de ces changements.

Il va falloir se retrousser les manches pour aller plus loin et provoquer d'authentiques changements systémiques

Cette édition 2020 laisse entrevoir un affaïssement des bonnes pratiques pendant la crise (repli, durcissement et retour en arrière liés à l'urgence, peur et incertitude...). Ce qui semblait acquis par nombre de dirigeants ou de consultants s'avère vulnérable, et pose plusieurs questions : quid de l'après ? Serons-nous collectivement capables d'amorcer un rebond plus durable, plus pérenne ou l'affaiblissement sera-t-il de long terme ? Ce recul est-il le témoin d'une forme de superficialité des innovations et de leur manque d'ancrage sincère et authentique ? Les softskills, ces savoirs être managériaux portés au nu ces dernières années sont-ils, au fond, devenus des mantras désincarnés, un idéal convenu mais finalement assez creux, balayé par la première crise majeure ? En tout cas, une chose est sûre : il va falloir se retrousser les manches pour aller plus loin et provoquer d'authentiques changements systémiques. ♦

© KLAUS VEDDELT - GETTYIMAGES

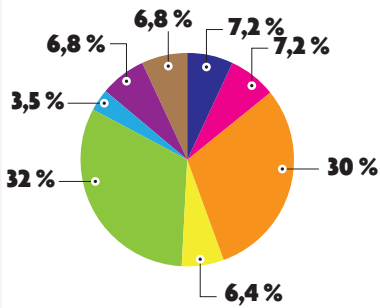




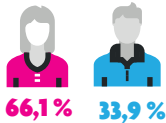
ÉCHANTILLON ET PROFIL DES RÉPONDANTS sur 690 répondants issus des collectivités locales

FONCTION

- DGS (stratégique)
- DGA (stratégique)
- Directeur/directeur adjoint (stratégique)
- Chef de pôle (intermédiaire)
- Chef de service (intermédiaire)
- Responsable d'équipement (intermédiaire)
- Chef d'équipe (proximité)
- Responsable d'unité (proximité)



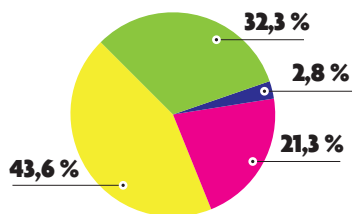
VOUS ÊTES



Plus de femmes que d'hommes répondent à cette enquête

VOUS AVEZ

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50 ans

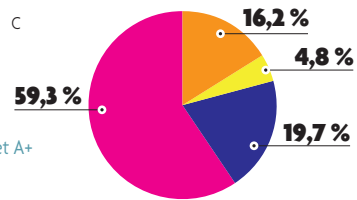


CATÉGORIE

- A+
- A
- B
- C



Une sur-représentativité des cadres A et A+

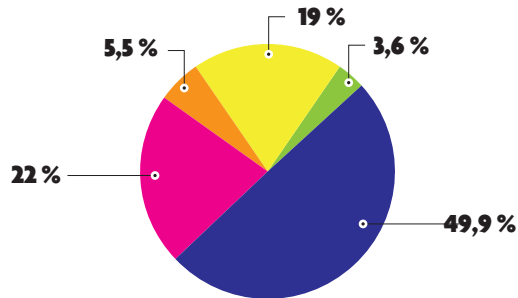


COLLECTIVITÉ

- Commune
- EPCI (hors métropole)
- Métropole
- Département
- Région

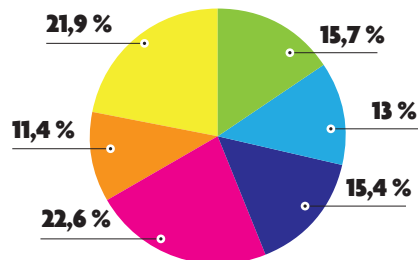


Des horizons très divers avec chaque échelon de collectivité représenté (de la région à la commune, en passant par tous les types d'EPCI et métropole) et des strates d'organisation très différentes (de xxxx agents à + de 5000).



