



**DOSSIER D'EXPERTS**

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

# L'art du management en collectivité territoriale

Philippe Dressayre

Expert en management public

# L'art du management en collectivité territoriale

Ce livre développe les nouvelles exigences du management en collectivité territoriale et leurs conséquences en termes de besoins en compétences et de qualité des démarches individuelles et collectives.

Il affirme l'impératif d'une reconnaissance du « métier » de manager dans les collectivités territoriales et développe la conviction que le management n'est pas seulement un ensemble de techniques et d'outils « prêts à porter » mais bien aussi et surtout un « art » de production de sens à l'échelle de l'administration et de chaque direction et service. Pour faire de son management une « œuvre » au service de son équipe, le manager se doit de faire preuve constamment d'engagements « élégants », respectueux et efficaces. Tout un « art », effectivement ! Un « art » qui n'est pas inné, mais qui s'apprend, se travaille tout au long de sa carrière.

Enfin, l'ouvrage tire les conséquences pour les managers du nouvel environnement de l'action publique territoriale, à savoir des exigences bien plus considérables que par le passé : il s'agit désormais de « libérer » les organisations, de s'affirmer comme leader et de respecter les autres en leur faisant confiance, en les responsabilisant et en reconnaissant leurs contributions. Dès lors, les managers ne peuvent plus être de simples « encadrants ». Le défi qu'ils doivent relever est de retourner les exigences et contraintes nouvelles de leur environnement en opportunités pour eux, pour leurs équipes et, *in fine*, pour le service public et les citoyens.



**Philippe DRESSAYRE** a été chercheur associé au Department of Political Science (Cornell University - USA) ; il est docteur d'État en sciences politiques (Université Rennes I). Après avoir été directeur du développement de l'Institut de Management Public, il a dirigé le Département Service Public d'IDRH, puis fondé et dirigé le cabinet de formation et de conseil PUBLIC DG. Ancien maire-adjoint de la Ville de DINAN, il a été membre du comité d'experts en management stratégique du Centre National de la Fonction Publique Territoriale. Il est l'auteur ou coauteur de plusieurs ouvrages sur le pilotage des politiques et le management publics, dont : *Réussir la conduite du changement dans les collectivités*, Territorial Éditions, 2015, *La société rurale aux États-Unis et en France ou le mythe de la démocratie associative*, L'Harmattan, 2016 et *Marketing public - De la conception du service public à son évaluation*, Les Presses des Mines, 2022.

**boutique.territorial.fr**

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2037-3

**territorial** éditions



**DOSSIER D'EXPERTS**

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

# L'art du management en collectivité territoriale

Philippe Dressayre  
Expert en management public

**territorial** éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 913A

Retrouvez tous nos ouvrages sur [boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.  
Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[www.boutique.territorial.fr](http://www.boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur:**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Il est interdit de reproduire<br/>intégralement ou partiellement<br/>la présente publication sans autorisation du<br/>Centre Français d'exploitation<br/>du droit de Copie.<br/><b>CFC</b><br/>20, rue des Grands-Augustins<br/>75006 Paris.<br/>Tél. : 01 44 07 47 70</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2037-3

ISBN version numérique: 978-2-8186-2038-0

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Décembre 2022

Dépôt légal à parution

# Sommaire

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Introduction ..... | p.7 |
|--------------------|-----|

## Partie 1

### **Les nouvelles exigences du management en collectivité territoriale**

#### Chapitre I

|                                                                                  |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Le management entre changement continu et complexité de l'action .....</b>    | <b>p.13</b> |
| A - Un nouveau contexte de changement continu .....                              | p.14        |
| B - La complexité de l'action publique .....                                     | p.16        |
| C - La nécessité de modes d'action partagés, agiles et producteurs de sens ..... | p.19        |
| 1. L'intelligence collective .....                                               | p.20        |
| 2. L'agilité organisationnelle .....                                             | p.20        |
| 3. La production de sens .....                                                   | p.21        |
| D - La métaphore du dauphin .....                                                | p.21        |

