

LA LETTRE DU CADRE

TERRITORIAL

Décembre 2018 - n° 523

20 €



SAISON 2

LA GRANDE ENQUÊTE MANAGÉRIALE

SAISON 2

La grande enquête managériale

DOSSIER RÉALISÉ PAR **ÉMILIE BAUDET**, directrice associée Cap Nova - emilie.baudet@capnova.fr

Fruit d'un partenariat entre La Lettre du cadre territorial, le SNDGCT, l'AATF et le cabinet de conseil en management Cap Nova, cette étude a vocation à dégager les grandes tendances en matière de pratiques managériales. Elle repose sur le vécu et les témoignages des dirigeants territoriaux (DGS, DGA, directeurs) qui ont bien voulu contribuer par l'intermédiaire de notre sondage en ligne, entre juillet et septembre 2018.



Les données recueillies ont vocation à nourrir et objectiver la réflexion sur le management public, au centre de nombreuses recherches et interrogations depuis quelques années.

En 2016 (1^{re} édition), 930 dirigeants avaient répondu à cette enquête. En 2018, ils ont été 1052, soit une participation significative donnant de la force à ces mesures. Aussi, cette approche empirique, si elle n'a aucun caractère

scientifique, offre-t-elle néanmoins une photographie assez précise du management tel qu'il est envisagé et pratiqué aujourd'hui dans les collectivités. L'enquête mesure notamment :

- la qualité des relations des dirigeants avec leur environnement direct ;
- la perception qu'ils ont des grands enjeux managériaux ;
- leur compréhension des attentes des agents et collaborateurs ;

AATF - Harmony Roche, DRH adjointe au département des Pyrénées-Atlantiques, coordinatrice nationale Lab AATF - référente territoriale chez FP 21, administrateur territorial

« Les agents ne nous pardonneront pas de ne pas avoir essayé »

« J'ai l'impression qu'on sent une vraie tendance, une curiosité pour les nouvelles pratiques, un souhait d'en savoir plus. Cependant, il demeure un écart entre l'intérêt et la mise en place concrète de ces valeurs et outils. On sent qu'il faut passer le cap pour le mettre en pratique. Au fond, on ressent le « je ne sais pas trop comment m'y prendre » et cela mérite toute notre attention... Mon conseil ? N'ayons pas peur. Arrêtons d'être effrayés. Manager différemment ne nous menace pas. On peut tester, faire des choses par petits pas. Les agents nous pardonneront d'avoir essayé et d'échouer. Ils ne nous pardonneront pas de ne pas avoir essayé ».

SNDGCT - Emmanuel Gros, DGS de Saint-Nazaire - VP national du SNDGCT en charge de la FP et du management

« On parle de management tout court »

« Je suis rassuré car on ne manage pas dans le secteur public – ou pas assez – alors qu'il y a une réelle appétence, une attente, une envie. Cela, je le ressens au quotidien et cela transpire à travers les résultats du baromètre. On ne parle plus de management public mais de management tout court, on parle de la même chose, au même moment, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ce n'est pas encore intégré par les managers du public qui pensent que le secteur public est à part. Je pense qu'il faudrait intégrer cette réflexion sur le management à nos discussions sur les réformes en cours (statuts de la fonction publique par exemple). Attention, je ne dis pas qu'il faut aligner public et privé pour autant – mais faire la place à ces questions managériales dans les discussions et les réflexions ».

La vraie place du management dans le quotidien du dirigeant territorial

Les managers sont contents de manager. Mais ils n'ont pas assez de temps pour le faire. Une difficulté structurelle qu'on peine à lever.

L'organisation des collectivités : une (r)évolution en marche ?

Manque de transversalité, de responsabilisation et d'initiative, procédures de décision trop longues, l'inadaptation des organisations territoriales pèse sur les managers.

Le management territorial en 5 points clés

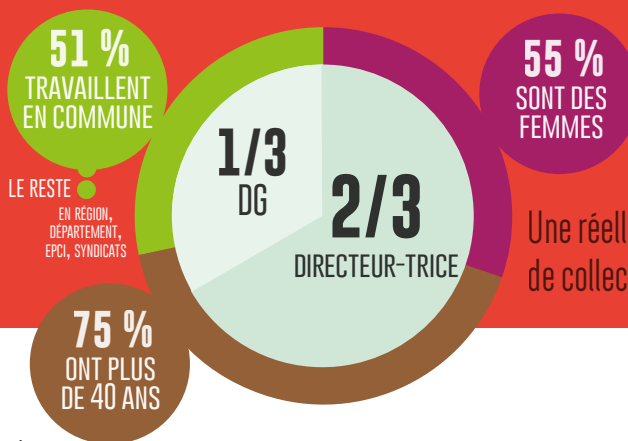
Leviers de management, critères de recrutement, réponse aux attentes des équipes : doucement, les managers changent. Leurs réponses aux situations difficiles évoluent.

L'innovation managériale : fantôme... ou réalité ?

À l'image d'un télétravail plébiscité, les nouveaux outils de management font leur place dans la FPT. Réservés encore à une minorité, ils marquent cependant une évolution inéluctable.

La démarche en chiffres

Des résultats significatifs : 1 052 réponses



Une réelle diversité représentative des strates de collectivités de 1 à plus de 5 000 agents.

- leurs envies pour l'avenir...

De surcroît, cette 2^e édition a été améliorée dans sa conception, elle est l'occasion de comparer les résultats et leur variabilité afin de saisir les évolutions majeures ou la permanence de certains procédés durant les deux dernières années et de vérifier si les comportements et attentes exprimées sont influencés par l'âge, le sexe ou la fonction des dirigeants. ♦

Avec l'aimable participation de l'ADRH-GCT Johan Theuret, DGA Ressources Rennes Métropole, président de l'ADRH-GCT

« Ça change très fort »

« Ce baromètre est riche d'enseignements, et il confirme les grandes tendances que l'on ressent quand on parle de management territorial. On perçoit nettement la volonté d'avoir un management plus souple, plus moderne et pourtant il semble exister une déception vis-à-vis des pratiques. Si les collectivités n'évoluent pas, elles seront concurrencées sur leur segment par le parapublic, le privé ou l'uberisation. L'utilisateur ne supportera pas la défaillance. Ça change très fort, les administrations aujourd'hui ne sont plus celles d'il y a 20 ans. Il y a un enjeu fort à accompagner ces changements, ça répond clairement à une attente. Et les DRH n'ont pas intérêt à rester en dehors ».

LES CHIFFRES CLÉS LES PLUS PARLANTS

Ce qui change - ce qui ne change pas en 2018

Organisation et changement

63 % des collectivités se sont réorganisées dans les 2 dernières années et 88 % dans les 5 dernières années, confirmant ainsi le rythme soutenu des changements organisationnels dans le secteur public local.