EFFECTIF MOYEN DE LA STRUCTURE

- 1 à 100
- 101 à 500
- 501 à 1 000
- 1 001 à 2 500
- 2 501 à 5 000
- + de 5 000



ÇA SE DURCIT

Les effets de la crise sanitaire sur les organisations publiques en 3 leçons

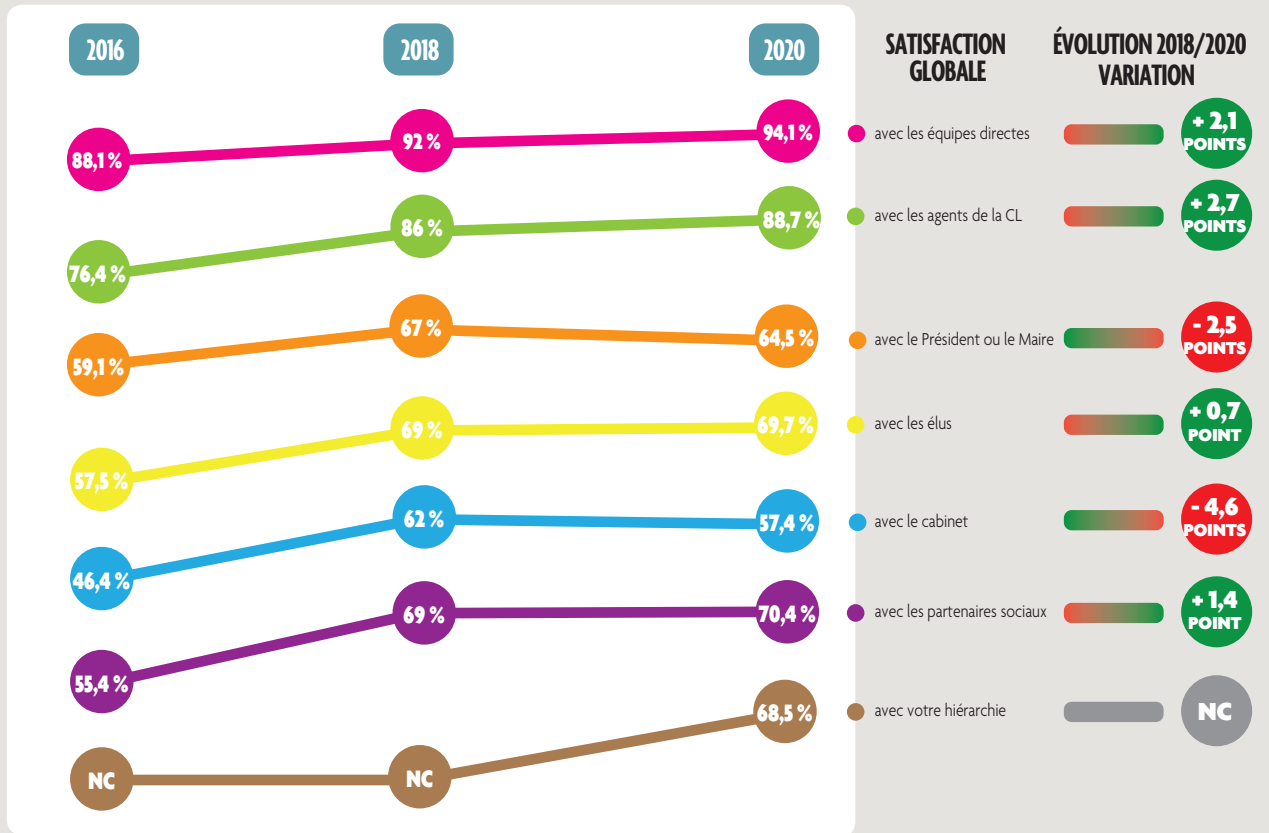
Sur le « fil du rasoir » l'innovation managériale ? Fragilisée et menacée par la crise, elle reste plébiscitée par les territoriaux. Entre résilience collective et retours en arrière, l'enquête 2020 révèle les grandes tendances observées.

Leçon 1 : Une belle résilience opérationnelle et sociale observée

La résilience s'entend comme la capacité à s'adapter et à se remettre d'un choc ou d'un traumatisme auquel un individu, ou une structure, a été confronté.

Le confinement par sa brutalité et son impréparation, conjugué aux effets psychologiques et sociaux de la crise (peur de la maladie, peur du manque, capacité à supporter l'enfermement, décès nombreux, urgence économique, pression du télétravail avec pour certains l'école à la maison...) a

Tableau récapitulatif des relations déclarées au sein des collectivités



constitué une épreuve extrêmement soudaine et difficile. Les témoignages recueillis durant cette période auprès d'agents et de managers en attestent. Les agents publics, s'ils sont protégés sur le plan de l'emploi, ont eu une pression supplémentaire liée à l'impératif de maintenir les services publics dans des conditions extrêmes et totalement inédites. Bien sûr, selon les secteurs, les situations ont beaucoup varié, certains étant « au front » et d'autres plus dépossédés de leurs habituelles responsabilités. Cela n'empêche pas d'en tirer un enseignement global.

L'impact de la crise sur les relations en interne s'est plutôt inscrit dans une logique de consolidation

Dans ce contexte, le service public local a fait la démonstration d'une grande capacité de résilience et d'une agilité dont nombre auraient pu douter avant cet épisode. En effet, les collectivités ont su – de toute évidence – une fois passé la sidération du confinement et les difficultés techniques posées, s'organiser très rapidement pour agir et maintenir le service public dans la crise et malgré une incertitude maximale. Le bloc communal a même été en mesure d'organiser le second tour des élections municipales, la reprise de l'école en quelques semaines à peine après le déconfinement. Cette résilience se traduit également sur le plan relationnel et du climat social. Il est important de relever que l'impact de la crise sur les relations en interne a été sans effet majeur voire, contre toute attente, qu'il s'est plutôt inscrit dans une logique de consolidation. La distance et la pression ont généré une logique d'entraide, de renforcement du sentiment d'appartenance et de resserrement des liens plutôt qu'un éloignement ou des tensions. Ces résultats sont d'ailleurs confortés par plusieurs baromètres internes menés par des collectivités dont les résultats se sont avérés positifs.