#### Chapitre II

|                                                          |             |
|----------------------------------------------------------|-------------|
| <b>La collaboration avec les élus .....</b>              | <b>p.23</b> |
| A - L'héritage juridico-institutionnel en France .....   | p.24        |
| B - La comparaison avec d'autres modèles .....           | p.25        |
| C - Le « couple » élu / manager .....                    | p.26        |
| D - La fonction de direction générale des services ..... | p.29        |

#### Chapitre III

|                                                                                |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Les nouvelles attentes des collaborateurs .....</b>                         | <b>p.33</b> |
| A - Le schéma classique de compréhension des attentes des collaborateurs ..... | p.33        |
| 1. Les facteurs de la motivation au travail .....                              | p.33        |
| 2. Les facteurs d'engagement au travail .....                                  | p.34        |
| B - L'évolution des attentes par rapport au travail .....                      | p.35        |

## Partie 2

### Le management : un métier

#### Chapitre I

##### Les sources de légitimité du manager ..... p.39

A - Le management : un métier à part entière ? ..... p.42

B - Les leviers de légitimité du manager ..... p.49

#### Chapitre II

##### Les compétences professionnelles du manager ..... p.55

#### Chapitre III

##### L'évaluation du management et des managers ..... p.67

A - Un exemple d'autoévaluation de son investissement en temps de management ..... p.69

B - Trois exemples de méthodes d'évaluation des managers ..... p.70

1. Exemple 1 ..... p.70

2. Exemple 2 ..... p.71

3. Exemple 3 ..... p.73

C - Une démarche de diagnostic partagé d'une direction, d'un service ou d'une équipe ..... p.74

1. La mise à plat critique du fonctionnement d'un service ou d'une équipe ..... p.74

2. L'établissement d'un diagnostic symbolique ou émotionnel d'un collectif ..... p.75

3. L'autoévaluation stratégique du système d'action que constitue une direction ..... p.76

D - Le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF) ..... p.77

## Partie 3

### Le management par le sens

#### Chapitre I

##### Le développement du collectif : du stade de latence à l'intelligence collective ..... p.85

#### Chapitre II

##### Le partage du sens et des valeurs ..... p.89

A - La production de « sens », une responsabilité inhérente à la fonction de management ..... p.90

B - Les « valeurs » partagées, une composante du « sens » au travail ..... p.93

#### Chapitre III

##### Vers des organisations et des modes de fonctionnement porteurs de sens ..... p.103

A - L'arborescence des projets de production de sens ..... p.103

1. Le « projet d'administration » ..... p.104

2. Les « projets de direction ou de service » ..... p.111

3. Le projet de direction générale ..... p.124

B - En finir avec les organisations bureaucratiques ..... p.125

1. « Casser le moule » des structures en silo ..... p.125

2. Généraliser le recours à un management par projet ..... p.128

3. Développer les modes de fonctionnement en transversalité ..... p.130

C - Animer au quotidien les collectifs ..... p.134

## Partie 4

### Le management par la confiance

#### Chapitre I

|                                                         |       |
|---------------------------------------------------------|-------|
| <b>L'assertivité du manager</b> .....                   | p.145 |
| A - Le respect de l'autre et le respect de soi .....    | p.145 |
| B - L'adaptation de son style de management .....       | p.147 |
| 1. Connaître son « style » spontané de management ..... | p.147 |
| 2. Adapter son mode de management .....                 | p.148 |

#### Chapitre II

|                                                                     |       |
|---------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>La responsabilisation des collaborateurs</b> .....               | p.151 |
| A - La formulation d'objectifs de résultat .....                    | p.151 |
| B - La délégation de responsabilités .....                          | p.156 |
| C - L'autonomie d'organisation : « l'administration libérée » ..... | p.159 |

