

# LA LETTRE DU CADRE

TERRITORIAL

Janvier 2023 - n° 564

30 €

gettyimages®  
Paris SV

4E ENQUÊTE MANAGÉRIALE

# UN ENGAGEMENT DE TRANSFORMATION DANS LA DURÉE

## 4<sup>e</sup> enquête managériale

# Un engagement de transformation dans la durée

Voici les résultats de notre 4<sup>e</sup> enquête sur les pratiques managériales des cadres territoriaux. Après deux ans de crise sanitaire et alors qu'une nouvelle crise durable, énergétique, se profile, il nous paraissait essentiel de mesurer la solidité des évolutions managériales à l'œuvre. La participation record (1244 répondants) de cette année est une preuve de l'intérêt que suscitent plus que jamais ces questions. Elle permet à notre analyse de s'appuyer sur un échantillon robuste.

Nous sommes convaincus que les adaptations nécessaires aux transitions actuelles devront s'appuyer sur l'ancrage des nouvelles pratiques managériales. Et nous avons découvert avec plaisir que malgré (ou grâce à ?) la crise liée au Covid, le mouvement enclenché il y a plusieurs années tend à se confirmer dans la durée.

➤ Par Sandra Chelelekian & Nicolas Delaunay, Cap Nova

p. 26

Management territorial : entre rebond et résistance

p. 30

Les élus, la clé d'un changement durable ?



© Photocree Bednarek - stock.adobe.com

**p. 31**

Quelle place  
pour les cadres  
intermédiaires ?

**p. 34**

De nouvelles  
pratiques  
qui s'ancrent  
dans les  
collectivités

**p. 38**

Des paroles  
aux actes...  
jusqu'à la  
conviction :  
un alignement  
indispensable  
en trois étapes



# Management territorial : entre rebond et résistance



Il y a deux ans, en plein cœur de la crise sanitaire et alors que le pays entrait dans son deuxième confinement, nous faisons le constat, dans notre troisième édition du baromètre des pratiques managériales des collectivités territoriales, que les transformations managériales marquaient

## Les longs mois de crise Covid font encore ressentir leurs effets

le pas, malgré une aspiration toujours aussi forte à leur évolution. Où en est-on deux ans plus tard alors que la crise énergétique et ses fortes conséquences budgétaires ont ouvert un nouveau cycle d'instabilité pour les collectivités, à peine sorties de deux années de crise sanitaire ?

Les résultats font apparaître à beaucoup d'endroits un constat en demi-teinte. À l'évidence, les longs mois de crise Covid font encore ressentir leurs effets.

Vous êtes 62 % à considérer que cette crise a eu le plus d'impact sur vos pratiques managériales, à égalité avec le développement du numérique et de la dématérialisation,

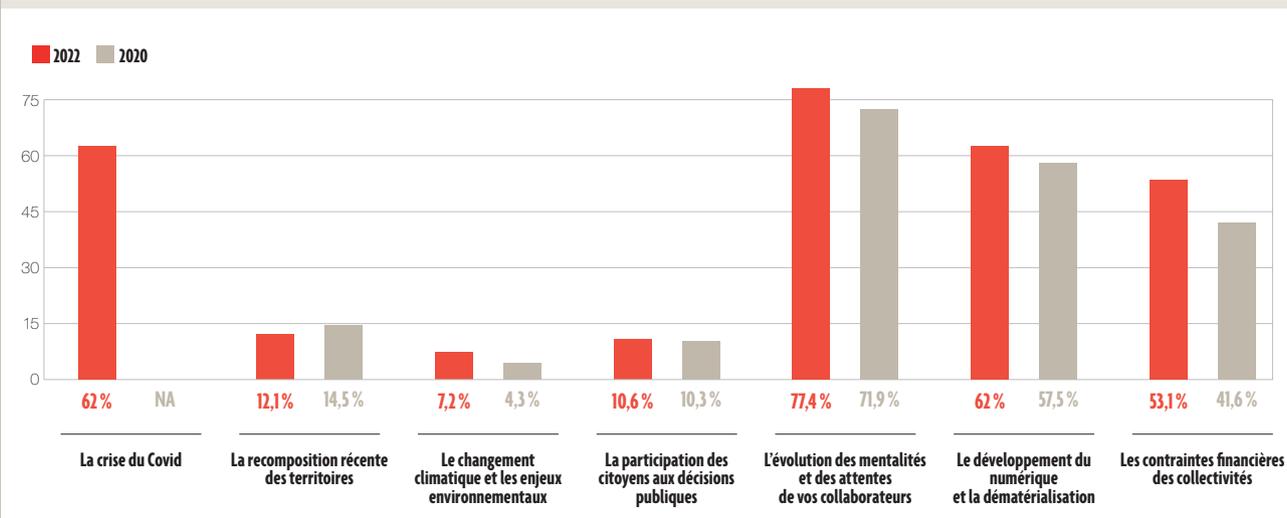
mais devant les contraintes financières (qui passent néanmoins de 41 à 53 %) et derrière l'évolution des mentalités et attentes des collaborateurs qui progressent de 71,9 % à 77 %. Ces résultats dessinent bien le paysage auquel les collectivités sont confrontées en ce début 2023 entre impact durable du Covid sur les façons de travailler (besoin de faire revivre le collectif, contraintes du management à distance, difficultés à remobiliser les agents, accélération des nouvelles attentes des collaborateurs...) et exacerbation des contraintes financières liées à la crise énergétique.

## Priorité à la gestion de crise

Dans ce contexte, celles et ceux qui déclarent avoir interrogé, ces deux dernières années, leurs pratiques managériales ou leurs modes de fonctionnement, à l'échelle de leur direction ou de la collectivité tout entière, ne sont que 64 % contre 97 % deux ans plus tôt. Une inflexion très nette qui témoigne sans doute d'une période très

## Les impacts des évolutions sur les pratiques managériales

Parmi les grandes évolutions suivantes, lesquelles ont (ou ont eu) le plus d'impact sur votre pratique managériale ?



centrée sur la gestion de crise, laissant par conséquent moins de temps à la réflexion prospective. Le manque de temps apparaît d'ailleurs comme la principale contrainte pour manager avec 42,5 % (en hausse de 8 points et demi par rapport à 2020) juste derrière les injonctions contradictoires à 45,5 %.

### Et c'est reparti ?

Cela n'empêche pas 59 % des répondants de continuer à juger leur organisation non pertinente au regard des enjeux et besoins de la collectivité (ils étaient 58 % il y a deux ans). Manque de transversalité, procédures de décision trop longues et manque de responsabilisation et d'initiative sont ainsi pointés du doigt. Les trois principaux freins au changement identifiés demeurent quant à eux les mêmes depuis la première édition du baromètre : le peu de soutien de l'exécutif, la force des habitudes et le manque de méthodologie.

Alors, les managers territoriaux seraient-ils confrontés à une équation impossible ? En observant les résultats de plus près, se dégagent pourtant plusieurs raisons d'espérer, signes que le mouvement brutalement interrompu par la crise sanitaire pourrait bien être en passe de reprendre, fut-ce à un rythme plus lent qu'espéré.