NOTRE CONSEIL

Se prémunir de l'effet soufflet post-crise. Ne pas attendre pour prolonger et approfondir les effets positifs de la crise, les logiques d'entraide. Des bilans doivent être menés pour capitaliser sur les leviers, les ressources et les réussites internes durant la période, réinterroger les modes de fonctionnement, s'interroger sur les valeurs communes, décrypter les erreurs. Ils sont indispensables pour créer du sens, renforcer l'engagement des collaborateurs et permettre de se projeter collectivement.

Seules les relations liées aux élus ou au cabinet se dégradent.

La période électorale dans le bloc communal est un facteur explicatif de ces résultats. Il est désormais identifié que l'approche des élections et l'emballement des élus peut contribuer à tendre les relations avec l'administration. Cela se rétablit en début de mandat.

Leçon 2

Les effets concrets et opérationnels de cette crise : une recentralisation très forte

Au-delà de cette vision globale, plutôt positive, l'enquête nous offre plusieurs indicateurs sur les conséquences concrètes de la crise en matière de management et d'organisation.

Une forte rétractation sur des systèmes plus hiérarchiques et centralisés est nettement observable

D'abord, il apparaît avec une grande netteté que la gestion de l'urgence a impacté fortement les modes de fonctionnement au sein des collectivités. Nécessité faisant loi, une forte rétractation sur des systèmes plus hiérarchiques et centralisés est nettement observable sur cette 3^e édition de l'enquête.

La caractéristique de ces systèmes est un partage moindre de la décision (circuits plus courts et plus restreints), un style plus autoritaire dans le management, une circulation de l'information très descendante et >>>

>>> peu délibérative, une perte d'autonomie et d'initiative. Les systèmes dits hiérarchiques alors qu'ils avaient reculé ces dernières années sont revenus, à l'occasion de la crise, à leur niveau de 2016 au détriment de tous les autres modèles expérimentés.

En tendance, nous assistons donc – sans surprise – à un durcissement du management en temps de crise

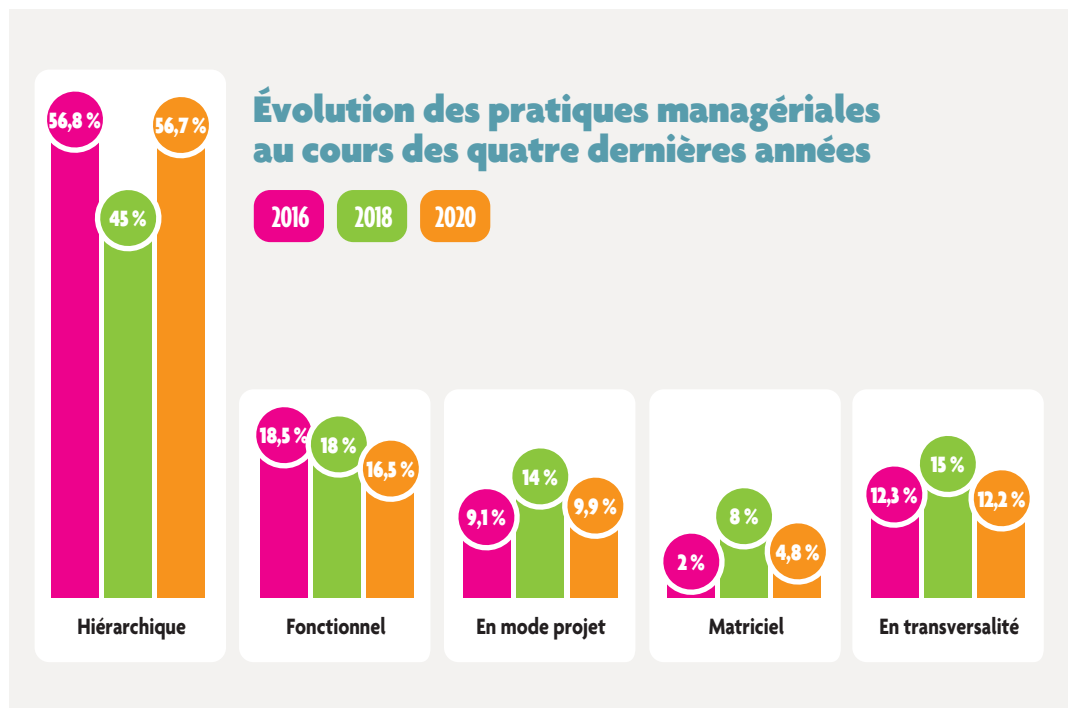
Autre traduction concrète, les pratiques managériales évoluent vers un style plus directif en temps de crise. Ainsi les items cités par les dirigeants traduisant cet effet sont en forte hausse. À la question « Sur quoi vous appuyez-vous en cas de crise pour manager ? », les réponses ont évolué. En hausse : l'autorité (+ 9 % en crise), la fermeté (+ 12,3 %), le respect de la hiérarchie (+ 4,4 %), le respect des règles (+ 12,4 %), la directive (+ 7,6 %). À l'inverse, la transversalité (-11 %), l'exemplarité (-7,3 %), la confiance (-22,6 %), la collaboration (-4,8 %) et la bienveillance (-21,8 %), diminuent fortement voire s'effondrent.