45 % des collectivités ont des structures pyramidales. Le modèle d'organisation hiérarchique recule ainsi de 10,8 points en 2 ans.

Relations et environnement de travail

92 % des dirigeants territoriaux considèrent avoir une relation de travail satisfaisante avec leurs équipes
67 % des dirigeants territoriaux considèrent avoir une relation de travail satisfaisante avec le maire ou le président de la collectivité.

Globalement, le climat relationnel progresse ces 2 dernières années dans les collectivités à tous les niveaux.

Télétravail

26 % des collectivités ont déployé un dispositif de télétravail. C'est 2 x plus qu'en 2016.

L'impact du télétravail est jugé positivement dans 91 % des collectivités qui l'ont testé.

Innovation managériale

Les nouveaux outils managériaux sont plébiscités par les managers qui les utilisent :

- l'évaluation à 360° enregistre un taux de satisfaction de 94 %
- le coaching individuel enregistre un taux de satisfaction de 93 %
- le codéveloppement enregistre un taux de satisfaction de 95 %
- les pratiques liées à l'intelligence collective enregistrent un taux de satisfaction de 96 %

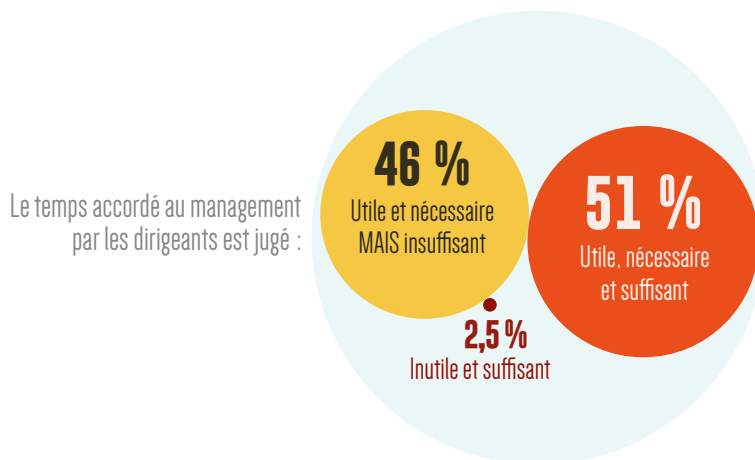
Responsabilisation, écoute et confiance sont les 3 leviers les plus cités par les territoriaux pour manager. Ce sont aussi les piliers de la qualité de vie au travail (QVT). 57 % des dirigeants considèrent que ces nouveaux outils et concepts managériaux sont « une nouvelle manière de considérer l'homme et son rapport au travail, un renouvellement indispensable du management ».

QUESTION DE TEMPS

La vraie place du management dans le quotidien du dirigeant territorial

Les managers sont contents de manager. Mais ils n'ont pas assez de temps pour le faire. Une difficulté structurelle qu'on peine à lever.

Le temps... cette notion clé. De lui dépend la capacité à faire, à entreprendre, à produire. Lequel d'entre nous n'a jamais considéré « manquer de temps » pour mener à bien l'ensemble de ses missions et répondre à la commande ? Tous les dirigeants territoriaux ou presque évoquent cette problématique. Or, que se passe-t-il ? Lorsque nous manquons de temps, nous sommes amenés à faire des choix, à prioriser en fonction de ce qui nous paraît être le plus important. Alors, quelle place le management des hommes et des équipes occupe-t-il réellement dans le quotidien des cadres territoriaux ? Est-il jugé prioritaire, et pourquoi ? Petit tour d'horizon des pratiques et de leurs conséquences.



Loins des idées reçues, les dirigeants ont un réel plaisir à manager

84 % des managers attribuent une note supérieure à la moyenne concernant leur plaisir à manager. Ce haut pourcentage traduit l'engouement et l'intérêt des dirigeants et tord le cou à cette croyance plombante : manager serait lourd, déplaisant et chronophage.

En effet, selon nos cadres, manager est une activité humaine qui, si elle est bien menée, permet d'être reconnu et peut être très valorisante. Le management produit potentiellement de la satisfaction avec un retour direct : un merci, un feedback positif, de la reconnaissance. De ce point de vue, le management contribue à donner du sens au travail.

Le management « utile, nécessaire mais souvent sacrifié »

Pourtant, l'étude démontre que 63 % des dirigeants territoriaux consacrent moins de la moitié de leur temps de travail au management. Seulement 1/3 y consacrent donc un temps conséquent (plus de la moitié), faisant par là même du management le cœur de leur métier. Notons que le pourcentage augmente sensiblement si l'on ne considère que les dirigeants femmes (+ 4 points). Cette légère variation semble traduire une attention plus soutenue des femmes pour les aspects managériaux. Aussi, nous pouvons en tirer un premier enseignement très fort : l'immense majorité des dirigeants, quel que soit le temps qu'ils consacrent au management, s'accordent donc sur un point : le management est UTILE et NÉCESSAIRE. La fonction managériale est donc plébiscitée. De ce point de vue, les cadres territoriaux rejoignent André Comte Sponville qui écrivait : « *Le management (...), Ce n'est pas la cerise sur le gâteau, Ce n'est pas un supplément d'âme, Ce n'est pas de la philanthropie, C'est le cœur de votre métier.* »

Ajoutons que, parmi les cadres dirigeants qui déclarent consacrer le moins de temps au management (moins de la moitié de leur temps de travail), ils sont 51,70 % à penser que cela est insuffisant. Inversement, les cadres qui consacrent beaucoup de temps au management

considèrent majoritairement cet investissement comme suffisant. Cela induit que les cadres qui font le moins de place au management dans leur quotidien le regrettent pour une grande partie. Ils n'arrivent pas à faire autrement mais ont conscience que cela n'est pas idéal.

Pourquoi cette difficulté à le rendre prioritaire ?

Les managers territoriaux souhaiteraient donc pouvoir consacrer plus de temps au management mais ils semblent encore happés par d'autres tâches, plus prioritaires.