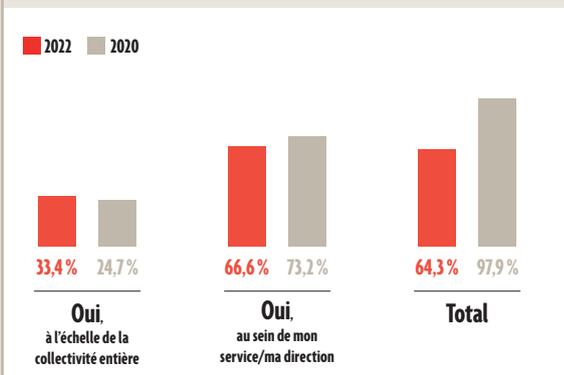


Ainsi, après avoir regagné du terrain en 2020, la forme hiérarchique des organisations repart sensiblement à la baisse, même si elle



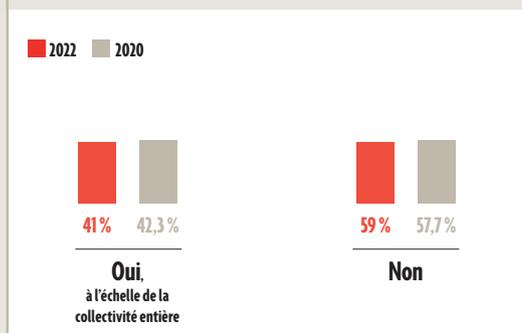
## Une interrogation sur les pratiques

Depuis deux ans, avez-vous interrogé vos pratiques managériales et/ou votre mode de fonctionnement ?



## Des organisations managériales toujours peu pertinentes

Considérez-vous que votre organisation et ses modes de fonctionnement sont pertinents au regard des enjeux et besoins de votre collectivité ?



demeure majoritaire au sein des collectivités. Le nombre de collectivités ayant procédé à une réorganisation dans les deux dernières années, après avoir connu une nette baisse à 44 % en 2020, retrouve quasiment son niveau de 2018 pour atteindre 60 %. Alors que la précédente édition du baromètre avait mis en évidence le retour à une forme de management plus directif sous l'effet de la crise, la délégation, l'écoute et la confiance

repartent nettement en hausse comme principaux leviers pour manager.

### Un alignement des aspirations : reconnaissance et confiance

Autre avancée : la pratique des nouveaux outils managériaux comme l'évaluation à 360°, le Codev, le coaching (individuel et collectif) ou les pratiques liées à l'intelligence collective progressent très fortement parmi les répondants, même si cet élargissement des pratiques s'accompagne d'un regard plus critique sur celles-ci.

Les relations internes à la collectivité demeurent, quant à elles, marquées par un niveau très élevé de satisfaction, proche de 88 % avec les équipes directes, les agents ou les organisations syndicales, niveau que la crise sanitaire ne semble donc pas avoir affecté. En revanche, les relations avec l'exécutif, les élus ou le cabinet, continuent à enregistrer des taux de satisfaction nettement plus faibles, variant de 59 à 68 %, et ne connaissent pas d'évolution.

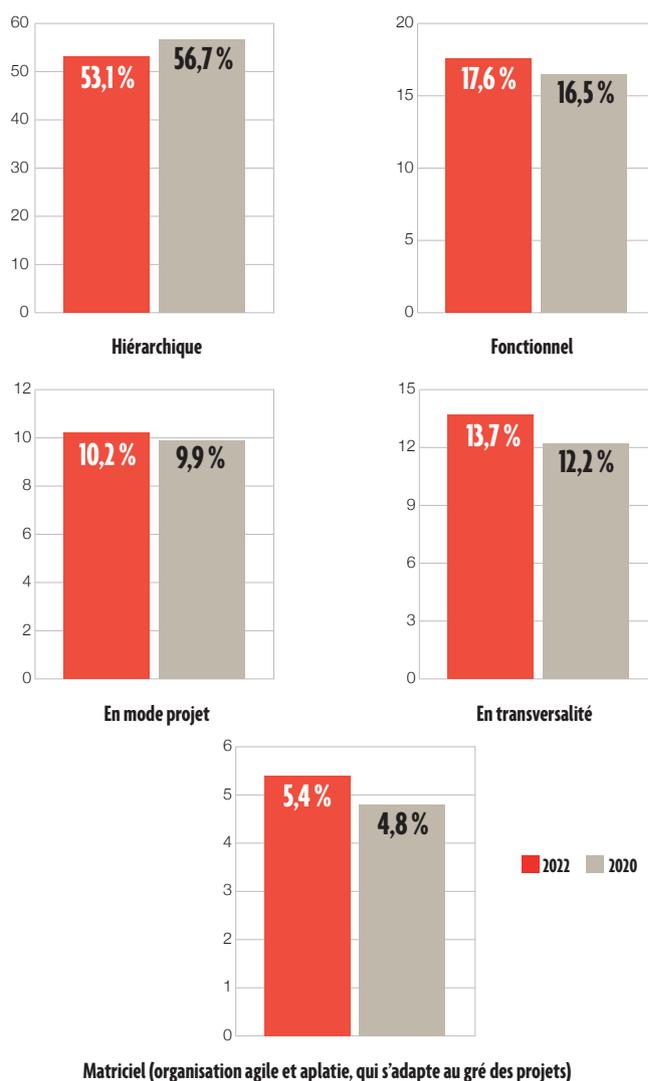
Enfin, lorsqu'on interroge les dirigeants sur leurs aspirations en tant que manager, c'est le besoin de plus de reconnaissance, de confiance et d'autonomie qui ressort ainsi que l'attente d'orientations et d'objectifs clairs assortis de moyens adaptés pour travailler dans un cadre plus serein. Des aspirations dont il est frappant de constater qu'elles font largement écho à celles qu'exprime la très grande majorité des agents. L'occasion de nous rappeler que les managers sont des agents (presque) comme les autres !

### Des organisations mises à rude épreuve

Nous pressentons que la crise sanitaire aurait des conséquences profondes et durables sur nos organisations. Et que nous mettrions du temps à en mesurer tous les impacts. Cette 4<sup>e</sup> édition du baromètre des pratiques managériales en est une nouvelle expression. Depuis deux ans, les collectivités territoriales ont démontré une remarquable capacité d'adaptation mais cette période a aussi mis à rude épreuve organisations et relations. À peine sorti de la crise Covid, voilà que la hausse brutale des prix de l'énergie vient à nouveau contrarier la mise en œuvre des projets et réinterroger les capacités d'agir des collectivités. Le tout sur fond de difficultés croissantes de recrutement.

## Le modèle hiérarchique toujours dominant

Quel est le modèle qui correspond le mieux au fonctionnement de votre collectivité ?





© Photocreo Bednarek - stockadobe.com

Rien d'étonnant dès lors que ces derniers mois soient faits de tâtonnements, d'allers et retours, de replis et d'avancées, d'espoirs et de découragements, au gré des évolutions d'un système qui, même si chacun perçoit bien son caractère obsolète, fait de la résistance. Un peu comme si tout le monde était convaincu de l'impérieuse nécessité de faire autrement mais sans vraiment savoir comment s'y prendre !