En tendance, nous assistons donc – sans surprise – à un durcissement, une crispation du management en temps de crise liés au besoin de maîtrise, de contrôle. Néanmoins, cet effet crise, s'il est compréhensible, est-il pour autant souhaitable et bénéfique dans la durée ?

**Leçon 3
Une agilité qui ne doit pas masquer l'insatisfaction liée à ce resserrement du système**

La bascule vers un système plus resserré et autoritaire durant la crise, si elle a probablement été efficace pour gérer l'urgence, rencontre très vite des limites sur le plan managérial et humain.

D'abord les besoins exprimés par les dirigeants durant la période sont éloquentes : avant toute chose, ils réclament de la confiance qu'ils considèrent avoir un peu perdu durant cette période de crise, des décisions claires et du sens, des outils et de l'accompagnement pour un télétravail de meilleure qualité (digital, mais aussi réflexion sur les équilibres vie professionnelle-vie personnelle), un esprit d'équipe et de cohésion pour mieux affronter les conséquences de la crise, une prise en compte des aspects humains...





© KLAUS VEDDELT - GETTYIMAGES

Nous pouvons facilement apprécier le décalage entre les effets de la crise sur les organisations et les besoins exprimés par les managers.

69 % des répondants dont l'organisation est hiérarchique pensent que ce modèle n'est plus pertinent

Pour aller plus loin et enfoncer le clou, observons cette année que la pertinence des modes d'organisation et de fonctionnement est jugée plus sévèrement par les cadres que les années précédentes. Alors que les organisations dites pyramidales ou hiérarchiques ont fait leur grand retour (+ 11 points soit le niveau de 2016), les managers estiment à près de 58 % (+ 7 %) que l'organisation et ses modes de fonctionnement ne sont pas pertinents au regard des enjeux et besoins de la collectivité, une dégradation à mettre en parallèle avec le durcissement et la recentralisation vécus. Ajoutons que 69 % des répondants dont

l'organisation est hiérarchique pensent que ce modèle n'est pas pertinent au regard des enjeux et des besoins de la collectivité. La proportion est inversée pour les organisations dites transversales où 69 % des encadrants les considèrent adaptées et efficaces. La fracture entre les réflexes liés à la gestion de crise (recentralisation) et les besoins des cadres est évidente. Et il est vrai que tous les efforts consentis pour ouvrir les systèmes de gouvernance et engager des transformations culturelles et managériales semblent mis à mal par la séquence, et dévoilent ainsi leur vulnérabilité.

Enfin, pour achever ce tableau, notons que les deux effets jugés les plus néfastes du type d'organisation sont le manque de transversalité et le manque de responsabilisation et d'initiatives générés.

De toute évidence, la demande d'évolution vers des systèmes plus ouverts, plus coopératifs, plus responsabilisants est toujours là. Mais la crise a réduit à peau de chagrin les quelques efforts menés par des pionniers démontrant ainsi le (trop) peu d'ancrages des mutations engagées ces dernières années. ♦

INCARNATION

Les grands enjeux de la transformation managériale en 2020

La crise agit comme un formidable révélateur des envies, des potentiels de changement mais aussi des fragilités des approches menées jusqu'à présent. Tour d'horizon des grands enjeux de demain pour aboutir dans des transformations plus solides et plus ancrées.

Lorsque l'on interroge les encadrants sur leurs pratiques, ils déclarent avoir interrogé leurs pratiques managériales et/ou leurs modes de fonctionnement pour 99 % d'entre eux dans l'année qui a précédé. C'est dire l'actualité et même l'engouement des managers pour ce type de démarches.

Des initiatives individuelles plus que d'authentiques stratégies globales de transformation

Le besoin de repenser ces aspects est criant et largement partagé. Pour autant, ce qui frappe à la lecture de l'enquête c'est que dans 73 % des cas, ce travail s'est fait à l'échelle de sa direction ou de son service et seulement dans 24 % à l'échelle de la collectivité entière. Cette répartition illustre bien le phénomène : les initiatives reposent aujourd'hui essentiellement sur des individus moteurs que sur un pilotage stratégique global de la transformation. Cela éclaire probablement en partie la fragilité des avancées en matière d'innovation managériale constatée durant la crise. Car pour être durable, une transformation doit être systémique. Une culture managériale ne peut pas évoluer que pour un pourcentage réduit de la population, elle doit concerner chacun pour se prémunir des retours en arrière.

Identifier les bénéfices communs, développer les approches systémiques

En effet, si les transformations des organisations publiques s'enrayent, c'est probablement parce que les différentes parties prenantes des systèmes (élus-administration,

différents niveaux hiérarchiques en interne) ont du mal à entrer dans une logique partagée d'objectif commun et à formaliser les intérêts respectifs à s'engager dans cette voie.

Une transformation profonde des modes de travail ne peut pas reposer que sur un leader éclairé

Plusieurs items de l'enquête font ressortir une responsabilité des blocages rejetée sur les élus et le portage politique. Lorsque l'on interroge les managers sur ce qui les empêche de faire évoluer l'organisation et les pratiques managériales, ils répondent à 52 % : « le peu de soutien de l'exécutif ». Autre frein cité, à 37 % : « la force des habitudes ».

