



RÉSUMÉ

« Une crise sociale et économique sans précédent, dont les conséquences révèlent l'irresponsabilité sociale d'apprentis sorciers, et dont les effets sur les individus, les populations, les pays, incitent à une profonde prise de conscience individuelle et collective de mettre fin à cette fuite en avant, qui nous conduit à une impasse. Il convient d'imaginer un nouveau modèle social et économique, plus équitable, plus solidaire, plus écologique. La complexité des situations et l'ampleur des évolutions culturelles à accomplir demanderont beaucoup d'énergie et de temps. Seuls des hommes courageux, responsables, œuvrant pour le « Bien commun », peuvent nous aider à trouver une nouvelle voie, et à réaliser les mutations nécessaires. »

Les administrations et les collectivités, par ailleurs soumises à de profondes restructurations au titre de la modernisation des services publics, ont une

DE L'UTILITÉ DU LEADERSHIP DANS LA TRANSFORMATION DU MANAGEMENT PUBLIC

responsabilité dans l'élaboration d'un nouveau modèle social et économique, tout comme les entreprises. Pour conduire à bien les transformations nécessaires, et contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle social et économique, les administrations et les collectivités disposent d'un levier précieux, le management. Elles doivent développer un management responsable et inspiré, en s'appuyant sur le leadership de leurs managers.

Des leaders porteurs de sens, capables d'impulser, d'orienter, d'accompagner les transformations nécessaires, et de mobiliser les individus.

« Devenir un leader inspiré est une décision cruciale »

... qui repose sur une prise de conscience et un engagement personnel des individus en général, et des managers en particulier. On ne s'improvise pas leader ; on le devient par son exemplarité, sa vision de l'intérêt général, sa capacité à faire et à assumer des choix, à les expliquer, à donner du sens à l'action collective, à responsabiliser. Un travail personnel accompagné peut utilement aider les managers actuels et futurs à prendre conscience de leur potentiel de leadership et à identifier les leviers de son exploitation».

Qui sont les auteurs ?



Daniel SANSEIGNE, ingénieur CNAM en systèmes d'organisation et diplômé de l'Institut International de management de Paris, a exercé des responsabilités opérationnelles

chez PSA Peugeot Citroën, puis à l'Office National des Forêts, avant d'orienter en 1992, son activité dans le conseil en management. Il est spécialisé en management des connaissances.



Bob LARCHER, ingénieur en génie chimie de l'Université d'Exeter, a été responsable de projets de développement

personnel et d'équipes chez plusieurs entreprises en Angleterre (Rolls-Royce British Aerospace, Ford, etc.). Vivant en France depuis 1991, il est consultant en management, leadership et team building ; il est accrédité d'Insights, MTQ42 & ILM72.

Tous les deux interviennent régulièrement depuis 20 ans dans les entreprises privées et publiques.

I. LES MUTATIONS AUXQUELLES SONT CONFRONTÉES LES COLLECTIVITÉS

L'amélioration de la performance de l'action publique

Les services publics et les collectivités sont confrontés à des enjeux de modernisation de leurs structures, de leurs modes de fonctionnement et de leur action, dont la finalité est une amélioration de leur performance et de son évaluation. L'application de la LOLF, la RGPP, la réforme territoriale et celle de la fiscalité se traduit par une évolution des structures et souvent une réduction forte des ressources...



Les marges de manœuvre budgétaires et fiscales des collectivités territoriales deviennent étroites, pour autant les attentes sociales et économiques augmentent.

Les exigences de performance et de transparence des bénéficiaires, l'accroissement du nombre d'acteurs, la diversité et l'ampleur des problématiques à traiter et des projets à piloter, l'impact des législations et règlements, les attentes de responsabilisation de la part des nouveaux embauchés, la mobilité des jeunes, le développement des technologies de communication avec comme corollaire la dématérialisation des actes de gestion, la multiplication des réseaux sociaux et professionnels et des équipes virtuelles, l'émergence de nouvelles missions, l'intégration progressive des usagers et des partenaires dans l'action publique, impactent profondément les organisations, les métiers territoriaux et l'action publique.