### De l'engagement sincère sur la durée

Dès lors, quelles pistes envisager pour ancrer ces changements tant attendus et qui semblent pourtant si compliqués à mettre en œuvre ? D'abord, accepter que la transformation des organisations requière du temps et ne soit pas un progrès linéaire. Il faut de l'engagement sincère sur la durée et surtout une traduction concrète dans l'évolution des comportements de chacun, au-delà des simples pétitions de principe. En la matière, nous observons des signes encourageants dans les résultats de cette année (voir plus loin : « De nouvelles pratiques qui s'ancrent dans les collectivités »). Ensuite, faire des élus des acteurs à part entière de ces transformations car, on le voit bien, il sera difficile d'engager des transformations profondes sans prendre en compte leurs propres contraintes et partager avec eux la nécessité de faire évoluer les modes de fonctionnement et les organisations des collectivités qu'ils dirigent.

Enfin, ancrer et professionnaliser les démarches de transformation en veillant à embarquer les cadres intermédiaires, chaînons indispensables de nos organisations territoriales.

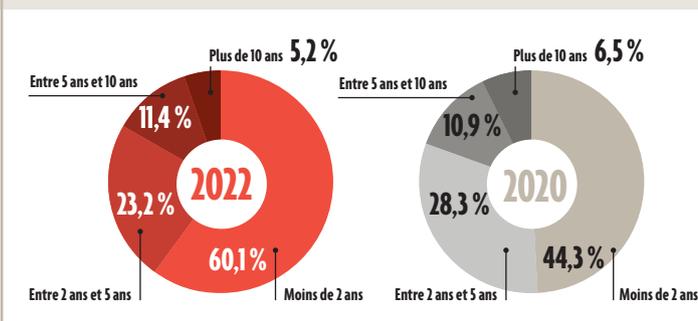
**Le système, même si chacun perçoit bien son caractère obsolète, fait de la résistance**

De toute évidence, la prise de conscience est bien au rendez-vous. Ne reste plus qu'à passer encore davantage à l'action pour la traduire dans les faits !



## Des réorganisations qui s'accélèrent

De quand date la dernière réorganisation des services dans votre collectivité ?



# Les élus, la clé d'un changement durable ?

Dès la première édition du baromètre en 2016, nous nous étions interrogés sur la place des élus dans ces processus de transformation, alors qu'ils jouent évidemment un rôle déterminant dans la vie des collectivités et de facto dans celle de leurs administrations.

Nous avons notamment fait le constat d'un décrochage très net dans l'appréciation portée par les dirigeants territoriaux sur la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les élus et les cabinets en comparaison de leurs équipes. Même si la qualité de ces relations a connu une embellie sensible entre 2016 et 2018, force est de constater que l'écart (de vingt points et même de trente points avec les cabinets) observé concernant les relations au sein de l'ensemble de la collectivité est resté constant depuis cette date.

**Peu ou pas de temps disponible pour réinterroger un système qui ne cesse ainsi de s'emballer**

## Des frustrations persistantes

Signe supplémentaire de cette crispation, les injonctions contradictoires qui avaient déjà été pointées dans la première édition du baromètre comme principale contrainte pour manager sont toujours citées en tête

par plus de 45 % des répondants. Le peu de soutien de l'exécutif cité par près de 28 % des répondants se maintient également à un niveau équivalent à celui observé en 2016. Bien sûr, plusieurs éléments peuvent expliquer ce statu quo : les conditions très particulières d'installation des nouvelles équipes politiques locales en pleine pandémie, le renouvellement significatif des exécutifs pas toujours aguerris au fonctionnement des collectivités, le raidissement des rapports avec la population qui expose les élus à des exigences sans cesse plus grandes, tensions qui se répercutent ensuite inévitablement sur les équipes administratives, les contraintes réglementaires et financières toujours plus fortes qu'impose l'État aux collectivités, l'accélération générale de la société...

Pas facile, dans ce contexte, de (re)nouer un dialogue posé et constructif sur la meilleure façon de rendre le service public et d'offrir un cadre de travail serein à ceux dont c'est la mission.

## Sentiment d'urgence

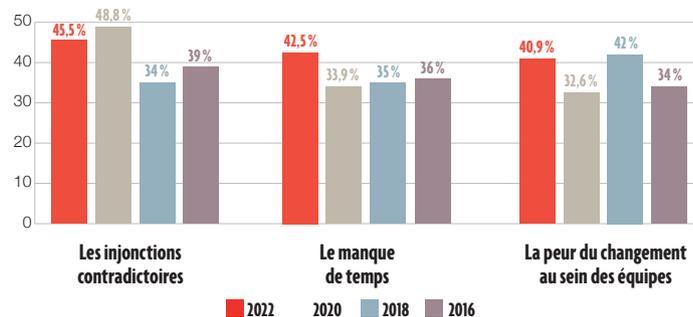
Beaucoup d'élus expriment ainsi un sentiment d'urgence et de frustration : après deux premières années de mandat consacrées à gérer la crise sanitaire, ils voient déjà se profiler la mi-mandat et sont souvent tentés d'accélérer le rythme pour « rattraper le temps perdu » et mettre en œuvre leurs promesses de campagne.

Un sentiment d'urgence qui a forcément pour conséquence une pression accrue sur des équipes déjà éprouvées par la période Covid. Peu ou pas de temps disponible pour réinterroger un système qui ne cesse ainsi de s'emballer au gré de la succession de crises et d'impératifs extérieurs que doivent gérer les collectivités.

Certes, celles-ci ont démontré une étonnante capacité d'adaptation et prouvé qu'elles étaient au rendez-vous des attentes sans cesse renouvelées de la société. Mais à quel prix ? Et pour combien de temps alors que s'annoncent de nouveaux défis aussi déterminants

## Le poids des injonctions contradictoires

Quelles sont les principales contraintes que vous rencontrez pour manager ?



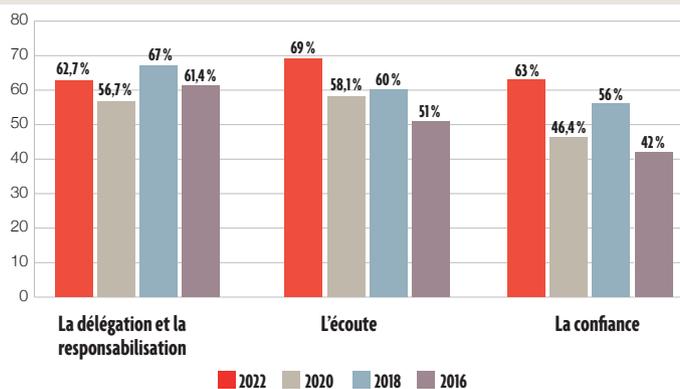
« Retrouvez l'ensemble des résultats sur notre site » [www.lettreducadre.fr/article.52597](http://www.lettreducadre.fr/article.52597)

que la crise énergétique, le changement climatique ou la perte d'attractivité des métiers territoriaux ?

Notre conviction c'est qu'on ne fera pas l'économie d'une réflexion approfondie sur le sens même et la hiérarchie des multiples politiques publiques conduites par les collectivités. Réflexion qui aura un impact direct sur les organisations territoriales. Si les réponses appartiennent in fine au politique, les dirigeants territoriaux n'en ont pas moins la responsabilité de mettre ces questions au centre du débat. Car il en va sans doute de l'avenir du service public territorial.

## La victoire de l'écoute et de la confiance

Quels sont les principaux leviers sur lesquels vous appuyez habituellement pour manager ?