De ce fait, il émerge l'impérieuse nécessité de travailler sur la raison d'être de la transformation pour mieux conjuguer les énergies. Élus, direction générale et strates intermédiaires ou de proximité, ainsi qu'agents doivent travailler de concert pour ancrer authentiquement et durablement des changements de pratique. Une transformation profonde des modes de travail ne peut pas reposer que sur un leader éclairé. Elle doit être pensée de façon systémique et embrasser la complexité du système pour espérer aboutir et infuser. Basiquement, chacun doit pouvoir y trouver son compte.

Des questions préalables doivent donc être posées : pourquoi s'inscrire dans ce type de dynamique, que vise-t-on collectivement ?



© KLAUS VEDEBELT - GETTYIMAGES

Qu'est-ce que chacun a à en tirer ? (efficacité politique, bien-être au travail...).

En d'autres termes, il s'agit d'aligner les intérêts stratégiques de la collectivité avec les intérêts individuels et de partager le sens. L'élaboration du sens et des bénéfices recherchés – impliquant chaque acteur et chaque strate du système – est le meilleur moyen d'activer les moteurs de l'engagement et de l'implication, d'abaisser la résistance au changement et par voie de conséquence d'ancrer des évolutions plus fortement.

Donner du corps au changement, incarner les évolutions

Les démarches de transformation managériale demandent du temps pour se déployer et d'éviter l'écueil du « cochage de case ». Il ne s'agit pas de montrer que l'on fait des choses mais plutôt de les faire véritablement. Sans jeter l'opprobre sur les collectivités et les initiatives qui sont prises, car elles sont disparates et inégales entre elles, il apparaît dans l'enquête quelques contradictions et quelques écueils sur lesquels il est utile de s'attarder.

D'abord, les grands principes managériaux ne sont formalisés et partagés que dans 28 % des

collectivités sondées. Cela signifie que les 72 % restant, la question du management (et au-delà du fonctionnement collectif, de la gouvernance, du rapport au travail...) n'a pas été partagée, voire pas été pensée.

Ensuite, et le chiffre est assez critique, 53 % des managers qui disposent d'une formalisation des grands principes managériaux considèrent qu'ils ne sont pas appliqués au quotidien. Cela révèle un problème d'alignement entre les intentions et les actes qui peut s'avérer assez délétère et nuire fortement à la confiance en interne, voire être contre-productif.

L'incarnation, l'implication, le courage, l'exemplarité sont essentiels.

La transformation ne peut pas être pensée comme une profession de foi, elle doit trouver les voies et moyens pour se manifester dans les actes. Une transformation managériale se vit plus qu'elle ne s'écrit. Et surtout elle s'inscrit dans la durée et ne peut être cantonnée à quelques séances de travail isolées car les changements ne peuvent s'inscrire dans les pratiques en une demi-journée.

S'engager dans ces démarches demande d'en faire une priorité, d'y accorder des moyens et du temps. ♦

SHERLOCK

Les pratiques managériales à la loupe

Temps, plaisir, contraintes... quel est le regard que les cadres portent sur leur propre management ? Où quand les volontés de mettre davantage de sens dans sa pratique se heurtent aux difficultés quotidiennes.

Sur 690 répondants issus des collectivités locales



“ Expert technique ou manager ” Qui suis-je ?



Focus sur le temps consacré au management et jugement sur l'utilité

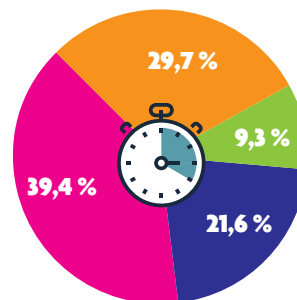
En 2020, 40 % des managers consacrent plus de la moitié de leur temps de travail au management. Et ils sont 97 % à considérer que le temps consacré est utile et nécessaire.

Avec de telles proportions, il est difficile de ne pas soulever la question si souvent posée, autour de la place de l'expertise versus celle du management dans le quotidien d'un encadrant. Qu'est-il attendu de lui et dans quelles proportions ? Un joli sujet pour les services RH...

Et par extension, cela pose inévitablement la question de la valorisation et de l'évaluation du management : quel est le temps dégagé par l'organisation, comment mesurer et reconnaître un management efficace... ?

En moyenne, quelle proportion de votre temps de travail accordez-vous au management ?

- Peu de temps moins de 25 %
- Une partie non négligeable moins de 50 %
- Beaucoup de temps plus de 50 %
- L'essentiel du temps plus de 75 %



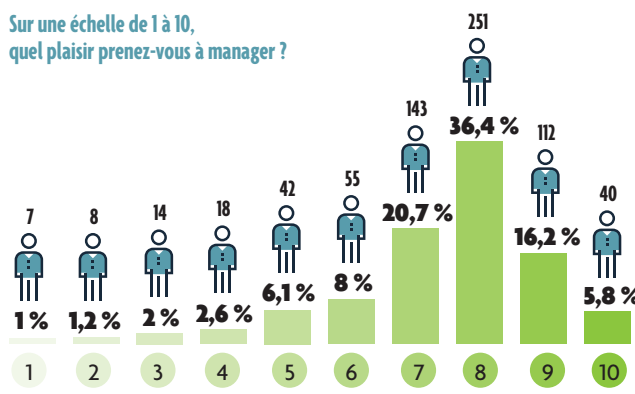
“ Le management ” Fardeau ou cadeau ?