Pour Johan Theuret de l'ADRH-GCT, « le management est un peu le parent pauvre du dirigeant, le truc qui passe après la délivrance de service public. C'est un tort qu'on paye à moyen terme mais à court terme on satisfait l'usager en priorité. C'est le cœur de notre engagement en tant que fonctionnaire en même temps. Je pense que la question du temps est essentielle et qu'elle mériterait de mener une véritable réflexion de fond : qu'est-ce qu'on attend des managers ? ». Et il est clair que tout l'enjeu est là : clarifier la place du management dans la liste des priorités et passer d'une logique d'expertise métier à une logique d'expertise managériale. Même son de cloche du côté de l'AATF avec Harmony Roche, qui évoque une véritable prise de conscience des administrateurs territoriaux sur ces questions : « nous sommes convaincus que le management est la principale plus-value des administrateurs. On est persuadés que c'est ce qui fait la différence. C'est le sujet de préoccupation qu'on a en commun, quel que soit notre poste. Je suis avant tout manager, avant d'être directeur. L'expertise métier reste primordiale dans beaucoup de collectivités, mais ce n'est pas la logique de l'AATF ». Dans un sondage sur la santé ou le bien-être au travail des fonctionnaires territoriaux*, il ressort clairement que le principal motif de mal-être au travail des agents territoriaux est un stress et une pression accrue. Ils sont 72 % à considérer subir une pression excessive de leur hiérarchie. Pourtant, ils sont 75 % à se dire heureux d'exercer dans la FPT. Ces chiffres font clairement apparaître que les sources de mal-être ne

sont pas liées à la mission de service public mais aux conditions dans lesquelles elle s'exerce. Le management est donc directement mis en cause dans le moral des troupes. Et en même temps, il serait la solution si seulement il permettait d'offrir de la reconnaissance...

Un ressenti largement partagé par Emmanuel Gros du SNDGCT, qui reconnaît que le management n'est parfois pas à sa juste place.

« Aujourd'hui, il y a une charge de travail extrêmement importante, quel que soit le niveau de collectivité. Et le management passe derrière. Malheureusement, c'est une variable d'ajustement. On évalue les résultats dans le secteur public mais pas le management. On a très peu de critères pour évaluer la qualité du management. C'est un premier pas à travailler. Parfois la recherche du résultat est contradictoire avec le temps lié au management ».

Il faudrait passer d'une logique d'expertise métier à une logique d'expertise managériale

Alors quelles perspectives ?

Un cadre participant au sondage a eu cette jolie phrase : « Manager, c'est la performance au quotidien ». Et, en effet, cela se vérifie de plus en plus dans les recherches scientifiques sur l'engagement des collaborateurs. Un management qualitatif produit de la satisfaction, de la reconnaissance, de l'innovation et de l'implication. Et les dirigeants ne s'y trompent pas. Parmi les principales aspirations évoquées au cours de cette enquête, l'évolution vers une meilleure reconnaissance du management, un renforcement de sa place dans la formation mais aussi au quotidien sont souhaités à l'unisson. Les cadres souhaitent mieux le valoriser, le considérer, lui octroyer plus de temps et plus de reconnaissance. L'évaluer lors des entretiens professionnels, expérimenter les techniques à 360° qui permettent de prendre conscience de l'image que l'on renvoie et des attentes de son entourage, se former au management innovant et aux nouvelles techniques : bref investir de soi, de son temps et du budget pour le bien-être de chacun sont les clés pour avancer dans ce chemin. Pour accepter d'y consacrer du temps et de l'énergie, un véritable changement de culture s'impose... ♦

*Baromètre Bien-être au travail 2018 - la Gazette-MNT
www.lagazettedescommunes.com/589274

PYRAMIDE

L'organisation des collectivités : une (r)évolution en marche ?

Manque de transversalité, de responsabilisation et d'initiative, procédures de décision trop longues, l'inadaptation des organisations territoriales pèse sur les managers.

Véritables petit coup de tonnerre dans la territoriale, les modèles d'organisation semblent changer et évoluer pour gagner en souplesse et en agilité. Quelles sont les tendances ? Quelles questions ces mutations posent-elles au quotidien aux cadres qui les font vivre ?

État des lieux des modèles d'organisation dans la FPT

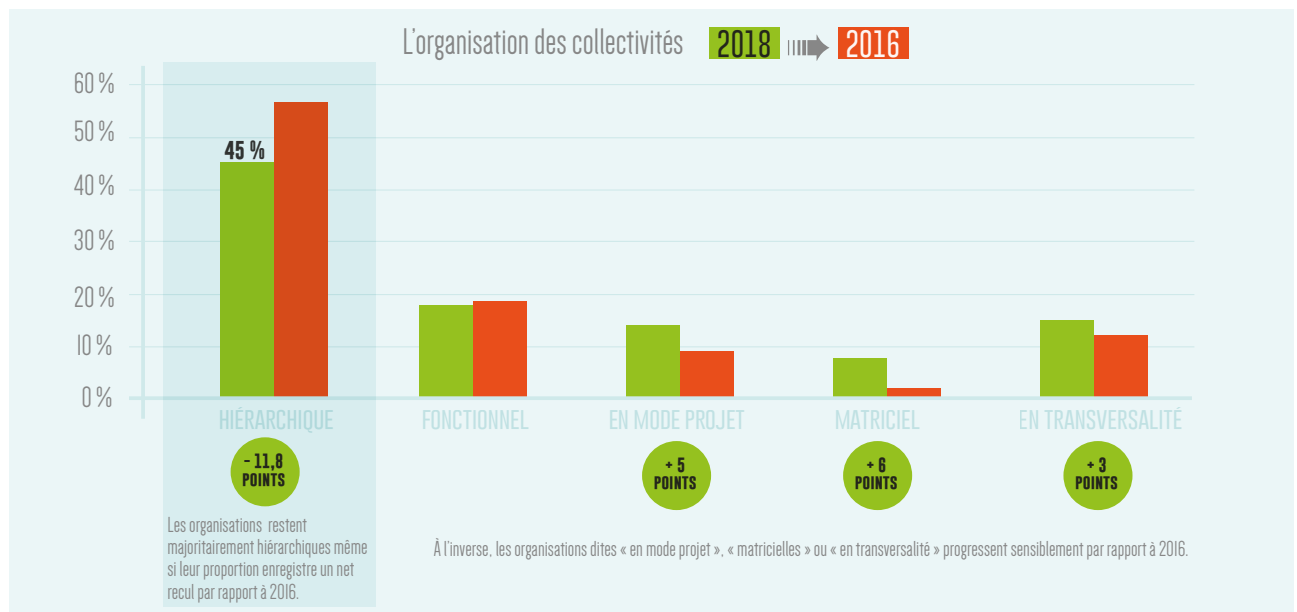
Si les collectivités restent majoritairement hiérarchiques (45 % d'entre elles le sont en 2018), leur proportion enregistre un net recul : -11,8 points par rapport à 2016. Ce fléchissement est significatif ! À l'inverse, les organisations dites « en mode projet » ou « matricielles » progressent sensiblement (respectivement +5 points et +6 points). Ces variations notables des modèles d'organisation marquent donc un net recul de l'organisation classique pyramidale et descendante au profit d'une avancée sensible

des modes d'organisation plus aplatis et plus souples (mode projet ou matriciel), bien qu'ils restent encore minoritaires. Le secteur public local ne serait-il pas si figé que ça... ?