« Retrouvez l'ensemble des résultats sur notre site » [www.lettreducadre.fr/article.52597](http://www.lettreducadre.fr/article.52597)

## Quelle place pour les cadres intermédiaires ?



Entre gestion opérationnelle et management de proximité, les cadres intermédiaires (chefs de service, chefs de pôles ou responsables d'équipements) sont un maillon essentiel dans nos organisations territoriales. Ils occupent une place pas toujours confortable quand il s'agit de concilier la bonne marche du service au quotidien avec le pilotage global d'une politique ou d'un équipement.

### D'abord faire tourner la machine

Ce positionnement particulier s'en ressent-il sur leurs pratiques managériales ? Oui, si l'on observe le temps qu'ils y consacrent puisque seuls 30 % des cadres intermédiaires déclarent dédier plus de la moitié de leur temps de travail au management contre 59 % des directeurs généraux des services (DGS), directeurs généraux adjoints (DGA) ou directeurs. Mais, ce qui est le plus frappant, c'est que cette part a baissé très nettement ces deux dernières années (passant de 42 à 30 %) tandis qu'elle a continué à progresser chez les DGS, DGA et directeurs, passant de 49 à 59 %. Faut-il y voir l'impact de la crise sanitaire avec des cadres intermédiaires sursollicités pour assurer le



maintien et l'adaptation des services pendant la pandémie? C'est probable. Autre constat : le temps que ces derniers consacrent à se former au management est un peu inférieur à la moyenne. Ainsi, 15,5 % d'entre eux déclarent plus de dix jours de formation dédiés sur les cinq dernières années contre 19,9 % pour la moyenne des répondants. Ceux qui ne déclarent que deux jours sont 27,9 % soit

3 points de plus que la moyenne. Des chiffres certes inférieurs à la moyenne mais qui ne décrivent toutefois pas un « décrochage » des cadres intermédiaires.

#### Des besoins identiques

Ceux-ci sont également un peu moins familiers des nouveaux outils managériaux. Ils sont par exemple 30 % seulement à connaître l'évaluation à 360° contre 38 % de l'ensemble des managers ou 65 % à connaître le coaching d'équipe contre 73 % de leurs collègues. Toutefois, lorsqu'ils les connaissent ils sont la même proportion à les pratiquer et lorsqu'ils

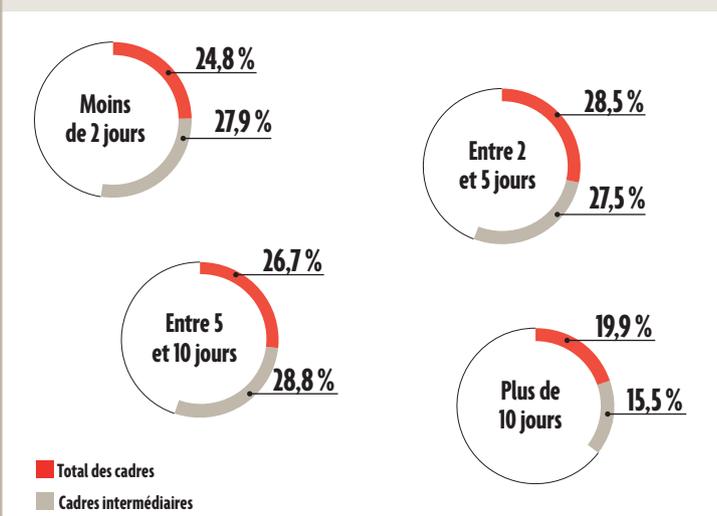
les pratiquent, leur taux de satisfaction ne diffère pas des autres managers. Des chiffres qui plaident davantage pour un meilleur accès à ces outils qu'une adaptation à leurs besoins, lesquels ne semblent pas être sensiblement différents de leurs collègues.

Notons enfin que le droit à la déconnexion, le droit à l'erreur ou bien encore le respect du temps de travail sont autant une réalité pour les cadres intermédiaires que pour le reste des encadrants. Seuls la juste mesure de la charge de travail et le juste niveau attendu de responsabilité font l'objet d'une appréciation plus négative chez les cadres intermédiaires que chez l'ensemble des encadrants. Ainsi, 47 % des chefs de service et responsables d'équipement répondent oui à la première question contre 51 % pour le reste des encadrants et 53,5 % répondent oui à la deuxième question contre 60 % pour l'ensemble des répondants. Enfin, lorsqu'on demande quel échelon mériterait d'être renforcé sur le plan managérial, 31 % des répondants identifient les cadres intermédiaires alors que ces derniers ne sont que 25 % à se citer eux-mêmes. Distorsion de perception et d'attentes ou moindre besoin ressenti chez les principaux intéressés? Le débat reste ouvert.



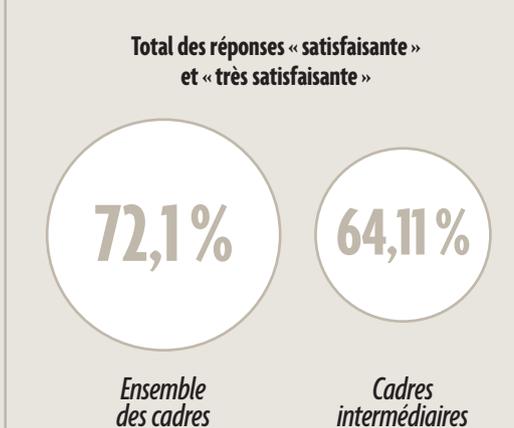
### Des cadres intermédiaires moins formés au management

Combien de jours de formation dédiés au management avez-vous effectués sur les 5 dernières années?



### Des cadres intermédiaires moins satisfaits des relations avec leur hiérarchie

Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre hiérarchie?





© Photocore Bednarek - stock.adobe.com

## « Le défi majeur : conforter les collectifs »



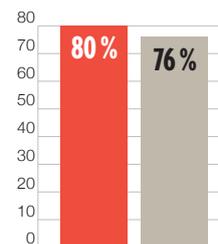
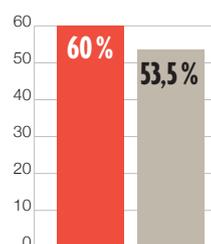
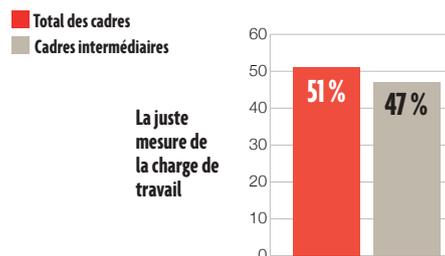
Je suis touchée par les réponses sur le plaisir managérial. Notre fonction publique territoriale a une riche et longue expérience du management à tous les niveaux. Nous ne sommes pas managers par hasard (ou alors, il ne faut pas le rester !) et nous prenons plaisir. À condition de dédier le temps nécessaire pour accomplir cette

mission avec le recul, l'empathie et l'énergie nécessaires. Nous avons des défis à relever et notamment celui d'être toujours en phase avec les mentalités et les attentes des équipes comme le soulignent les personnes interrogées. À mon sens, le défi majeur : conforter les collectifs. Essayer, dans nos actions de répondre à la question : c'est quoi « faire » équipe ? Dans cette période de repli sur soi, activons, développons l'engagement avec une attention particulière aux encadrants de proximité qui sont plus en difficulté que les années précédentes. Ils sont coincés entre les attentes, toujours plus pressées, des « chefs », des élus et des usagers, avec un rapport au travail qui évolue et une difficulté à dégager du temps pour se former. Il n'y a pas de solution miracle, chaque collectivité a ses solutions et un incontournable : la formation, l'échange entre pairs.