#### Chapitre III

|                                                                                           |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>La reconnaissance</b> .....                                                            | p.163 |
| A - La reconnaissance, facteur de motivation .....                                        | p.163 |
| B - Les corollaires de la reconnaissance : l'écoute active et le feed-back du manager ..  | p.164 |
| C - Un retour d'expérience : la définition d'une « stratégie de la reconnaissance » ..... | p.166 |
| <b>Conclusion</b> .....                                                                   | p.171 |

## Annexes

#### Annexe I

|                                                        |       |
|--------------------------------------------------------|-------|
| <b>Quelques « minutes » à partager</b> .....           | p.175 |
| 1. Pour un XXI <sup>e</sup> siècle « spirituel » ..... | p.175 |
| 2. Lettre à de futurs managers territoriaux .....      | p.177 |
| 3. Pour un permis d'administrer à points .....         | p.178 |
| 4. Le temps des citoyens des territoires .....         | p.179 |
| 5. La corruption .....                                 | p.180 |
| 6. L'instruction civique .....                         | p.182 |
| 7. La qualité de service .....                         | p.183 |

#### Annexe II

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| <b>Test d'assertivité</b> ..... | p.185 |
|---------------------------------|-------|

#### Annexe III

|                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| <b>Test inspiré de la grille de Blake et Mouton</b> ..... | p.191 |
|-----------------------------------------------------------|-------|

#### Annexe IV

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| <b>Notions et mots-clés</b> ..... | p.193 |
|-----------------------------------|-------|

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| <b>Éléments bibliographiques</b> ..... | p.195 |
|----------------------------------------|-------|

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>Remerciements</b> ..... | p.197 |
|----------------------------|-------|



## Introduction

---

Pour certains élus, certains cadres et certains représentants du personnel dans les collectivités territoriales, ce livre ne devrait pas exister. Il n'aurait aucune raison d'être, et ce, pour au moins trois raisons, selon eux :

- la première serait que le terme même de « management » n'aurait pas sa place dans le secteur public français : ce vocable anglophone serait le fait d'une « importation » à la mode dans le monde de l'entreprise ; il devrait rester « étranger » à la culture de la fonction publique française ;
- la seconde raison souvent entendue tiendrait au fait que tous les agents des collectivités publiques sont animés par une « vocation » : celle de servir les usagers ; ils n'auraient pas besoin d'être motivés pour se consacrer à leurs missions, des « encadrants - contremaîtres » précisant les tâches à réaliser et contrôlant la mise en œuvre de ces dernières suffiraient ;
- enfin, la fonction publique est régie par un « statut » qui se suffit à lui-même pour fixer les principes et les règles de la gestion des carrières et des parcours professionnels des agents : le statut est la politique des ressources humaines d'une organisation publique ; son application ne justifie pas l'intervention de « managers ».

Et, pourtant, nous affirmerons ici avec force l'impératif d'une reconnaissance pleine et entière du métier de manager dans les collectivités territoriales. Certes, en respectant et en intégrant la spécificité des missions de ces organisations par rapport au monde de l'entreprise, mais en reconnaissant aussi que les collectivités se doivent d'être performantes et que leurs personnels ont besoin d'être reconnus, valorisés et mobilisés pour leur bien-être au travail et la qualité du service public qu'ils sont chargés de produire.

L'expérience montre en effet qu'il n'est pas toujours assuré que les administrations publiques délivrent un service rendu de qualité et qu'il n'est pas rare de rencontrer des agents publics en difficulté, abandonnés par leur hiérarchie et malheureux au travail.

Et ce, à cause d'un déficit parfois abyssal de management de la part de responsables plus motivés par leurs relations avec les élus et la dimension technique ou gestionnaire de leurs missions que par une relation de production de sens, d'accompagnement, de soutien et de reconnaissance de leurs collaborateurs.