Focus sur le plaisir à manager

Sur une échelle de 1 à 10, 80 % des managers attribuent une note supérieure à 7 lorsqu'il s'agit de mesurer leur « plaisir » à manager. La tendance dans cette 3^e édition est à la hausse. Cela témoigne de la bonne santé des managers et traduit le fait que l'acte managérial est un authentique levier de motivation, de sens et d'engagement dans le travail. Son accompagnement est donc un enjeu fort pour les organisations.

Sur une échelle de 1 à 10, quel plaisir prenez-vous à manager ?



“ Moi manager ” ce qui m’embête le plus



Focus sur les principales contraintes rencontrées pour manager

1. LES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

Si par nature les collectifs humains sont complexes et parfois discordants, il n’en demeure pas moins que le manque de liant, de stratégie globale, de vision partagée représente un frein majeur dans le déploiement d’un management efficace et de qualité. La nécessité d’aligner les parties prenantes (élus, hiérarchie), de définir les bénéfices communs, apparaît comme une condition préalable essentielle à l’instauration d’un environnement porteur pour les managers.

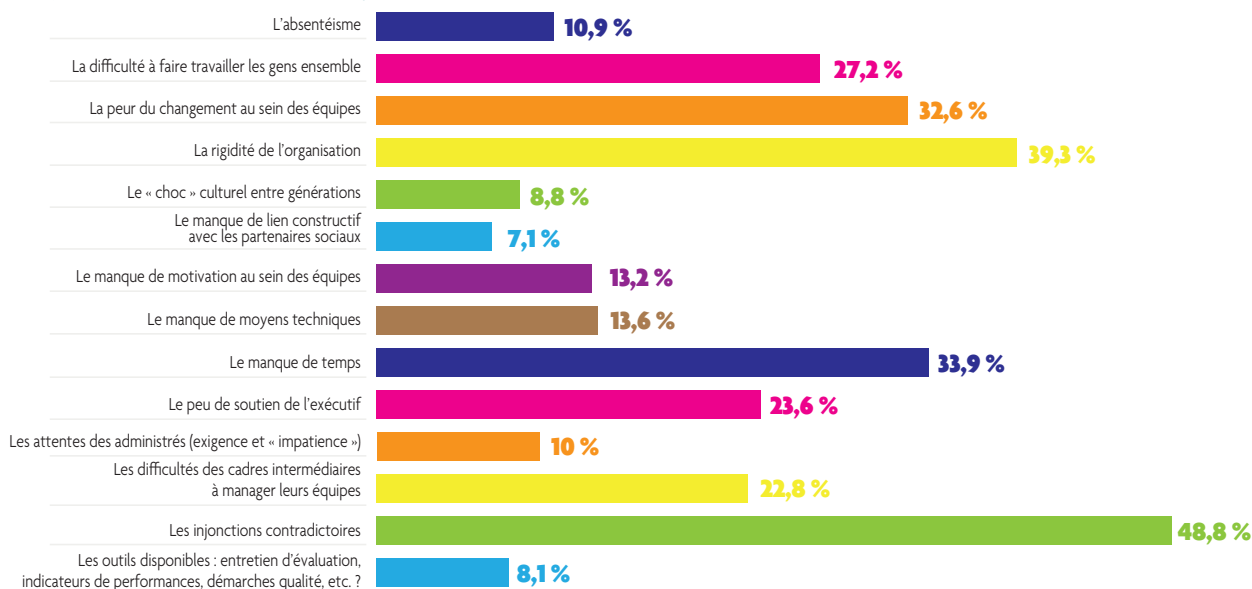
2. LA RIGIDITÉ DE L’ORGANISATION

Chaque édition du baromètre le démontre : la rigidité des organisations territoriales constitue un obstacle majeur pour les collectifs. Le modèle hiérarchique descendant manque de pertinence (il est jugé très sévèrement par les cadres) pour répondre aux enjeux des collectivités. Procéder à des transformations de fond, créer une culture et des process qui favorisent la coopération, la transversalité, l’agilité, qui responsabilise chacun et libère les initiatives est une priorité absolue pour gagner en pertinence et osons le mot, en performance.

3. LE MANQUE DE TEMPS

Le manque de temps pose inévitablement la question de la responsabilité individuelle et collective dans la collectivité. Quelle place et quelle reconnaissance sont effectivement accordées au management ? Pour paraphraser André Comte-Sponville, est-il le « cœur du métier ou juste un supplément d’âme » ? Cela interroge les organisations sur le degré d’importance (et de priorité) qu’elles accordent au management.