**Mathilde leard**, présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités.

## Des perceptions de réalité différentes à interroger

Les items suivants sont-ils une réalité pour vous ? **OUI**



## De nouvelles pratiques qui s'ancrent dans les collectivités

Les résultats de cette édition tendent davantage à confirmer des tendances déjà existantes depuis 2016 – avec quelques nuances liées aux crises passées et actuelles – qu'à nous faire découvrir des nouveaux mouvements qui seraient à l'œuvre au sein des organisations territoriales. Mais il faut regarder de près les résultats liés à la connaissance et à la pratique de ce que nous appelons communément les « nouveaux outils managériaux » et les croiser à quelques autres résultats évoquant des démarches et actions soutenantes pour développer les pratiques managériales. On voit alors des enseignements particulièrement riches qui sont autant d'espoir pour la suite. Quels sont ces chiffres et que nous disent-ils ?

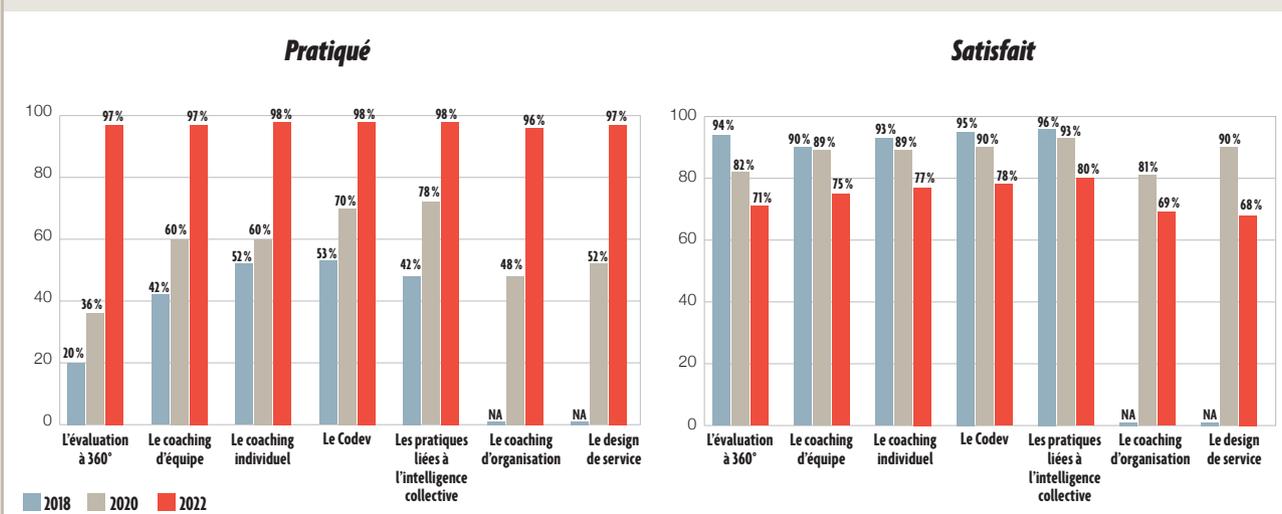
### De « nouveaux outils managériaux » de plus en plus pratiqués

Avant tout, rappelons que le niveau de satisfaction des relations au sein des collectivités reste haut (particulièrement au sein même de l'administration et sensiblement la même après une nette augmentation entre

l'édition 2016 et 2018 : entre 72 % et 94 % aujourd'hui). Par ailleurs, depuis 2020, le nombre de cadres qui déclarent que des dispositifs type école de cadres permettant l'accompagnement aux pratiques managériales, augmente clairement (de 55 % à 71 %) sans que la capacité de ces dispositifs à répondre aux besoins existants n'augmente pas dans la même proportion (59 % à 66 %). Côté « nouveaux outils managériaux », nous observons une légère baisse des dirigeants qui les connaissent – de 59 % à 55 % pour les pratiques liées à l'intelligence collective, de 85 % à 78 % pour le coaching individuel ou encore de 80 % à 73 % pour le coaching d'équipe. Il y a cependant, chez les dirigeants qui les connaissent, une nette augmentation des pratiques, avec une hausse de plus 30 points pour certaines d'entre elles. Cette tendance avait d'ailleurs déjà été observée lors des éditions précédentes. Elle se confirme aujourd'hui. En revanche, le niveau de satisfaction chez ceux qui pratiquent est clairement en baisse d'environ 10 points pour chaque pratique évoquée.

### Nouveaux outils managériaux : une très forte hausse des pratiques

Si vous connaissez ces nouvelles approches managériales, les pratiquez-vous ? En êtes-vous satisfait ?



Enfin, il convient aussi de se pencher sur les résultats liés à la perception des dirigeants sur ces approches. La réponse « une nouvelle manière de considérer l'homme et son rapport au travail, un renouvellement indispensable du management » continue à baisser (passant d'environ 54 % à 45 %) sans pour autant faire augmenter de manière significative la réponse « un effet de mode » (qui passe de 9 % à 12 % environ). La réponse « De belles intentions mais difficiles à mettre en pratique » est pour sa part en augmentation (de 29 % à 36 %). La réponse « Des outils performants au service des managers » reste stable, entre 7 et 8 % à chaque édition.

### Les actes suivent malgré la résistance

À la première lecture de ces chiffres, le mouvement enclenché avec ces nouvelles approches qui se développent depuis plusieurs années dans les collectivités pourrait sembler

s'épuiser, s'enrayer au contact d'une réalité quotidienne qui ne permet pas toujours sa mise en œuvre efficace et ce malgré de plus en plus de « pratiquants ». Conscients que le « négatif » nous impacte plus fortement que le positif (les dernières recherches en neurosciences nous l'ont démontré), nous avons poussé l'analyse de ces résultats, y compris en lien avec

### Les actes suivent malgré la résistance d'un système ancien

notre connaissance, nos observations et nos expériences de démarches auprès de collectivités via ces approches. Notre hypothèse se résumerait en quelques mots : le changement des pratiques managériales se poursuit et s'ancre car elles sont perçues comme la clé pour accompagner les transitions nécessaires de nos organisations du travail. Ce ne sont pas que des mots ; les actes suivent malgré la résistance d'un



## Le comment : la clé

Bien sûr le sens, l'objectif à atteindre ensemble est important à connaître et à partager. Mais pour y parvenir, le comment semble aujourd'hui être la clé pour gagner en efficacité réelle. La crise Covid n'est sûrement pas étrangère à cette confirmation. Les lecteurs assidus de La Lettre du cadre s'en souviendront : en 2020, nous vous avons partagé le rendu d'une expérience menée à Cap Nova, à la fin du 1<sup>er</sup> confinement. Nous avons réuni en distanciel plus de 100 managers allant de la direction générale de région en passant par toutes les fonctions jusqu'à l'encadrant de proximité, lors de deux ateliers animés grâce au processus d'intelligence collective, le World-café. L'article relatant cette expérience concluait alors ainsi : « Il y a dans ces paroles de cadres une exigence forte, mais aussi une volonté de prendre soin de soi et des autres. Et le sentiment qu'on est qu'au début d'une histoire, qu'on a su gérer ce qui n'est plus une crise mais un bouleversement de longue durée ». Les solutions évoquées alors étaient bien posées sur la table : redéfinir les modes de fonctionnement et d'organisation du travail ; garantir la cohésion et la dynamique d'équipe ; accompagner et soutenir les managers.