Le propos dans les pages de cet ouvrage sera de démontrer que le management n'est pas propre au monde de l'entreprise mais qu'il peut – à condition d'être contextualisé par rapport aux missions spécifiques des organisations publiques – constituer un levier

indispensable pour défendre la place du service public dans nos sociétés et valoriser la fonction publique de demain.

À cette fin, il sera ici affirmé et développé que le management n'est pas seulement un ensemble de techniques « prêtes à porter » mais bien aussi un « art », « art » entendu comme « *le plus court chemin de l'homme à l'homme* » (André Malraux) ou comme « *la seule forme d'activité par laquelle l'homme en tant que tel se manifeste comme véritable individu* » (Marcel Duchamp).

Entendons-nous : l'art est avant tout un don à développer mais qui, évidemment, suppose pour s'exprimer de maîtriser quelques savoir-faire, comme l'aurait dit sans doute Mozart... On essaiera d'illustrer cela dans les pages qui suivent.

Que soit permis de formuler une petite précision : ce livre n'a pas pour ambition de traiter de manière détaillée toutes les dimensions et méthodes du management, nombre d'ouvrages existent qui sont des références utiles pour travailler telle ou telle dimension des pratiques managériales. Le propos est ici d'embrasser l'ensemble des défis que chaque manager doit relever personnellement, en focalisant parfois sur des démarches et expériences nouvelles qui méritent d'être partagées.

La présente contribution a été conçue à partir de mon expérience de l'accompagnement en conseil et en formation des élus, cadres et agents territoriaux, sur près de quarante ans. Ainsi, elle doit beaucoup aux « clients - partenaires » et aux « élèves - stagiaires » qui m'ont apporté le sens, la mesure mais aussi de l'audace dans la recherche d'un management tendu vers la performance tout en étant respectueux des valeurs de bienveillance, de solidarité et de reconnaissance.

À cet égard, je tiens tout particulièrement à citer ici les dirigeants et responsables territoriaux qui ont accepté de contribuer directement à ce livre en me faisant part de leurs réflexions sur le management et le rôle du manager en collectivité à l'occasion d'un questionnement auquel je les avais conviés en préparant cet ouvrage. Que soient donc très chaleureusement salués ici pour leurs apports :

- Philippe ALLEX-BILAUD, ex-DGA à la communauté du Pays vironnais ;
- Serge BIESSY, DGS de la ville d'Échirolles ;
- Gwenaëlle BISSON, ex-directrice des finances à la ville de Niort ; responsable du département d'appui au pilotage stratégique et à l'innovation à l'Enim ;
- Philippe BOMBARDIER, DGS du conseil départemental de la Creuse ;
- Adib BOUSSELHAM, chef de service à la ville de Vannes ;
- Maryse BRIAND, ex-DGS de la ville de Blain, consultante-coach en management et manager de transition dans le secteur public ;
- Stéphane CADORET, DGA au conseil départemental du Loir-et-Cher ;
- François CAVARD, DGS de la ville du Havre ;
- Fabien CONNETABLE, DGS de la ville et de la communauté d'agglomération de Vesoul ;
- Jean-Yves COUDRAY, directeur au conseil départemental de la Seine-et-Marne ;
- Michele ESPOSTO, directrice au sein de l'établissement public territorial Est Ensemble ;
- Blandine FORTIN, directrice du pôle RH à la ville et la métropole de Montpellier ;
- Anne GIRARD-MAYEUX, directrice lutte contre les exclusions au conseil départemental d'Ille-et-Vilaine ;