Pertinence de l'organisation : la pyramide est mise en cause

Autre chiffre clé : les dirigeants territoriaux considèrent l'organisation de leur collectivité non pertinente dans 51 % des cas. Or, un lien peut être établi entre la pertinence ressentie et le type d'organisation choisi par la collectivité. Autrement dit, l'organisation hiérarchique est celle qui, de loin, satisfait le moins les cadres dirigeants. Plus des 2/3 d'entre eux la disqualifient, considérant qu'elle ne permet pas de répondre aux défis et enjeux du secteur public local. À l'inverse, les autres modes d'organisation enregistrent des taux de satisfaction majoritairement positifs.

L'organisation hiérarchique est celle qui, de loin, satisfait le moins les cadres dirigeants



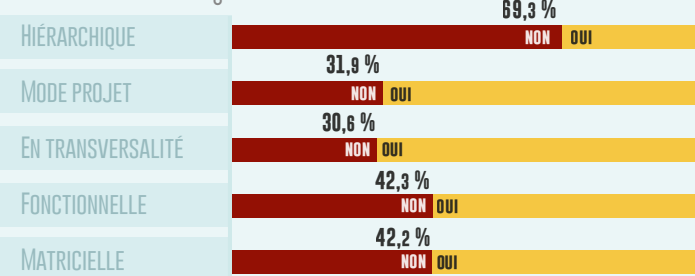
Ajoutons que lorsque l'organisation n'est pas jugée pertinente, cela est imputé notamment : au manque de transversalité, au manque de responsabilisation et d'initiative, aux procédures de décision trop longues.

Les causes du manque de pertinence des organisations sont les mêmes qu'en 2016. On mesure parfaitement à travers ces critiques que la rigidité des organisations publiques territoriales est et reste la principale source de reproche des dirigeants. « La difficulté des managers ? Ils ont une aspiration très forte à développer de nouvelles pratiques mais on bute sur la question des organisations. Cela crée des frustrations. Je le ressens au quotidien. On lance des choses (nouvelles techniques), on prône des valeurs mais après, l'étape supplémentaire, c'est d'alléger et assouplir les organisations. Et là on a du mal, c'est très complexe », analyse l'ADRH-GCT. Un paradoxe quand l'on sait que les répondants à cette enquête occupent des fonctions stratégiques (DGS, DGA, directeurs) qui devraient leur permettre d'intervenir voire de décider de l'ampleur et des modalités des processus de transformations. Comment expliquer cet écart ?

Vers une convergence des attentes et des modèles d'organisation ?

Cependant – bonne nouvelle –, le jugement sur le manque de pertinence enregistre un net recul (-17 points par rapport à 2016) laissant présager une amélioration, un meilleur alignement entre les attentes des cadres et les résultats obtenus. On peut formuler l'hypothèse que le modèle des organisations – déclarées plus souples, plus agiles – qui a sensiblement évolué ces deux dernières années semble se répercuter sur le degré d'appréciation des cadres dirigeants. Une hypothèse complétée par l'AATF : « on est moins en organisation hiérarchique, pas forcément parce que l'organigramme a changé mais parce qu'on se sent davantage autorisés à faire autrement, à faire au-delà. L'organigramme est une référence mais on peut agir autour et à l'intérieur. Le fonctionnement est plus souple, plus agile. On a moins besoin de tout matérialiser, de tout écrire, de tout mettre en procédure.

Pertinence de votre organisation



On simplifie, on va vers ce qui est le plus efficace pour le service public ». Alors, ce jugement plus favorable sur la pertinence est-il une question d'organisation ou de pratiques internes ? Dans tous les cas, retenons qu'il s'améliore.

FOCUS ÂGE ET FONCTION

Assez naturellement, le jugement sur la non-pertinence faiblit à 38,8 % si l'on est DG. Mais inversement, si l'on se concentre sur la proportion de jeunes dirigeants (- de 40 ans), ils sont plus nombreux à la juger non pertinente (+2,5 points que la moyenne) pour répondre aux défis actuels. De ce fait, il apparaît que plus on est « haut » dans la hiérarchie, plus l'organisation paraît satisfaisante, plus on descend ou plus on est jeune, plus on est critique par rapport à cette organisation. « Silos, empilement hiérarchique, patrimoine historique sont autant de facteurs bloquants. Je pense qu'on peut faire bouger le cadre, l'organisation des collectivités pour attirer les nouvelles générations, les talents. Mais c'est un long travail de sensibilisation des encadrants, un changement de culture des exécutifs. Si les collectivités n'évoluent pas, elles seront concurrencées sur leurs segments par le parapublic, le privé ou l'ubérisation. L'utilisateur ne supportera pas la défaillance. Ça change déjà très fort, les administrations d'aujourd'hui ne sont plus celles d'il y a 20 ans mais il reste beaucoup à faire » analyse Johan Theuret.

>>>

>>> **Le rythme fou des réorganisations : des territoriaux à bout de souffle**

Imputées au changement de pratiques ou aux recompositions, les réorganisations suivent un rythme fou dans les collectivités. Au grand dam des territoriaux. « Nous sommes dans un environnement liquide jamais stabilisé » analyse Emmanuel Gros. En effet, la dernière réorganisation des services date de moins de 2 ans dans 63 % des collectivités – un chiffre stable par rapport à 2016 qui confirme la tendance du rythme extrêmement soutenu. Et si l'on étend les délais aux 5 dernières années, 88 % des collectivités sont concernées par les réorganisations. Les transformations sont permanentes, au point de devenir la norme. Or, de fortes présomptions existent entre l'incertitude vécue par les agents et leur niveau de mal-être ou de stress. Ainsi les agents des conseils départementaux (un échelon dont l'avenir semble particulièrement menacé) se déclarent-ils encore plus stressés que leurs pairs*. « À chaque cycle, la nouvelle équipe veut marquer le début de mandat et les équipes DG veulent marquer leur empreinte. Mais je pense que ces réorganisations incessantes représentent un risque. On en oublie leur raison d'être (pourquoi?), quel est le sens? Les agents ont besoin de se poser. Il faut que l'on fasse attention à ne pas perdre le sens » détaille Harmony Roche de l'AATF. Le monde des collectivités est en permanence en mouvement depuis les premiers mouvements de décentralisation et a fortiori dans les dernières années.