Ces évolutions ont pour conséquence majeure, une complexification des modes d'action, des processus décisionnels et des relations internes et externes. Parallèlement à ces évolutions, le management passe progressivement d'un management hiérarchique stable reposant sur une autorité statutaire à un management coopératif, reposant sur une capacité d'influence. Il sait s'adapter malgré les contraintes statutaires et réglementaires.

L'évaluation de la performance de l'action publique

La modernisation des services publics se traduira concrètement par une performance accrue de l'action publique et de son évaluation au bénéfice des usagers, mais également des agents, des collectivités et de la société, comme le définit précisément le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques européennes (CAF). Cette performance de l'action publique s'exprime selon différents types de résultats internes et externes mesurables, comme par exemple, la satisfaction des usagers, mais également celle des agents et leur motivation, l'adéquation des prestations aux attentes sociales, économiques, environnementales, l'implication des usagers dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, la mobilisation et la coopération des agents, la gestion des connaissances, l'impact de l'action publique sur l'économie locale, nationale, internationale ainsi que sur la société, l'intégration des principes de développement durable dans la définition et la mise en œuvre des décisions politiques, la préservation des ressources, l'efficacité budgétaire et l'efficience des projets et des prestations, la professionnalisation des agents liée à l'émergence de nouvelles missions et compétences métier associées.

La prééminence du leadership

Le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques européennes propose 5 facteurs majeurs permettant d'obtenir les résultats recherchés, que sont le leadership, la stratégie et planification, la GRH, les partenariats et ressources, la gestion de processus et du changement. Quatre types de résultats sont mesurés : les résultats auprès du citoyen/client, les résultats auprès du personnel, les résultats auprès de la société, les résultats des performances clés. Ce modèle met en évidence deux points intéressants, la prééminence du leadership, comme facteur clé de

la performance des organisations publiques, et la responsabilité sociale des administrations et des collectivités territoriales, au travers de la mesure de l'impact de l'action publique. Au même titre que les entreprises, les collectivités territoriales ont une responsabilité sociale à assumer. Compte tenu de l'ampleur des évolutions sociales et économiques à réaliser et de leurs conséquences sur la définition et la conduite de l'action publique, les collectivités territoriales sont des contributeurs de premier plan pour faire évoluer en profondeur le modèle social et économique actuel vers un modèle plus équitable, plus solidaire, plus respectueux des ressources naturelles et de l'environnement».



II. COMMENT DÉVELOPPER LE LEADERSHIP DES MANAGERS ?

Pour conduire, expliquer, accompagner, évaluer les réformes et contribuer aux mutations sociales et économiques, les collectivités devront initier et soutenir une transformation de leur management. Le management est un métier difficile et la complexité accroît cette difficulté. Le manager territorial intervient dans le cadre d'une organisation en évolution permanente, qu'il ne peut maîtriser, à l'interface de l'action de différents acteurs, dont parfois, les finalités sont floues, les logiques contradictoires et les interactions entre les membres difficiles à coordonner. Dans un tel contexte, le fonctionnement déterministe n'a plus cours ; le manager a comme guide de son action, l'incertitude, l'imprévisibilité des événements et des comportements et l'insécurité liée aux risques de diverse nature.



Nécessaire transformation...