- Jérôme GUIHO, DGA à la transition numérique à la ville d'Angers et à Angers Métropole ;
- Hélène GUILLET, DGS du centre de gestion de Loire-Atlantique ;
- Yann GUYOMARCH, directeur général adjoint en charge de la transition et du développement du territoire de la ville et de l'agglomération de La Rochelle ;
- Rachid HACHIRI, cadre à la ville de Dreux ;
- Olga KROMPASZKY, directrice des relations au public à la ville de Montpellier ;
- Soizic LEYGONIE, directrice de la gestion et prévention des déchets à la communauté d'agglomération Cap Atlantique ;
- Nathalie PARÉ, directrice de la maison du département de Saint-Brieuc ;
- Bruno PAULMIER, DGS de la ville de Niort ;
- Florence PELEAU-LABIGNE, DGS du conseil régional du Centre-Val de Loire ;
- Nicolas PERNOT, DGS du conseil régional Grand Est ;
- Françoise PITERBOTH, DGS du centre de gestion de La Réunion ;
- Alice PRISSARD, DGS de la ville de Guérande ;
- Raphaël REDJEKRA, responsable du pôle performance énergétique à Chartres Métropole ;
- Dominique SEGALEN, DGS de la ville de Marmande ;
- William VIRAPIN, chargé de mission à la ville de Saint-Louis (La Réunion).

Certains de ces responsables territoriaux ayant contribué au livre ont souhaité demeurer anonymes. Leurs apports ont été utilisés mais sans qu'en soient désignés nominativement les auteurs.



## Partie 1

---

# **Les nouvelles exigences du management en collectivité territoriale**



## Chapitre I

# Le management entre changement continu et complexité de l'action

**Yann Guyomarch, DGA en charge de la transition  
et du développement du territoire à la ville et l'agglomération de La Rochelle**

*« Rien n'est vraiment facile dans nos métiers. Il faut se satisfaire de petites victoires et se poser parfois en garant du respect des besoins des territoires. »*

**Hélène Guillet, DGS du centre de gestion de Loire-Atlantique**

*Le management suppose « du temps consacré à la perception, la compréhension des évolutions sociales et sociétales (et des) mutations en cours, à la conception, au développement au pilotage des stratégies globales et ou sectorielles, à l'analyse et l'animation du système d'acteurs..., aux mises en réseau et synergies, à la mise en place de systèmes organisationnels et d'alerte visant à l'anticipation au « ne rien faire » pour entretenir son souffle, l'attention portée aux autres, sa capacité de décadage ».*

L'environnement des managers des collectivités territoriales a profondément changé au cours des toutes dernières décennies. Les fondamentaux du management, hérités des années de la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle, sont, pour une large part, devenus obsolètes.

Les facteurs de ce changement de l'environnement managérial sont multiples et concomitants. Ils sont bien connus de tous les décideurs et responsables des administrations territoriales, même si leur impact et la manière de les prendre en compte dans les pratiques restent encore bien souvent mal maîtrisés.

Parmi ces facteurs de changement, l'on peut citer notamment :

- en externe aux organisations :
  - \* des facteurs environnementaux qui ont trait aux contextes climatiques, écologiques et énergétiques des territoires,
  - \* des facteurs sociodémographiques qui visent les caractéristiques spatiales et sociales des territoires, comme le vieillissement des populations, l'implantation de nouvelles catégories de populations,
  - \* des facteurs socioculturels qui ont trait aux modes de pensée et de vie des populations avec des conséquences sur les besoins, les demandes et les comportements des « publics », comme le développement de comportements communautaires, celui de comportements consuméristes ou l'apparition de nouvelles préoccupations et attentes en termes de modes de vie,

- \* des facteurs économiques, comme la mondialisation, la multiplication de situations de précarité,
- \* des facteurs juridiques et institutionnels (la juridicisation de la société, le désengagement de l'État, la multiplication de nouvelles réglementations),
- \* des facteurs technologiques, comme le développement des TIC ou l'évolution des modes de transport et de déplacement,
- \* des facteurs concurrentiels et/ou partenariaux (entre territoires, avec les acteurs privés...) ;
- en interne aux organisations :
  - \* des facteurs financiers relatifs à l'évolution des ressources des collectivités,
  - \* des facteurs sociaux qui ont trait aux attentes et attitudes des ressources humaines des organisations,
  - \* des facteurs politiques qui renvoient aux stratégies et postures des acteurs politiques.