L'organisation pyramidale recule nettement au profit des modes d'organisation plus aplatis et plus souples

« Pas une année sans transfert de compétences depuis la loi Notre. Notre instabilité est liée à l'environnement national : il faut arrêter les réformes territoriales, on n'a jamais le temps de consolider ce qui est fait. On n'attend même pas de savoir si ça fonctionne », ajoute le SNDGCT. Cette dimension est largement évoquée par les territoriaux dans leurs aspirations pour l'avenir puisque la stabilité est l'un des 6 axes les plus cités. Et elle se joue à un double niveau : davantage de stabilité législative et plus de cohérence dans les choix internes (politiques ou organisationnels). À bon entendre... ♦

*Baromètre Bien-être au travail 2018 - la Gazette - MNT

www.lagazettedescommunes.com/589274/

[barometre-bien-etre-au-travail-agents-sous-pression-ou-sont-les-managers/](#)

SUR LE WEB

- En moyenne, quelle proportion de votre temps de travail accordez-vous au management ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quel plaisir prenez-vous à manager ?
- Quel est le modèle qui correspond le mieux au fonctionnement de votre collectivité ?
- De quand date la dernière réorganisation des services dans votre collectivité ?
- Considérez-vous que votre organisation et ses modes de fonctionnement sont pertinents au regard des enjeux et besoins de votre collectivité ?
- Depuis 1 an, combien de projets transversaux (inter-directions) ont été lancés et suivis, sous votre impulsion ?
- etc...

Retrouvez l'intégralité de l'enquête.



Organisation versus pratiques : qui de l'œuf ou de la poule ?

Néanmoins, il est une question qui demeure : les organisations hiérarchiques sont-elles la cause de tous les maux et de tous les dysfonctionnements ou existe-t-il une marge de manœuvre au quotidien ? Les associations de territoriaux confrontent leurs analyses : « je pense qu'on essaie de résoudre par l'organisation des choses qui relèvent des pratiques et du management. Je pense qu'il faudrait faire le contraire : avancer sur les pratiques et adapter l'organisation après. On met le "comment" avant le "pourquoi". On focalise beaucoup sur outils, méthodes, process, organisation alors que le sujet au cœur, c'est celui de "comment on veut manager tout ça" avec quelles valeurs ? L'organisation ne devrait être qu'une traduction » évoque Harmony Roche de l'AATF. Le SNDGCT est même encore plus sceptique sur la mise en cause des organisations : « l'insatisfaction de l'organisation est liée en réalité à la question des pratiques managériales plutôt qu'à l'organisation elle-même. Il existe un effet générationnel qui se confirme, qui montre des frustrations plus élevées chez les jeunes dirigeants. Mais elles sont basées sur des incompréhensions : les collectivités ne sont pas des entreprises. Les collectivités sont garantes du cadre légal lui-même lié à des contraintes : on ne peut pas dire que l'on va bousculer ça. Ce n'est pas vrai. Cependant, il est possible d'être plus agile, plus innovant, plus humain. Et c'est une attente ».



Que veulent les territoriaux ?

Une enquête, ce n'est pas que du chiffre. C'est aussi la parole des territoriaux. Nous leur avons demandé ce à quoi ils aspiraient dans plusieurs domaines de leur exercice managérial. Voilà les résultats.

Stabilité/cohérence

“ Aller vers le proactif et non le réactif. ”

“ J'aspire à obtenir de la part de la direction générale à une ligne de conduite claire et tenue dans le temps, basée sur les réels besoins de l'organisation et non pas sur des individualités. ”

“ Un peu de tranquillité en nous laissant manager les équipes sans toujours vouloir modifier les méthodes de travail. ”

Bien-être/bonheur au travail

“ Permettre à chacun d'augmenter son périmètre de compétences et d'autonomie pour son propre bien (épanouissement professionnel et personnel) et celui du collectif (performance et agilité). ”

“ Que mes collègues se sentent bien au travail tout en faisant évoluer notre action pour qu'elle soit plus adaptée aux objectifs attendus et au contexte très mouvant. ”

“ Du sens et de la sérénité. ”

Innovation/renouvellement des pratiques

“ La prise en compte du coaching d'équipe comme mode de management. ”

“ Décloisonner les approches, légitimer et valoriser les pratiques managériales innovantes dans les collectivités. ”

“ Dépasser le « Pas de vague ». ”

“ Avoir la possibilité (le droit) de changer les manières de faire. ”

“ Développer un nouveau modèle de management fondé exclusivement sur l'intelligence collective. ”

Les élus

“ Que les élus restent à leur place et qu'ils ne se prennent pas pour des directeurs. ”

“ Un soutien politique fiable permet d'installer un rapport de confiance et développer des actions durables. ”

Le statut et les procédures

“ Plus de souplesse dans la valorisation individuelle. ”

“ Plus d'agilité pour sauver ce qu'il reste du service public. ”

“ Une évolution de la culture fonction publique : capacité d'adaptation individuelle et collective. C'est une compétence à rechercher et développer. ”

Une meilleure reconnaissance du management/solidarité

“ Une véritable prise en compte de la dimension managériale dans les organisations. ”

“ Former ou coacher des managers. ”

“ Être mieux formée à la pratique du management. ”

“ Donner plus de moyens et de temps pour manager. ”

“ Une prise de conscience collective de la nécessité d'une solidarité managériale pour la réussite de nos projets. ”

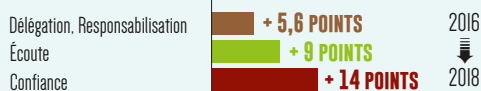
LA PREUVE PAR 5

Le management territorial en 5 points clés

Leviers de management, critères de recrutement, réponse aux attentes des équipes : doucement, les managers changent. Leurs réponses aux situations difficiles évoluent.

Nous avons tenté de décortiquer les pratiques managériales en interrogeant les dirigeants sur leur perception. Quels sont leurs leviers pour manager ? Sur quels principes fondateurs prennent-ils appui au quotidien ? Quelles sont les contraintes qu'ils ressentent le plus ? Ou encore, que perçoivent-ils des attentes de leurs équipes en termes de management ? Autant de questions auxquelles le millier de territoriaux ont répondu faisant émerger des indicateurs riches d'enseignements.

POINT 1 Les principaux leviers du manager territorial



Les 3 principaux leviers restent les mêmes qu'en 2016. Nous observons même un effet de concentration en 2018 puisque les items sont confortés par les dirigeants territoriaux en étant cités à de plus nombreuses reprises.