À lire : Le « jour d'après » managérial :

[www.lettreducadre.fr/article.46975](http://www.lettreducadre.fr/article.46975)



◆ ◆ ◆ système ancien qui continue à persister sans pour autant réussir à faire reculer une volonté grandissante et une augmentation du nombre de dirigeants qui tentent de l'incarner au quotidien. Ce mouvement se confirme malgré les embûches liées à son lot d'expérimentations plus ou moins réussies – ce

**La manière de « faire ensemble » requiert tout autant de temps et d'attention, voire plus, que le « ce que nous faisons ensemble »**

qui est somme toute parfaitement logique. Toutefois, souvenons-nous cette phrase de Nelson Mandela : « Dans la vie, je n'échoue jamais : soit je réussis, soit

j'apprends ».

Or, nul doute que des enseignements sont identifiés de ces expériences.

#### Des pratiques qui s'ancrent

Certains pourraient nous demander d'où vous vient cet optimisme, d'autres nous dirent que nous ne nous rendons pas compte de la réalité. Nous leur répondrions alors que nous sommes des « opti-réalistes », mot emprunté à Jacques Lecomte (psychologue et président d'honneur

de l'Association française et francophone de psychologie positive). Nous restons pleinement conscients des forces contraires, des obstacles, que nous rencontrons et percevons dans chacun des accompagnements que nous mettons en œuvre à vos côtés. Pour autant, nous percevons aussi depuis plus de dix ans de véritables évolutions en profondeur, les chiffres de ce baromètre nous le confirment. En effet, bien que la crise Covid ait pu entraver la diffusion de ces approches, de plus en plus de cadres qui les connaissent les mettent en œuvre, ce qui nous amène à dire qu'elles sont perçues comme une véritable opportunité de faire différemment, une manière de mettre en adéquation les paroles et les actes.

Nous y percevons également une volonté de renforcer encore la place et la qualité des relations et des liens au sein des organisations. Une prise de conscience se confirme : la manière de « faire ensemble » (appelée aussi la « performance sociale » par Daniel Goleman, psychologue et auteur de « L'intelligence émotionnelle ») requiert tout autant de temps et d'attention, voire plus, que le « ce que nous

### « Les femmes consacrent davantage de temps au management »



Entre 2018 et 2020, on note une nette progression de la part des femmes ayant participé à l'enquête : elles représentaient 41 % des répondants en 2018, 65 % en 2020 et cela diminue en 2022 avec 61,25 %. Les femmes sont surreprésentées dans l'encadrement intermédiaire puisqu'elles représentent 68 % des répondants de cette catégorie, 60 % des encadrants de proximité et 57 % de l'échelon stratégique. Rappelons que les femmes représentaient au 31 décembre 2019 seulement 34 % des DGS

et DGA des collectivités et EPCI de plus de 80 000 habitants. Il ressort de l'enquête que les femmes consacrent plus de temps au management que la moyenne des répondants. En effet, si 40 % des managers consacrent plus de la moitié de leur temps au management, ce pourcentage monte à 62 % pour les femmes. En revanche, si 80 % des répondants estiment que le droit à l'erreur est une réalité pour eux, ce pourcentage chute à 60 % pour les femmes. Si 80 % des répondants estiment avoir la possibilité de prendre des initiatives, c'est seulement 61 % des femmes qui partagent ce sentiment.

En résumé, cette enquête nous apprend que les femmes exercent majoritairement un encadrement intermédiaire, qu'elles consacrent plus de temps au management que la moyenne, mais qu'elles ont le sentiment d'avoir moins le droit à l'erreur et moins de possibilités de prendre des initiatives que la moyenne.

**Stéphanie Portier**, *Dirigeantes & territoires*



faisons ensemble » (le quoi, la mission – c'est-à-dire la « performance opérationnelle »).

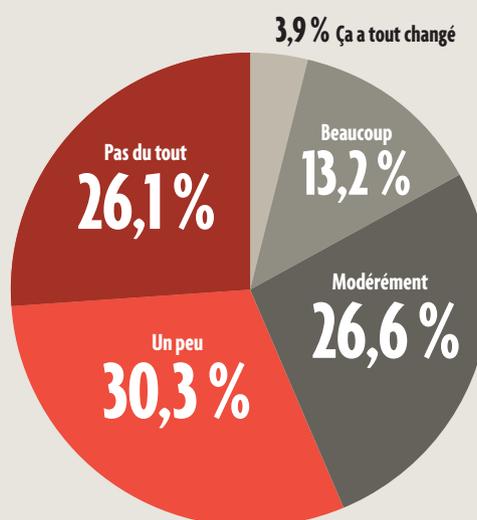
### De belles intentions, mais difficiles à mettre en pratique

Au regard des chiffres évoqués plus haut, les collectivités ont bien pris ce chemin : le nombre de « pratiquants » de ces nouvelles approches – mettant précisément au cœur les relations et la capacité des individus à mettre en commun leur intelligence au service d'un but commun – a augmenté de manière exponentielle et le développement des dispositifs soutenant les managers s'amplifie. Un autre acte fort des managers est parfaitement visible dans ces résultats. En 2020, à la question : « Selon vous, quelles sont les conditions du déploiement de ces nouveaux outils managériaux ? », la réponse « Une meilleure connaissance et des formations sur les dispositifs existants » arrivait en 3<sup>e</sup> position (à près de 84 %), mais ils n'étaient que 35 % à considérer que ces conditions étaient réunies. En 2022, les chiffres sont inversés : 77 % jugent que les conditions sont réunies, et 36 % que les outils sont nécessaires. Les managers ont une meilleure connaissance semble-t-il de ces approches et se forment à les pratiquer. Cependant, les effets tardent à se faire pleinement ressentir et le sentiment d'insatisfaction grandit quant aux pratiques elles-mêmes. Outre un « effet de masse » lié au fort développement des pratiques entraînant de fait plus d'insatisfaits (phénomène observable dans toutes les nouvelles pratiques se développant rapidement), les managers se trouvent également confrontés, dans la mise en œuvre, à une injonction contradictoire forte : leur volonté de bien faire, de prendre soin, de faire vivre l'intelligence collective tout en gardant le même rythme pour délivrer le service public. Les réponses à la question liée aux perceptions de ces nouvelles approches en sont la démonstration : si la réponse « une nouvelle manière de considérer l'homme et son rapport au travail, un renouvellement indispensable du management » baisse, ce n'est pas pour faire remonter nettement la réponse « Un effet de mode » (qui reste en deçà de son niveau de 2018), mais plutôt pour signifier que ce sont « de belles intentions, mais difficiles à mettre en pratique », en nette augmentation.



### Un télétravail qui ne complexifie pas (trop) le management

La généralisation du télétravail a-t-elle complexifié votre tâche managériale ?