Quelles sont les principales contraintes que vous rencontrez pour manager ? (sur 690 réponses - 3 réponses obligatoires)





“ C’est quoi l’avenir ”

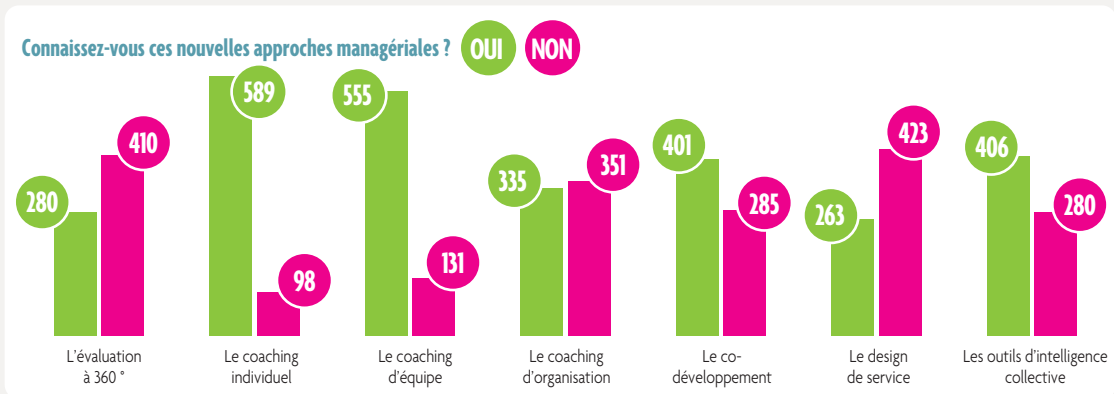


Focus sur les nouvelles pratiques et leur pertinence

Les nouvelles approches managériales (coaching, co-développement, intelligence collective, design thinking, évaluation à 360°...) restent à des niveaux de notoriété assez faibles. Seuls 47 % des managers déclarent connaître l’approche en design de service, et ils sont 49 % à avoir entendu parler de l’évaluation à 360°.

Pourtant, les managers qui ont expérimenté ces dispositifs innovants en ont une perception très positive. Par exemple, plus de 90% des encadrants qui déclarent avoir expérimenté le coaching individuel ou d’équipe se disent satisfaits.

Cet écart constaté entre l’acculturation aux nouveaux process et le niveau de pertinence de ces process laisse entrevoir de belles perspectives pour les services RH, les directions générales, et l’ensemble des dispositifs d’innovation managériale (labs, écoles du management...) qui ont de quoi s’emparer pour impulser de nouvelles dynamiques ou expérimentations.

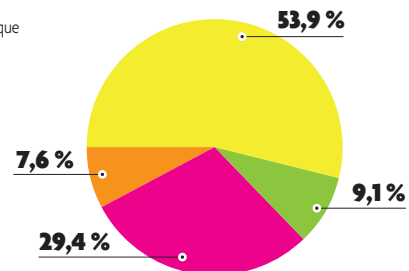


Focus sur les outils d'accompagnement

Ces nouveaux outils d’accompagnement des managers semblent s’inscrire dans une nouvelle approche philosophique et éthique du management, plus durable socialement. Plus de 60 % des encadrants considèrent que ces approches variées sont « une nouvelle manière de considérer l’homme et son rapport au travail » ou qu’ils constituent « des outils performants ». Ils sont seulement 9 % à considérer qu’il s’agit d’un effet de mode.

Comment considérez-vous ces nouveaux outils managériaux ?

- Un effet de mode
- De belles intentions mais difficiles à mettre en pratique
- Des outils performants au service des managers
- Une nouvelle manière de considérer l’homme et son rapport au travail, un renouvellement indispensable du management



IL EST L'OR

L'innovation managériale, une affaire de riches ?

Derrière ce titre un brin provocateur se cache pourtant une réalité qui mérite d'être interrogée... En effet, nous observons une concentration des efforts sur les cadres dirigeants au détriment des cadres intermédiaires et de proximité alors qu'ils sont probablement les hérauts de la transformation de demain.

Positionné entre les équipes opérationnelles et la direction, l'encadrement intermédiaire joue un rôle essentiel dans l'organisation et le fonctionnement des collectivités. Pourtant, il est le premier à souffrir du déficit de formation.

Les oubliés du développement managérial

Si l'étude démontre que 76 % des personnes interrogées disent bénéficier d'un volume de formations dédiées au management allant de 0 à 2 jours par an, on note une disparité saisissante entre les niveaux stratégiques, d'une part, et les niveaux intermédiaires et de proximité, d'autre part.

L'étude révèle un décalage de perception, d'attente et de besoin tout au long de la chaîne managériale

En effet, alors que 32 % des managers du niveau stratégique disent avoir bénéficié de plus de dix jours de formation sur les cinq dernières années, c'est seulement le cas pour 18 % des cadres intermédiaires et 17 % des managers de proximité. Ce constat prend tout son sens quand on sait que 54 % des managers qui ont bénéficié de plus de dix jours de formation sur les cinq dernières années, montrent une appétence à consacrer davantage de temps au management de leurs équipes, contre 34 % pour ceux qui ont bénéficié d'un

volume de formations moindre. Ce déficit met en lumière un risque non négligeable d'accroître le décalage de cultures et de paradigmes managériaux entre les strates.