La « confiance » notamment enregistre une augmentation significative de 14 points. « À titre personnel, je suis incapable de faire quelque chose si je ne sens pas qu'on me fait confiance. De plus en plus, les collaborateurs sont en demande de responsabilité, d'autonomie. Le manager n'est plus dans un rôle de contrôle mais plutôt dans un rôle d'appui. On y gagne en efficacité sur les projets, sur le climat d'équipe. Quand on fait confiance, on gagne du temps en tant que manager » analyse Harmony Roche. « On est sur des pratiques managériales très modernes ! » abonde Johan Theuret. « Par ailleurs, il est intéressant de relever que les 3 leviers les plus cités correspondent aux 3 leviers des démarches de QVT (qualité de vie au travail) » fait remarquer Emmanuel Gros, qui ajoute « la QVT est essentielle dans nos

collectivités. Certaines organisations syndicales craignent que nous fassions diversion avec ces démarches plutôt que de se concentrer sur le fond, sur les sujets traditionnels. Mais ça viendra : ça transpire de partout ». Une surprise s'invite néanmoins dans cette enquête. Les leviers « Sens » (-4,3 points) et « Valeurs » (-4 points) sont en diminution sensible en 2018. Était-ce l'effet début de mandat qui survalorisait ces items ? Ou l'usure du terme qu'on a du mal à faire vivre au quotidien ? En tout cas, les managers y ont moins recours.

FOCUS JEUNES

Chez les jeunes, le levier de la délégation et de la responsabilisation est moins cité (-10 points) que chez l'ensemble des cadres dirigeants. « Il existe un fort paradoxe. Les jeunes souhaitent être responsabilisés mais sont plus frileux à rendre responsables » constate Emmanuel Gros. Par ailleurs, ils privilégient le sens (+5,7 points) et s'intéressent moins à l'expertise (-4,5 points) ou aux valeurs (-8,4 points).

Les femmes ont davantage recours à l'écoute (+5,2 points) et moins à l'autorité et la hiérarchie (-3,1 points) que la moyenne.

FOCUS FEMMES

POINT 2 Les principales contraintes du manager territorial



Malgré des variations à la hausse ou à la baisse, le classement des contraintes reste stable dans le temps par rapport à 2016. Tous les autres items cités le sont également (voir tableau complet en ligne sur le site) signifiant que la nature des contraintes n'a pas évolué de manière notable dans la FPT.

Notons néanmoins que la principale contrainte pour manager est « la peur du changement au sein des équipes ». Elle est la plus citée et fait un bond de 8 points en 2 ans. Les questions de résistance au changement sont donc vécues comme prioritaires par les managers ainsi que la difficulté à faire travailler les gens ensemble qui progresse sensiblement (+5 points). La bonne nouvelle? Ces contraintes relèvent essentiellement de méthodologies managériales qu'il est possible d'acquérir pour lever ou diminuer les freins. Rien n'est donc perdu! La moins bonne nouvelle? La peur du changement peut être un prétexte un peu fourre-tout pour ne pas engager des choses pourtant nécessaires. Vécue comme la principale contrainte, elle est aussi la marque de managers un peu démunis pour accompagner leurs équipes vers une vision et des objectifs clairs.

FOCUS JEUNES

La contrainte "peur du changement au sein des équipes" est encore plus citée que dans la moyenne nationale (+ 4 points).

Idem pour le manque de temps qu'ils ressentent davantage (+6 points par rapport à la moyenne nationale). Cela peut être attribué à une expérience managériale plus courte que la moyenne et qui mérite donc de gagner en confiance et en savoir-faire.

En revanche, les femmes semblent moins sensibles à la contrainte peur du changement (-3,8 points).

FOCUS FEMMES

POINT 3 La perception des attentes

Du sens et des objectifs clairs	- 3 POINTS	2016
De l'écoute et du dialogue	+ 2 POINTS	↓
De la confiance	+ 4 POINTS	2018

La question posée était « selon vous, qu'est-ce que vos équipes attendent prioritairement de vous? »

Les attentes supposées vis-à-vis des managers sont les mêmes qu'en 2016, bien que l'on puisse noter une augmentation de l'item "confiance" qui enregistre +4 points. Les variations les plus notables à cette question sont l'exemplarité (+7 points)

et la bienveillance qui enregistre un bond important (+11 points). Il est intéressant de constater que lorsque la question est posée à l'ensemble des agents de la FPT sur les éléments les plus importants de leur épanouissement professionnel, la notion de reconnaissance sort en 3^e position. Écoute, confiance, bienveillance, reconnaissance, autant de savoir être qui semblent plébiscités par les collaborateurs dans une logique où l'humain et la relation redeviennent le centre de gravité du management.

FOCUS JEUNES

Les jeunes dirigeants ressentent davantage le besoin d'exemplarité (+5,6 points).

FOCUS FEMMES

Être une femme dirigeante ne fait pas varier les réponses de manière significative.

POINT 4 Interroger ses pratiques managériales

Globalement, la démarche réflexive (interroger ses pratiques et faire réfléchir l'encadrement) est peu répandue. Peu importe l'outil proposé : diagnostic managérial, élaboration d'une charte sur les pratiques managériales, installation d'un baromètre social mesurant le bien-être au travail... Ces techniques sont utilisées dans 16 à 25 % des collectivités seulement.

En revanche, lorsque la pratique existe au sein de la collectivité, la démarche est co-élaborée dans l'immense majorité des cas (entre 60 % et 80 % des cas). Et cela a très fortement augmenté ces deux dernières années (+27 à 39 points). En 2018, les méthodologies sont donc largement participatives ou inspirées des techniques de mobilisation d'intelligence collective.

On note donc :

- une tendance à davantage interroger les pratiques managériales et leur impact au sein des collectivités, même si cela reste encore minoritaire (moins d'1/4 des dirigeants) ;
- une tendance à davantage associer les agents ou l'encadrement intermédiaire lorsque ces démarches sont impulsées.

Pour partager des temps de réflexion avec ses équipes, la pratique la plus répandue



>>> reste le séminaire de travail (43 % des dirigeants en font), avec comme recherche principale la cohésion d'équipe et plus marginalement la recherche d'objectifs/actions définis sur un projet ou des propositions innovantes.

Dans la plupart des cas, ces séminaires sont animés parfois ou systématiquement par des tiers. Les dirigeants territoriaux ont donc un

recours plus régulier à des tiers, experts de l'accompagnement pour animer les temps de travail avec les équipes. Cela signifie que le manque de méthodologie souvent ressenti comme frein au changement est surmonté dans certains cas par l'intervention de cabinets spécialisés.