# Des paroles aux actes... jusqu'à la conviction : un alignement indispensable en trois étapes



On a vu que l'appropriation de nouvelles pratiques managériales par les dirigeants territoriaux n'avait rien d'un long fleuve tranquille. Cette appropriation est une réalité, qui s'ancre profondément dans le quotidien. Mais il n'y a pas de progression linéaire, la frustration est là... C'est toute la difficulté

**Accepter de prendre le temps de la pratique réflexive pour renforcer les prises de conscience nécessaires et ancrer les changements en cours**

de passer de la volonté à la pratique. Au-delà, des volontés, des prises de conscience, des actes déjà signifiants, les résultats de cette

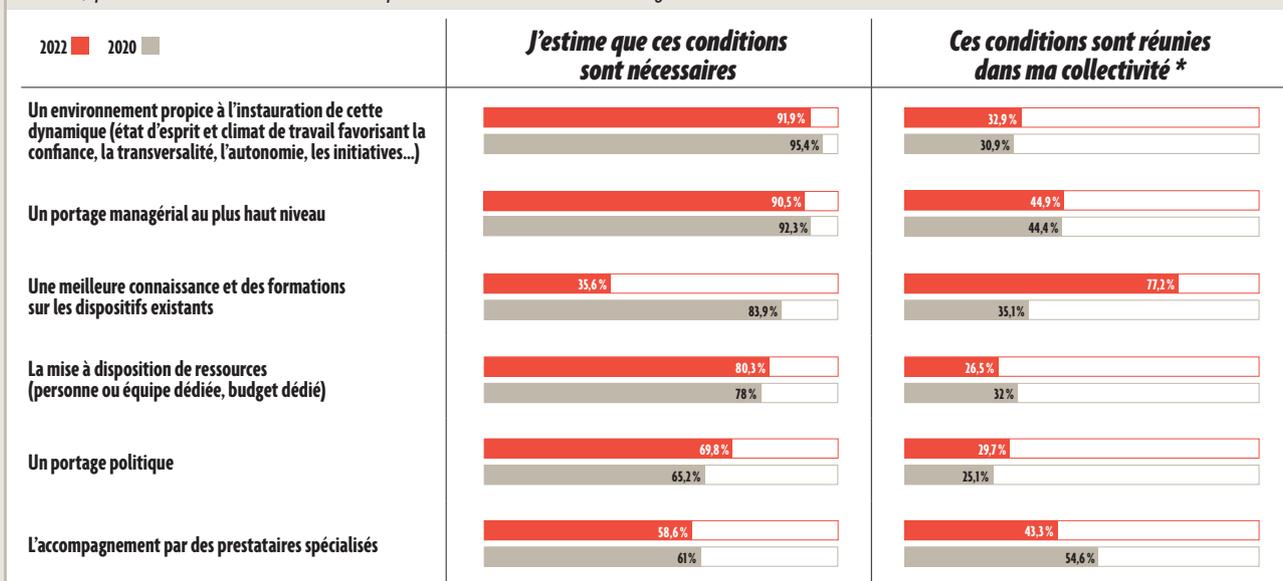
édition croisés à nos expériences et réflexions sur l'évolution du management dans la territoriale nous amènent à vous prodiguer trois invitations pour la suite. Et maintenant ? Que faire ? Quelle est la suite du chemin ?

**Accepter de prendre le temps de la pratique réflexive pour renforcer les prises de conscience**

Un regard dans le rétroviseur pour voir le chemin déjà parcouru, d'où l'on vient et comment on y est arrivé, permet de nommer ce qui a bougé, d'en prendre pleinement conscience et souvent d'alléger la charge mentale liée à une injonction de toujours aller plus loin, plus vite. Cette prise de recul allié à une attention portée à la qualité des relations crée les conditions de l'expression des perceptions, vécus et ressentis et renforce ainsi la performance sociale, le comment vous œuvrez ensemble. Ainsi les règles implicites, les « non-dits », le climat ambiant peuvent éclairer différemment les situations, permettre de regarder en face les biais cognitifs et stéréotypes qui nous conduisent, si nous n'y prenons pas garde, à aller trop vite à la solution, à l'outil « magique ». Nous avons tous

## Des conditions à réunir pour un déploiement efficace des nouvelles approches managériales

Selon vous, quelles sont les conditions nécessaires au déploiement de ces nouveaux outils managériaux ?



\* Chez les personnes qui estiment que les conditions sont nécessaires



© montik - stock.adobe.com

des biais et des stéréotypes en nous, nous n'en sommes pas coupables. Mais nous sommes responsables de ce que nous en faisons. Sans prendre le temps du recul, ce sont ces biais qui décident pour nous. Osez reprendre ce pouvoir faire qui vous appartient. Vos actions n'en seront que plus efficaces car partagées et ancrées dans une réalité s'appuyant sur le partage des différentes perceptions de la réalité qui coexistent.

Vous le dites vous-mêmes, la première condition de déploiement des nouvelles approches tient à 92 % à « Un environnement propice à l'instauration de cette dynamique (état d'esprit et climat de travail favorisant la confiance, la transversalité, l'autonomie, les initiatives...) ». Manifestement, il reste du chemin à parcourir puisqu'elle n'est réelle pour vous qu'à hauteur de 33 %.

### **Pratiquer le regard appréciatif pour valoriser les forces et s'appuyer dessus**

En septembre 2019, au travers d'un article rédigé par Émilie Baudet, coach certifiée et cofondatrice de Cap Nova, nous vous partageons les bénéfices de la démarche appréciative (1). Il nous semble primordial de développer largement cette pratique

qui porte son attention sur les réussites, afin de les valoriser et de les modéliser pour les reproduire. Cette approche renforce aussi de manière significative la créativité et l'engagement des collaborateurs. Les ressources actuelles pour avancer ne sont pas légion, vous le reconnaîtrez, alors puisez dans ce regard sur ce qui fonctionne bien (nous ne connaissons pas une seule organisation où il ne se passe pas quelque chose de bien à aller analyser). Associée à la pratique réflexive, vous avez déjà là deux puissants leviers pour progresser.

### **Continuer à expérimenter tout en tirant des enseignements**

Lorsque les cadres rencontrent des difficultés majeures, leurs quatre mots-clés sont : droit à l'erreur : 47,6 % ; écoute : 44,8 % ; collaboration : 26,7 % ; responsabilité : 26,2 %. À noter : si le quatuor de tête reste inchangé entre 2020 et 2022, le droit à l'erreur passe en tête. Nous y voyons un signe clair allant dans le sens d'une demande de plus d'expérimentations, le droit à l'erreur étant son corollaire.

Nous vous invitons donc à poursuivre, à expérimenter, à éprouver ces pratiques





car même si leur connaissance est réelle et en augmentation, nous avons la conviction que leur impact est surtout lié à une pratique assidue, avec une réelle incarnation et intention. Et c'est peut-être là que le bât

**Les ressources actuelles pour avancer ne sont pas légion, alors puisez dans ce regard sur ce qui fonctionne bien**

blesse un peu. En effet, nous interrogeant sur la baisse du taux de satisfaction liée aux pratiques, nous identifions deux phénomènes pour l'expliquer (au-delà du biais de masse évoqué plus haut). D'abord, l'injonction à

les pratiquer, car le « bon » manager se doit aujourd'hui de les mettre en œuvre peu importe qu'il y croie ou pas, alors que c'est justement dans l'incarnation et la conviction de leurs bénéfices que résident une mise en œuvre efficiente, une transformation en profondeur et durable.

Ensuite, la volonté d'autonomisation et d'internalisation rapide de ces outils (la formation des cadres sur ces sujets le confirme), sans que soit prise la totale

mesure que l'outil sans l'intention, sans toujours bien mesurer que le maniement de ces pratiques nécessite de vrais savoir-faire et savoir être. Mal les maîtriser peut se révéler contre-productif.

