

29

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

QUELS MANAGERS PUBLICS POUR DEMAIN ?

Ils nous étonnent

La région Occitanie
soigne son esprit d'équipe

Au-delà des frontières

Résilience et action collective
dans un quartier pauvre
de Liverpool

Anticipations publiques

Transition(s) 2050 : comment
s'approprier les quatre scénarios
de l'ADEME ?



Grand entretien

FRÉDÉRIC GILLI

L'avenir de la démocratie passe
par l'écoute réelle des habitants

Un·e manager engagé·e, pour un contrat social renouvelé

Désengagement, difficultés de recrutement, risques psycho-sociaux, etc., les symptômes du mal-être au travail sont connus. Face à eux nos organisations tâtonnent pour trouver des solutions avec, un bilan honnête oblige à le reconnaître, une efficacité moyenne. La cause ? Un engagement insuffisant en faveur d'une transformation de fond des organisations, qui irait de la remise en cause des règles de fonctionnement jusqu'à la réinvention des modes d'interactions entre individuel et collectif.

Pour réussir un tel changement, encore faudrait-il accepter de sortir de la vision simpliste et à court-terme imposée par le rythme des mandats et le turn-over des dirigeant·es. Car, justement, le chemin à suivre ne saurait être ni simple ni rapide : il s'agit de refonder la culture du travail, de s'autoriser à remettre en question le schéma de pensée pyramidal, à retravailler la priorisation des actions et la logique du « toujours plus », mais aussi à accorder plus de force au questionnement qu'au solutionnisme.

Loin de l'éclat des solutions à effet « waouh », certaines organisations assument de se positionner sur le temps long et regardent la complexité en face. Ainsi, les innovations organisationnelles, RH et managériales fleurissent, à la recherche de nouveaux rapports au travail. Les démarches réinterrogeant la responsabilité de chacun paraissent particulièrement vertueuses, qu'elles s'appuient sur une (re)valorisation de la subsidiarité comme principe d'action ou sur la ré-interrogation de la symétrie entre service rendu et culture interne (interrogeant ainsi la définition même de la culture du résultat).

Et les managers dans tout ça ? On sait, depuis les travaux de John P. Kotter¹, à quel point leur rôle est clé dans toute démarche de transformation, et c'est pourquoi il est nécessaire de les accompagner, notamment dans l'acquisition de nouvelles compétences et postures de travail faisant la part belle au collectif et au doute utile. Mais cela va au-delà : se demander quel·le manager nous souhaitons pour demain, c'est surtout s'interroger sur son rôle et sur le système de valeurs qu'il·elle représente. La réponse est claire : le·la manager de demain sera engagé·e sur le plan social et écologique.

Le dossier de ce numéro d'*Horizons publics* recense une mosaïque d'initiatives ayant pour point commun de s'écarter des solutions à paillettes pour réinventer des paradigmes de travail plus vertueux. Gageons que les témoignages ici recueillis donneront envie à de plus en plus d'acteurs et d'actrices de mener les actions transformatrices qui s'imposent !

Marine Parent,
fondatrice d'Oyena

1. John Paul Kotter est professeur à la Harvard Business School. Il est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement. J.P. Kotter est l'auteur du best-seller international *Leading Change (Conduire le changement. Feuille de route en 8 étapes*, 2015, Pearson France).

SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Valérie David,
directrice générale adjointe
Espaces publics-Environnement
à Brest Métropole | 4

Ils nous étonnent

Le SMICVAL (33) se lance
à la recherche de la sobriété
dans le domaine des déchets | 10

Sobriété énergétique :
retour d'expériences
de trois collectivités locales | 12

La région Occitanie
soigne son esprit d'équipe | 14

Au-delà des frontières

Résilience et action collective
dans un quartier pauvre
de Liverpool | 16

Grand entretien

Frédéric Gilli
L'avenir de la démocratie passe
par l'écoute réelle des habitants | 20

Dossier

QUELS MANAGERS PUBLICS POUR DEMAIN ?

Sur le terrain

Vers des pratiques managériales
renouvelées dans le secteur public ?
Par Julien Nessi | 28

Mises en perspective

Quand la Carsat Rhône-Alpes
fait de la symétrie des attentions
le moteur de sa transformation
Par Yves Corvaisier | 38

Quand le management
de la subsidiarité gagne
les organisations publiques
Par Julien Nessi | 44

Enquête :
travailler autrement
dans le secteur public
Par Philippe Guichardaz | 48

Le SDIS 73 parie sur la force
du collectif
Propos recueillis par Stéphanie Chemla | 56

Une conscience écologique
et sociale : un manager engagé
et des collaborateurs mobilisés
Par Léa Tramontin et Baptiste Gapenne | 62

Marseille engagée dans une vaste
transformation managériale
Par Aude Fournier | 68

Réactions

La complexité, le défi numéro 1
des futurs managers
Propos recueillis par Stéphanie Chemla | 74

Anticipations publiques

Transition(s) 2050 : comment
s'approprier les quatre scénarios
de l'ADEME ?
Par Mathilde Guyard,
Lauriane Pouliquen-Lardy
et Vanessa Weck | 84

25 lieux qui changent
l'innovation en France
Par Antoine Lunven | 88

Les Entretiens Albert-Kahn,
dix ans d'explorations prospectives
Par Julien Nessi | 92

CARTOSCOPIE
La place de l'eau
dans nos territoires de vie
Par Stéphane Cordobes et Karine Hurel | 96

Cultures publiques

Revue de web | 98



QUELS MANAGERS PUBLICS POUR DEMAIN ?

Face aux défis des transitions, aux attentes des nouvelles générations et dans le but de se moderniser et rester attractives, les administrations et les collectivités locales expérimentent de nouvelles organisations du travail. Ces pratiques managériales se développent pour redonner du pouvoir d'agir aux managers intermédiaires et favoriser la prise d'initiatives des agents publics sur le terrain.

Renforcement du collectif de travail, intelligence de situation en temps de crise, management de la subsidiarité, participatif ou inclusif, symétrie des attentions, techniques de coaching professionnel ou accompagnement à la transition écologique, etc., ces pratiques managériales – qui reposent sur la confiance, l'engagement et l'inclusion – tentent de faire bouger les lignes et dessinent un management public plus éthique et plus engagé.

Un dossier coordonné par Marine Parent et Amivi-Sika Dogbolo, consultant innovation RH, managériale & nouvelles formes d'organisation (Oyena).



Joris Benelle

Emmanuel Clavaud

Yves Corvaisier

Mathieu Detchessahar

Aude Fournier

Philippe Guichardaz

Nadège Guiraud

Mylène Jacquot

Marie Lahaye

horizonspublics.fr