Parmi les 5 critères les plus cités par les dirigeants, un seul porte sur les compétences

POINT 5 Les critères de recrutement dans la FPT

	2016	2018	ÉVOLUTION	FEMMES	JEUNES
La motivation	60 %	60 %	=	57,4 %	55 %
La complémentarité avec les compétences existantes déjà en interne	47 %	50 %	↗	52,6 %	55 %
Une attitude ouverte et à l'écoute	51 %	50 %	↘	52,4 %	55 %
L'esprit d'initiative	36,5 %	38 %	↗	34,6 %	37,1 %
Le partage des valeurs communes	34 %	33 %	↘	36,1 %	31,2 %
La capacité à manager des équipes	22 %	26 %	↗	24,9 %	20,3 %
L'expérience sur une fonction similaire	21 %	21 %	=	17,9 %	21,5 %
L'envie d'une nouvelle expérience	9 %	10 %	↗	9,4 %	8,6 %
La connaissance des règles de la FPT	11 %	9 %	↘	9,1 %	9,4 %
Le parcours de formation	5 %	6 %	↗	5,3 %	5,1 %
Les diplômes	4 %	4 %	=	3,2 %	5,1 %
Le parcours dans le privé	4 %	3 %	↘	2,1 %	2,3 %
Les centres d'intérêts extra-professionnels	2 %	1 %	↘	0,5 %	0,4 %

(savoir-faire), tous les autres relèvent de savoir être. Cela traduit donc la modernité des critères de recrutement utilisés dans le secteur public local, désormais davantage centrés sur l'individu et son attitude que sur ses compétences. Ce que l'on appelle les 'softskills' ou compétences douces, qui nous distinguent notamment des machines ou futurs robots. Certains chercheurs avancent même que ce sont précisément ces qualités qui assureront la valeur ajoutée des hommes face à l'intelligence artificielle. En effet, pour l'AATF, « ce qui compte, c'est comment on fonctionne ensemble et plus qui fait quoi. Donc on a besoin de talents, de flexibilité, d'ouverture et moins d'expertise technique. Le management est avant tout la capacité à emmener les gens vers une vision ». Une analyse partagée par le SNDGCT : « on n'arrive plus jamais à trouver

l'expert absolu mais on cherche plutôt des gens capables d'atteindre, on se base sur des potentiels. La technicité est vite périmée aujourd'hui, c'est illusoire ».

FOCUS JEUNES

Les jeunes insistent davantage sur la complémentarité avec les compétences déjà existantes en interne (+5 points) et une attitude ouverte et à l'écoute (+5 points). Ils recherchent moins la motivation (-5 points) ou la capacité à manager des équipes (-5,7 points)

Les femmes insistent un peu plus sur le partage des valeurs communes (+3,1 points).

Elles sont moins sensibles à l'expérience sur une fonction similaire (-3,1 points). ♦

FOCUS FEMMES

Cap Nova - Émilie Baudet,

cofondatrice du cabinet Cap Nova
coach professionnel certifié
et consultante en management

« Manager s'apprend et se développe »

« Nous sommes convaincus que le management innovant est la clé pour relever les défis d'aujourd'hui et demain dans les collectivités locales. Lorsque tous les leviers managériaux traditionnels s'épuisent, que la pression augmente, le rythme des changements et des réorganisations s'emballe, le niveau d'incertitudes est maximal, les managers doivent être outillés pour non pas « faire face » à cela, mais plutôt apprendre à « faire avec ». Manager ne s'improvise pas, cela s'apprend et se développe pour révéler (réveiller?) les potentiels qui existent dans chaque collectivité. C'est tout l'enjeu du management territorial : replacer l'humain au centre de la réflexion et de l'action publique. Les aspirations des territoriaux qui ressortent de ce baromètre le montrent clairement : de vraies marges de progrès existent encore pour la reconnaissance de la compétence managériale, de véritables efforts méritent d'être fournis en matière de formation et d'accompagnement pour favoriser ce nécessaire changement de culture. »

Journée d'étude

Management innovant : expérimenter les principaux outils



Télétravail, évaluation à 360°, coaching, CODEV ou intelligence collective...

Vous vous sentez intéressé-e par les nouvelles pratiques managériales mais ne savez pas trop comment vous y prendre ? Vous vous posez des questions sur l'intérêt de l'innovation managériale et les raisons de son succès ?



Cette journée d'étude est conçue pour vous !

Avec des experts, des témoignages et des ateliers pratiques. Repartez avec des outils concrets et opérationnels ainsi que des conseils personnalisés.



Le 23 mai 2019

Plus d'infos sur : bit.ly/2HcvpcC

ENGAGEMENT

L'innovation managériale : fantasme... ou réalité ?

À l'image d'un télétravail plébiscité, les nouveaux outils de management font leur place dans la FPT. Réservés encore à une minorité, ils marquent cependant une évolution inéluctable.

Nouvelles approches, nouveaux concepts, qu'en est-il exactement en pratique ? Les dirigeants territoriaux s'approprient-ils les outils innovants dans leur management au quotidien ? Et quel est leur avis sur ces dispositifs ?

Le télétravail : une pratique encore peu répandue au succès incroyable

Le changement de culture semble bien au rendez-vous. Bien qu'il soit lent dans sa progression, cela ne doit pas masquer son ampleur, ni le jugement très positif de ceux qui se sont lancés.

En effet, le télétravail n'est mis en place que dans 1/4 des collectivités. Mais autre chiffre significatif : notre sondage enregistre une forte augmentation du dispositif depuis 2016 puisque seulement 13 % des collectivités déclaraient l'avoir mis en place (contre 26 % aujourd'hui). Le nombre d'organisations l'ayant instauré a donc doublé en 2 ans.

De surcroît, l'impact du télétravail est jugé positif par 91 % des collectivités qui l'ont testé. Là encore, notons un renforcement très net du niveau de satisfaction, pourtant déjà très élevé en 2016 puisqu'il se situait à hauteur de 80 %.

Alors si ce dispositif est tant plébiscité, pourquoi sa généralisation semble-t-elle si prudente ? Johan Theuret explique qu'il existe un « sentiment de coût de mise en place liée à ces nouvelles pratiques (télétravail) ». Selon lui, « il faut que ça vienne d'en haut tout ça. Il faut que ce soit porté ».

Les territoriaux ont hiérarchisé les 3 principaux freins à son déploiement :

- le choix politique ;
- la particularité de certains métiers non éligibles ;
- l'absence de demande émanant des collaborateurs.

Des freins qu'Emmanuel Gros nuance un peu : « le frein ne peut pas être imputé aux élus. C'est une représentation à mon avis. Le principal frein pour moi, c'est le management (perte de contrôle) et effectivement les métiers non éligibles ». Alors, hypocrisie ou complexité ? Dans notre enquête, "l'absence de visibilité sur le travail effectué" durant ces temps (4 %) ou les difficultés d'organisation posées par les "absences tournantes" (5 %) n'ont pas été des critères bloquants évoqués par les dirigeants. Dans tous les cas, ces questionnements ne doivent pas masquer l'immense succès de ce dispositif qui, lorsqu'il est mis en place, remporte un succès important. Les échanges de bonnes pratiques entre collectivités doivent être multipliés et soutenus pour permettre à celles qui sont le plus éloignées de s'intéresser au processus.