Sous l'effet de ces différents facteurs, le modèle classique du management est devenu caduc : il entendait le changement comme un temps d'adaptation plus ou moins difficile, mais avec toujours l'espoir (la « promesse ») d'une nouvelle stabilité et de lendemains meilleurs.

Il s'agit désormais de concevoir et mettre en pratique un management, non plus du changement, mais dans le changement en raison d'un environnement désormais totalement et durablement instable.

Car, comme l'avait déclaré Francis Blanche, « *face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement* »<sup>1</sup> !

## A - Un nouveau contexte de changement continu

**Françoise Piterboth, DGS du centre de gestion de La Réunion**

*« Dès qu'il y a interaction, nous adaptons notre management à ce qui se trouve en face de nous. Cette adaptabilité réclame une attention constante à notre environnement, de plus en plus mouvant. Héraclite disait que « rien n'est permanent, sauf le changement ». Cela nous conduit à réinventer notre réponse au besoin de sécurité des agents si l'on veut leur permettre de se libérer au travail. »*

L'exigence pour les managers territoriaux est de plus en plus de savoir recourir à des méthodes partagées de diagnostic, de recherche de solutions ou de négociation avec des acteurs parfois plus en résistance que dans une posture d'adhésion immédiate. Il s'agit ainsi d'éviter trois écueils :

- le premier est celui de la prédominance d'une « pensée magique » selon laquelle l'évidence (pour les managers) du bien-fondé du changement à conduire ou le fait qu'il s'impose en raison de contraintes de nature externe suffirait pour que tout se passe aisément et que tous les acteurs soient convaincus de la nécessité de changer.

Cette assurance d'avoir raison (et, donc, que ceux qui ne comprennent pas sont « irrationnels ») est fréquente ; plus surprenant, elle peut être une posture répétée chez des managers qui n'arrivent pas à apprendre des expériences qu'ils ont connues et qui auraient dû leur révéler que vouloir ce que l'on croit incontournable ne suffit pas, car,

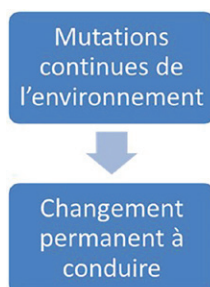
1. <https://citations.ouest-france.fr/citation-francis-blanche/face-monde-change-vaut-mieux-75013.html>

en réalité, il faut bien admettre que le chemin est aussi déterminant que le but dans la réussite d'un management de changement ;

- le deuxième écueil est celui résultant de la conviction que, malgré les résistances qui s'expriment et les oppositions qui se manifestent, il est toujours possible de « passer en force » et d'imposer le changement, même s'il créera passagèrement quelques remous. Certains directeurs de collectivités territoriales ont ainsi le sentiment que leur fonction, que leur autorité (hiérarchique), que leur charisme et que, « en face », la loyauté, la passivité et la division de leurs équipes suffiront pour imposer le changement. Un sentiment qui peut correspondre à une certaine réalité durant les étapes d'engagement du changement, mais qui fait bien souvent totalement l'impasse sur la capacité des acteurs concernés à « laisser passer » pour éviter le conflit, mais à détourner ensuite le projet – lors de sa mise en œuvre – en reprenant dans l'action les réflexes et habitudes d'hier ;
- enfin, un troisième écueil est de plus en plus fréquent dans le contexte de plus en plus « changeant » des collectivités et de leurs administrations. L'erreur commise par certains dirigeants-managers territoriaux est de focaliser et de privilégier de manière quasi exclusive le projet de changement du moment, indépendamment de ceux conduits dans un passé proche... et souvent non achevés et ceux qu'il s'agit de mener concomitamment ou juste après. La cacophonie du changement et la concurrence des projets de changement rendent alors illisibles les besoins de changer pour les acteurs impactés et viennent relativiser l'importance qu'il convient d'accorder à ce qui apparaît parfois comme la « dernière lubie » des décideurs-managers.