Distorsion des attentes

Pour preuve, l'étude révèle un décalage de perception, d'attente et de besoin tout au long de la chaîne managériale. En effet, si l'écoute et la reconnaissance sont très représentées selon les managers intermédiaires s'agissant des attentes de leurs N-1 à leur égard, ces mêmes managers intermédiaires attendent davantage de confiance et de cohérence de la part de leur N+1. Cette distorsion est intéressante car elle indique que plus nous nous éloignons de la strate stratégique, plus on assiste à une dégradation d'une culture managériale de référence.

Plus nous nous éloignons de la strate stratégique, plus on assiste à une dégradation d'une culture managériale de référence

Cette stratégie de transformation par le haut explique probablement en partie la faiblesse du portage de certains changements. ♦

SUR LE WEB

RÉAGISSEZ SUR LE FIL !

Partagez votre expérience managériale et donnez votre avis sur Twitter : @Lettre_du_cadre



DR

Laurence Malherbe
directrice des affaires
générales, du juridique
et du contentieux
de la ville d'Antibes
et vice-présidente
de l'Association des
dirigeants territoriaux
et anciens de l'inet
(ADT Inet), adtinet.fr

C'est une parenthèse qui a permis à certains de retrouver le sens de leur travail, mais elle se referme

L'ŒIL DE L'EXPERTE

La crise n'a pas permis d'ancrer les nouvelles pratiques

Comment expliquer la contradiction entre la « belle résilience » des collectivités et la recentralisation du management ?

Cette capacité de résilience était surtout une capacité d'adaptation : les agents se sont affranchis de manière très rapide d'un certain nombre de cadres de référentiels car la crise l'exigeait. On disposait de peu d'informations, la population était anxieuse, il fallait savoir répondre rapidement : l'horizontalité s'est imposée à tout le monde. Ces modes d'action ont été pris dans l'urgence, dans une période particulière faite d'ordonnances et d'un cadre juridique qui bougeait sans cesse. Les circonstances ont donné cette flexibilité, parce qu'en réalité nous n'avions pas le choix ni le temps de mettre en place des procédures. Aujourd'hui, on est revenu à une situation plus normée, on sait mieux gérer la crise, on revient donc au mode de fonctionnement que l'on connaît le mieux. La crise n'a pas permis d'ancrer de façon pérenne ces nouvelles pratiques : il faut un temps suffisamment long pour le permettre, un temps d'expérimentation qui permet de mesurer les améliorations apportées. Les agents ont fait l'expérience d'une nouvelle façon de faire pour être au plus près de la demande sociale des usagers, c'est une parenthèse qui a permis à certains de retrouver le sens de leur travail, mais elle se referme comme s'il n'était pas possible de laisser certaines prises de décision au plus près de la connaissance du terrain. On peut aussi revendiquer ce changement comme une nouvelle façon de rendre un service public aux usagers.

Le rôle de l' élu, la nécessité d'embarquer tous les agents : il y a aussi cette difficulté des collectivités à pratiquer un management installé dans un projet global...

Les communes ont connu un renouvellement électoral, c'est donc une période complexe d'installation avec des élus préoccupés par la période sanitaire et les mesures à prendre. Je ne suis pas certaine que l'aspect managérial soit effectivement leur priorité dans ces

circonstances. Mais on a aussi dans la territoriale un manque d'appropriation de la part des élus, de leur qualité d'employeur public. Depuis un an, il y a pourtant une loi de transformation de la fonction publique, dont l'une des finalités est de reconnaître davantage les élus en tant qu'employeur public, notamment dans le cadre de la négociation collective du dialogue social à mettre en place avant la fin de l'année. Je pense que beaucoup d'élus ont des difficultés à appréhender leur dimension d'employeur public. Mais c'est aussi aux directions générales d'accueillir les élus sur ces questions. Pour autant, ils ont bien pris conscience du rôle des agents au plus fort de la crise : leur mobilisation a été remarquée, ils en ont été remerciés.

Enfin, l'effort de formation porte avant tout sur les cadres dirigeants, bien plus que sur les cadres intermédiaires et de proximité...

C'est tout ce que l'on veut promouvoir dans les associations professionnelles comme à l'ADT Inet, dont je suis vice-présidente : la notion de continuum de la formation est essentielle. Les cadres dirigeants doivent promouvoir une appétence pour la formation et les nouvelles logiques de management. Le catalogue du CNFPT offre un panel de formations très complet. On a souvent tendance à renforcer l'expertise technique des agents, en oubliant de développer aussi les « soft skills » comme les compétences relationnelles, le management de petites équipes. Ce qui marche bien aussi, c'est l'idée de proposer la même formation de manière très horizontale, pour tous les agents, sur des thèmes comme la communication ou les émotions. Que tout le monde vienne à ces formations et entende la même chose. Dans tous les cas, il faut que toute la chaîne hiérarchique soit convaincue que l'encadrement intermédiaire a besoin d'être formé sur ses compétences transversales. Et évidemment, il y a aussi un effet d'exemplarité à avoir : si le chef ne se forme jamais, il est difficile de comprendre pourquoi il faudrait se former. ♦