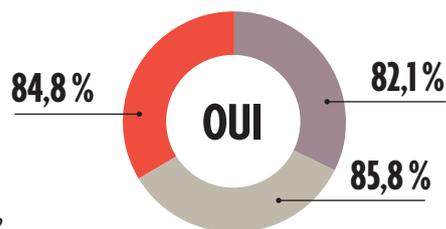
Le point commun à ces deux phénomènes, c'est la nécessité d'être bien au clair sur ses intentions : la « fameuse » congruence du manager. Si souvent dressée comme un étendard, elle n'est pas juste un slogan à marteler, c'est en s'incarnant au quotidien qu'elle permet les avancées.

Concrètement, vous l'aurez compris, ces approches, processus et outils se doivent aussi d'être évalués au regard de vos intentions, de manière approfondie et régulière. De là, de réels enseignements permettront les apprentissages et les ancrages dont vous aurez besoin pour la suite. Prendre le temps, pratiquer l'approche appréciative, expérimenter voilà en résumé ce que nous vous invitons à mettre en œuvre. Et surtout, dans cette période semble-t-il assez morose, regardez d'où vous venez, le chemin déjà

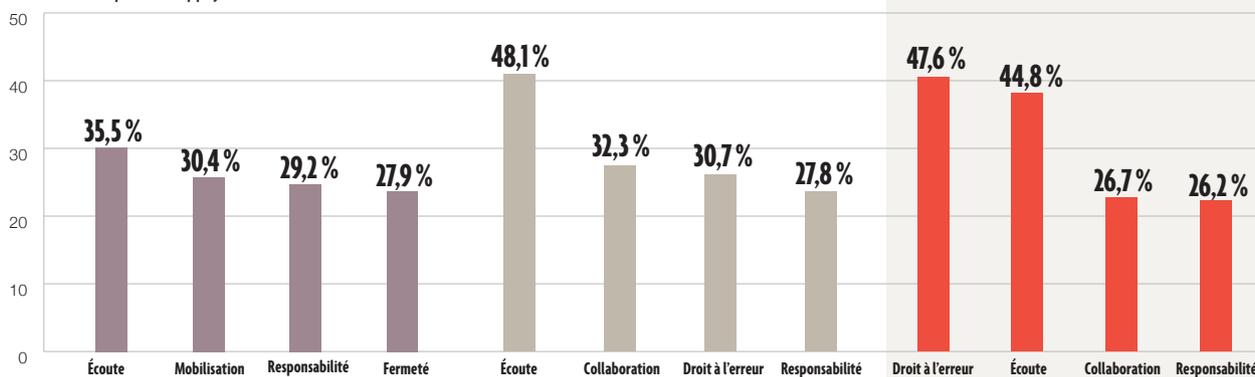
## En cas de difficultés, le droit à l'erreur

Lorsque vous rencontrez des difficultés majeures, modifiez-vous votre attitude managériale ?

■ 2016 ■ 2020 ■ 2022



Si oui, sur quoi vous appuyez-vous ?



parcouru, les éclaircies à l'horizon comme nous avons tenté de le faire dans cette analyse.

Pour nous, cette 4<sup>e</sup> édition renforce notre conviction profonde que les organisations territoriales ont en elles un grand nombre de leviers pour poursuivre leurs transformations afin de mieux accompagner nos concitoyens dans les transitions auxquelles ils sont confrontés.

Grâce à des actes au quotidien qui vont au-delà des missions qui sont les leurs, l'attention portée au « comment faire ensemble », leur volonté de prendre soin, qui en dit long sur notre service public territorial et sa capacité de résilience, les managers territoriaux nous prouvent tous les jours leur implication au service de tous.

(1) Manager avec une démarche appréciative: un virage à 180° : [www.lettreducadre.fr/article.46760](http://www.lettreducadre.fr/article.46760)

## « Le vécu et le souhaité : un décalage permanent »



© Annie-Charlotte Comman

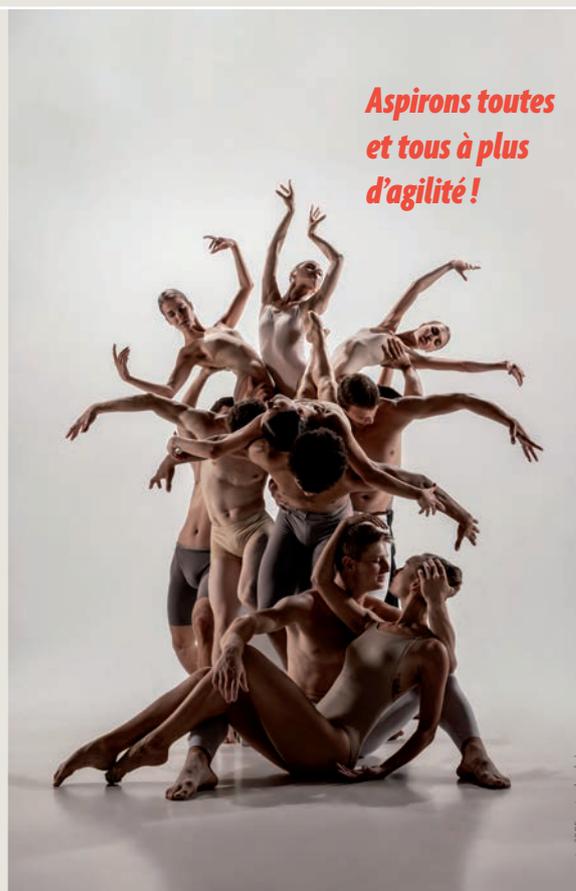
Plus que jamais les agents du service public sont en attente de changement, et ce n'est pas qu'une question de génération: accélération fulgurante des politiques liées à la transition environnementale, changement des modes de vie post-Covid, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle repensé, considération accrue des besoins individuels... Et pourtant! ces aspirations sont souvent en décalage

avec les pratiques managériales. Car il y a toujours une distance entre l'avant-garde, au fait des mouvements, et le gros des troupes, constitué par de plus petites organisations dont les cadres n'ont pas les moyens, ou pas la connaissance. Les cadres intermédiaires consacrent ainsi moins d'un tiers de leur temps au management (en baisse!) et les cadres de proximité à peine plus de 10%. Et seules 25% des collectivités disposent d'un document cadre managérial. Il faut le dire, la ligne managériale mise en œuvre tient pour beaucoup à une impulsion individuelle. C'est une question de formation initiale, de formation continue. Et surtout cela tient à l'envie.

Enfin, c'est une question de rythme. Influencer sur les pratiques se construit sur le temps long, et celui-ci rentre parfois en contradiction avec le temps court qui est celui de l'action du quotidien, de l'élection ou du projet. Il percuté les zones de confort et l'organisation encore trop souvent bureaucratique de nos administrations.

Alors aspirons toutes et tous à plus d'agilité!

**Emmanuel Gros**, 1<sup>er</sup> vice-président national du SNDGCT, DGS de la ville de Vannes



© master1305 - stock.adobe.com

👉 Cette enquête a été réalisée en partenariat avec le cabinet Cap Nova, et avec la participation du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales, de l'Association des DRH des grandes collectivités et l'association Dirigeantes et territoires.



DRH GRANDES COLLECTIVITÉS