Éviter ces écueils constitue ainsi une exigence incontournable dans un environnement devenu extrêmement complexe et en mutation permanente. C'est ainsi qu'au-delà des méthodes, techniques et outils d'une ingénierie de la conduite de projets de changement, est posée la question de la place et du rôle du manager-leader comme pilote de l'adaptation permanente de l'administration de la collectivité.

Le défi n'est plus seulement de réussir à conduire un projet de changement... de temps en temps ; il est désormais de savoir mener des changements nécessairement multidimensionnels et souvent concomitants, d'être capable non plus seulement de manager des projets de changement mais dans un changement continu qui s'impose aux décideurs-pilotes autant qu'à leurs collaborateurs.



Certes, de tout temps, les collectivités territoriales ont été amenées à évoluer sous l'influence des mutations de leur environnement. Mais ce qui est beaucoup plus nouveau aujourd'hui, ce sont :

- la rapidité avec laquelle ces mutations s'accomplissent et l'horizon de plus en plus court terme du changement dans les organisations ;

- le caractère de plus en plus contraint et parfois brutal des changements requis ;
- et la dimension « systémique » de ces changements (les différents aspects de l'organisation doivent obligatoirement évoluer ensemble).

Dès lors, les managers des collectivités territoriales (comme, d'ailleurs, leurs homologues des autres organisations publiques ou privées) sont confrontés à une situation tout à fait nouvelle pour deux raisons :

- tout d'abord, il n'est plus possible d'envisager de conduire les projets de changement les uns après les autres : l'urgence des besoins d'adaptation face à des vagues d'évolution de l'environnement qui se succèdent de plus en plus rapidement, avec une force de plus en plus grande, fait que le dirigeant-manager est contraint de piloter de multiples changements en même temps... et d'imposer à ses équipes des « coups de barre » fréquents, de les contraindre à des remises en cause et des adaptations permanentes ;
- ensuite, et de manière plus profonde, la « promesse » de lendemains plus calmes, permettant la consolidation et la « cristallisation » durant lesquelles il serait possible d'engranger les bénéfices d'un changement réussi, ne tient plus : elle n'est plus crédible... Ainsi, l'une des clés de la réussite d'un projet de changement, que mettait en évidence la sociologie des organisations, n'existe plus : il n'y a plus de fin au changement et il importe d'être capable d'intégrer cette nouvelle donne et de la faire intégrer par les équipes ; le paradigme classique s'est écroulé et les managers doivent reconnaître et faire reconnaître par leurs collaborateurs que l'avenir sera fait d'une nécessité continue de s'adapter aux mutations de l'environnement de chaque collectivité.

Ainsi, l'approche de l'organisation et du changement se doit d'évoluer. Dans celle qui a prévalu ces cinquante dernières années, le management visait à conduire des projets de changement et à en partager (plus ou moins) les fruits de leur réussite. Dans un environnement totalement et durablement instable, le modèle nouveau à inventer est nécessairement celui d'un management dans le changement permanent qui se caractérisera par l'importance accordée à la création de valeur, par la constitution et l'animation d'équipes multifonctionnelles, par l'auto-organisation et le profil « entrepreneur » des managers.

## B - La complexité de l'action publique

**Nicolas Pernot, DGS de la Région Grand Est**

*« (Ce qui est le plus difficile dans la fonction de management territorial), ce sont la constitution et la motivation des équipes, la volatilité du cadre financier et juridique dans lequel évolue la collectivité et, à certaines périodes, le cadre et les aléas politiques. »*

Après la chute du « mur de Berlin » et l'effondrement du bloc soviétique, l'US Army War College engagea une réflexion sur l'impact de ces évolutions sur l'environnement du management militaire et, donc, sur les besoins en compétences de l'encadrement. Le modèle de lecture de ce nouveau contexte a été appelé « VUCA » pour « Volatility », « Uncertainty », « Complexity » et « Ambiguity » :