Ces évolutions structurelles et fonctionnelles induisent une nécessaire transformation des modes de management. Le manager territorial doit intégrer dans sa pratique les caractéristiques de la complexité des organisations. Il doit agir de manière responsable, comprendre son positionnement et son rôle, coopérer avec l'ensemble des parties prenantes, les usagers, les élus, la hiérarchie, les agents, les partenaires, les fournisseurs, etc.. Il apporte sa contribution à la construction d'un « Bien commun » dont il n'est pas le « propriétaire », ni le décideur unique. Le métier de manager évolue. Les collectivités consentent des efforts importants en matière de professionnalisation de leur management, touchant tous les échelons de la hiérarchie. Grâce aux formations initiales et de professionnalisation, les directeurs généraux, les directeurs opérationnels et les responsables d'encadrement et de projet ont la possibilité d'acquérir les fondamentaux du management et d'approfondir leur expertise managériale. C'est un investissement conséquent, qu'il faut adapter aux besoins selon leurs priorités.

Gagner en « leadership »

Compte tenu de l'ampleur des évolutions sociales et économiques à réaliser et de la complexité de leurs conséquences sur l'organisation et le fonctionnement des services territoriaux, et sur la conduite de l'action publique, les collectivités doivent intensifier leurs efforts pour responsabiliser le management public aux enjeux sociaux et économiques, et offrir à leurs managers actuels et futurs, la possibilité de développer leur leadership. Le leadership des managers est et sera la clé de voûte des profondes mutations à réaliser.

III. DEVELOPPER SON LEADERSHIP EN SE CONNAISSANT MIEUX

Pour contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle social et économique, pour conduire la modernisation des services, les collectivités ont besoin de leaders ; des leaders porteurs de sens, capables d'impulser, d'orienter, d'accompagner les transformations nécessaires, de s'investir au profit de l'intérêt général, et de mobiliser les individus. La maîtrise des techniques managériales ne suffira pas. Au-delà de sa capacité à définir et promouvoir l'action, à lui donner du sens, à accompagner et à soutenir ses collaborateurs, ses collègues, à les responsabiliser et à les aider à devenir autonomes, le leader se fait également reconnaître par ses valeurs humanistes, son sens des responsabilités, de l'action collective, de la solidarité et de l'écoute, et par son exemplarité.

Être un leader ne s'improvise pas, ni de s'autoproclamer ; l'individu est un leader ou il le devient. « Devenir un leader inspiré est une décision cruciale », qui repose sur une prise de conscience et un engagement personnels.



« Débloquer » un potentiel

Le modèle de développement du leadership utilisé dans nos accompagnements est issu du constat que chacun dispose d'un potentiel de leadership, parfois méconnu et inexploité pour diverses raisons. Chacun peut développer son leadership, si nous lui permettons de « débloquer » son potentiel de leader, en identifiant ses freins et en exploitant toutes ses ressources intellectuelles, émotionnelles, spirituelles, corporelles. La révélation et la valorisation de ce potentiel peut bénéficier utilement d'un accompagnement adapté».

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Tout comme la responsabilité sociale des entreprises, les collectivités par ailleurs soumises à de profondes restructurations au titre de la modernisation des services publics, ont une responsabilité dans les choix de société, au travers de leurs orientations politiques, de leur manière de conduire l'action publique et d'y associer toutes les parties prenantes. Pour conduire à bien les transformations nécessaires, et contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle social et économique, les administrations et les collectivités disposent d'un levier précieux, le management. Elles doivent développer un management responsable et inspiré, en s'appuyant sur le leadership de leurs managers.

Capacité à motiver

Des leaders porteurs de sens, capables d'impulser, d'orienter, d'accompagner les transformations nécessaires, et de mobiliser les individus. Les compétences de ces leaders reposeront d'abord sur leur capacité à libérer leur potentiel et à assumer leurs nouvelles responsabilités et moins sur la maîtrise des techniques managériales. Les collectivités, tout comme les entreprises, ne sont pas en dehors du champ social et environnemental. C'est une préoccupation qui doit diffuser dans les consciences individuelles, s'intégrer dans les processus de décision, et s'exprimer au travers de comportements collectifs, en accord avec des valeurs humanistes partagées. C'est aux managers leaders de porter ces évolutions comportementales et culturelles. C'est une responsabilité des collectivités de les aider à s'y préparer.