Des nouveaux outils managériaux très appréciés mais réservés à une élite ?

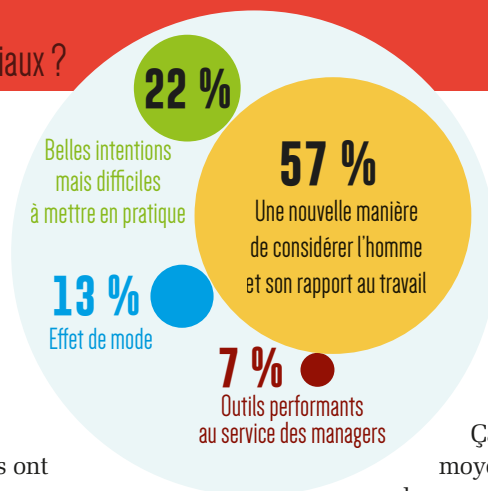
Coaching, codéveloppement (Codev), évaluation à 360° ou encore intelligence collective : tous ces outils ont été testés dans notre enquête. Et la moindre des choses que l'on

Les nouveaux outils managériaux	L'ÉVALUATION À 360°	LE COACHING D'ÉQUIPE	LE COACHING INDIVIDUEL	LE CODEV	LES PRATIQUES LIÉES À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE
Dirigeants qui connaissent...	39 %	65 %	76 %	45 %	26 %
Évolution	=	- 5 PTS	=	+ 6 PTS	+ 0,5 PTS
Dirigeants qui pratiquent parmi ceux qui connaissent...	20 %	42 %	52 %	53 %	48 %
Évolution	- 1,9 PTS	- 3,8 PTS	+ 2 PTS	+ 9,1 PTS	+ 18 PTS
Taux de satisfaction parmi ceux qui pratiquent en 2018	94 %	90 %	93 %	95 %	96 %

Comment considérez-vous ces nouveaux outils managériaux ?

puisse dire c'est que là encore, c'est carton plein. En effet, les taux de satisfaction déclarés par les dirigeants territoriaux qui les pratiquent sont extrêmement élevés, dignes d'une République bananière : selon les outils entre 90 % et 96 % de cadres se déclarent satisfaits lorsqu'ils ont recours à ces pratiques. « On constate une adhésion très claire qui dépasse l'effet de mode sur ces questions. Cela ne m'étonne pas, c'est une dynamique de fond. Grâce à ces techniques, les encadrants se posent, partagent des réflexions, échangent des bonnes pratiques... C'est aussi une manière de sortir de l'isolement et de prendre soin de soi quand on est manager. Le Codev par exemple permet un triple apport : collectif, professionnel et personnel. C'est une force et un véritable enrichissement » analyse Johan Theuret, président de l'ADRH-GCT. Pourtant, ces outils sont encore assez peu connus et utilisés. Comment l'expliquer ? En effet, au regard du taux de satisfaction enregistré par ces méthodes innovantes de management, elles semblent encore réservées à une minorité. Par exemple, seuls 39 % des dirigeants déclarent connaître l'évaluation à 360°, 26 % les techniques liées à l'intelligence collective et 45 % le codéveloppement. Le coaching (individuel ou d'équipe) bénéficie d'une meilleure notoriété (76 %) probablement due à son ancienneté. Il est utilisé depuis maintenant quelques années dans l'accompagnement des managers. Néanmoins, ces chiffres traduisent une relative méconnaissance des outils. Ajoutons enfin que, parmi les managers territoriaux qui les connaissent, seule une partie d'entre eux les mettent en pratique. Alors pourquoi se priver d'outils aussi satisfaisants et pertinents ?

« Il faut que les chiffres (taux de satisfaction) soient connus, car on craint toujours quand on est manager et qu'on met en place ces choses-là d'être dans le gadget. Or on voit que les dirigeants plébiscitent ces outils et les expériences qui y sont liées. On devrait développer une échelle expérimentale pour rassurer les collectivités et permettre la maturité et l'acculturation », réagit Harmony Roche de l'AATF



avant d'ajouter : « ne croyons surtout pas que c'est réservé aux grosses collectivités. Je pense que ces outils sont aussi une opportunité pour les collectivités petites ou moyennes.

Ça ne demande forcément des moyens démesurés, il s'agit plutôt du sens et de la place de l'humain ».

Une perception des dirigeants extrêmement positive et engagée

Tous ces nouveaux outils et concepts sont perçus majoritairement par les dirigeants (57 % d'entre eux) comme « une nouvelle manière de considérer l'homme et son rapport au travail, un renouvellement indispensable du management ». Cette perception extrêmement positive et résolument humaniste et moderne traduit le véritable changement de culture qui s'amorce dans la FPT. Les femmes dirigeantes sont même 64,1 % à le penser et confirment ainsi leur sensibilité accrue à cette vision du management. 22 % estiment qu'il s'agit de « belles intentions mais difficiles à mettre en pratique » et 7 % considèrent qu'ils sont « des outils performants au service des managers ». Autre chiffre parlant : seuls 13 % des territoriaux déclarent penser qu'il s'agit d'un « effet de mode ». « Je pense que ce mouvement général est du en partie à un besoin de remise en question, à des nouvelles équipes d'élus plus ouverts, issus du privé, qui amènent un besoin de dépoussiérer notre management. C'est aussi dû à la contrainte financière qui nous oblige à revoir nos pratiques. On voit d'ailleurs, de plus en plus d'équipes de transversalité, formées à la facilitation. Tout cela permet d'aller chercher la ressource là où elle est, de révéler les potentiels, de faire confiance et de penser réellement l'animation managériale » conclue Harmony Roche. Loin d'un mythe, l'enquête confirme donc l'émergence d'un nouveau paradigme managérial adossé à des outils et techniques qui restent néanmoins à démocratiser. Un vaste chantier pour la FPT qui doit désormais réfléchir à ce défi : comment outiller et accompagner les cadres dans ces transitions pour qu'elles ne restent pas le luxe de quelques-uns ? ♦

L'innovation managériale est-elle genrée ?

FOCUS FEMMES

Les femmes déclarent connaître davantage que la moyenne le coaching d'équipe (+3 points), le coaching individuel (+2 points) ou encore le Codev (+1,5 point).

FOCUS JEUNES

Inversement, les jeunes semblent légèrement moins familiers de ces techniques que la moyenne des dirigeants (-4,5 points pour le coaching individuel, -2,5 points pour le coaching d'équipe)



Émilie Baudet,
coach certifié, cofonda-
trice du cabinet Cap Nova



Sandra Chéléliékian,
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

Pourquoi 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. ♦