

BOÎTE À OUTILS

APRÈS LES ETS... PLACE À L'ACTION !



LE NOUVEAU MANAGER

Si c'est la fin du management directif, globalisé, contrôlé par une multitude d'outils, planifié sur plusieurs années, alors c'est quoi manager ? Quel management pratiquer ? Quel est son rôle ?

LE NOUVEAU MANAGER :

- **Est authentique** : il est lui-même avec ses qualités et ses défauts, il dit presque tout ce qu'il pense, donc il est mieux compris et il peut obtenir l'adhésion de ses équipes.
- **N'est pas un super héros** : il a le droit d'exprimer ses difficultés, il est un homme ou une femme comme les autres, et il fait partie de l'équipe.
- **Est exemplaire et responsable** : on oublie le « faites ce que je dis, pas ce que je fais » qui décrédibilise et rompt la confiance, et il assume sa responsabilité, même (surtout) quand il perd.
- **Reconnaît la responsabilité de chacun**, et donne du réel pouvoir d'agir à ses équipes.
- **A et donne le droit à l'erreur** : pour innover et être créatif, il faut prendre des risques et donc avoir le droit d'échouer ou de se tromper.
- **Est passionné**, il prend du plaisir dans la manière de faire son travail (sinon, il faut le faire autrement pour trouver le plaisir) : c'est moteur de l'innovation et c'est contagieux.
- **Est insolent**, il ose dire ce qu'il pense, il dérange, il bouscule l'ordre établi.
- **Est reconnu et légitime dans sa responsabilité** de manager sans confusion des rôles avec la hiérarchie : l'élu donne les orientations, l'encadrant conçoit et définit l'action et est clairement en responsabilité du management.
- **Est quantique** : il apporte la matière et insuffle une énergie.
- **Est curieux**, il va voir ce qu'il se passe ailleurs, notamment à l'étranger, pour avoir une autre vision et découvrir une autre manière de faire.
- **Valorise d'abord la personne** et ses réussites avant de parler des problèmes (et pas l'inverse).
- **Se détend**, il est ouvert et il lâche prise sur le contrôle.

LE NOUVEAU MANAGEMENT :

- **Est artisanal**, il se centre sur les compétences des personnes.
- **Remet l'humain au cœur de tout**, plutôt que les outils et la rationalité : c'est une communauté humaine qui s'embarque dans une aventure collective.
- **Est plus libre**, moins contrôlant.
- **Est plus transversal**, moins hiérarchique.
- **Est participatif**, il s'appuie sur le collectif et le valorise.
- **Met le sens au cœur de l'action** et notamment le sens du service rendu au public.
- **Est souple**, il s'adapte.
- **Est innovant et critique**: il réinterroge l'existant et trouve de nouvelles approches pour le changer ou l'améliorer.

SON RÔLE EST :

- **De traduire et faciliter les échanges**, comme un pivot qui permet la fluidité de la communication entre les strates hiérarchiques et donc de l'action.
- **D'embarquer les gens** dans une aventure et partir à la conquête du monde.
- **De donner à chacun la chance de réaliser son potentiel.**
- **De donner du sens.**
- **De donner le pouvoir d'agir**, de rendre capacitaire les autres.
- **D'affronter la situation** en trouvant de nouvelles approches.

BIEN ÊTRE ET BONHEUR AU TRAVAIL

Pas ici de recette magique pour trouver le bonheur au travail, elle n'existe pas. D'ailleurs, personne n'attend de son travail qu'il lui amène le bonheur sur un plateau. Mais plutôt le tour des conditions intrinsèques et extrinsèques qui contribuent à ce que chacun se sente bien et aligné avec lui-même dans son travail.

POUR ÊTRE HEUREUX DANS MON TRAVAIL, J'AI BESOIN DE :

- Trouver du sens dans ce que je fais.
- Être en accord avec mes valeurs personnelles.
- Avoir une marge de manœuvre et la possibilité de prendre des initiatives.
- Injecter de la passion dans mon travail, moteur de l'enthousiasme et de la créativité.
- Être intégré dans une équipe avec laquelle je suis en relation, j'échange et je parle ouvertement.
- M'investir dans la créativité.
- Exister en tant qu'individu avec un traitement personnalisé et non globalisé (par la formation, la mobilité, la gestion de carrière, etc.).
- Pouvoir m'exprimer avec ma tête, mon cœur et mes tripes.
- Évoluer dans un climat de confiance.

LES VERTUS DU BIEN ÊTRE AU TRAVAIL : C'EST TOUT BÉNÉF !

- Augmente la performance.
- Insuffle la créativité et l'innovation.
- Est contagieux.
- Évite les risques psychosociaux.
- Facilite une communication efficace et de qualité.

LES (MOTS) CLÉS DU BONHEUR AU TRAVAIL :

**SENS, VALEURS, LIBERTÉ, COMMUNIQUER, COLLECTIF,
ÉCHANGES, CONFIANCE, PASSION, PARTICIPATION**

ATTENTION, ÇA BOUSCULE !

Côté encadrants, consulter avant de décider n'est pas une démarche naturelle pour tout le monde.

Côté encadrés, ceux qui sont consultés doivent apprendre à sortir d'une certaine position infantile et paresseuse : pas évident de proposer des choses quand on n'a pas l'habitude qu'on nous demande notre avis ou qu'on le prenne en compte.

POURQUOI ?

- Le point de départ du collaboratif vient d'une demande d'agir et donc de replacer les usagers au cœur de la conception des politiques publiques.
- Parce que les rencontres « d'humain à humain », la communication, le vivre ensemble, sont sources de créativité et de bien être dans le travail.
- Les agents sont experts de leur outil de travail > redonnons-leur le pouvoir de produire des idées et d'agir.

COMMENT ?

LES BASES POUR RÉUSSIR UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE :

- **Le sens** : conforter et donner à voir l'utilité du travail.
- **La solidarité** : favoriser la coopération et la solidarité.
- **La responsabilisation** : diffuser le sentiment de responsabilité.
- **La souplesse** : permettre l'amélioration des processus et des conditions de travail, laisser faire.
- **L'adhésion** : communiquer, expliquer, faire adhérer à la démarche qui peut bousculer l'organisation et provoquer temporairement un sentiment d'inconfort ou de défiance chez certains.
- **L'engagement** : apprendre en faisant plutôt qu'apprendre avant de faire.
- **Le support** : un portage politique et technique, des moyens a minima humains (pas forcément financiers).
- **La confiance**, la confiance la confiance (Cf. fiche « confiance »).

LES TECHNIQUES :

1. La pensée design en 5 étapes : l'empathie (apprendre et comprendre celui pour qui vous faites le projet), la définition (du cadre et du problème à résoudre), l'idéation (générer plusieurs idées), le prototypage (bâtir une représentation physique de ses idées), le test (lancer le projet).

2. La théorie U d'Otto Scharmer : modèle pour que les groupes et les organisations laissent émerger le meilleur futur possible pour leur organisation. Cette théorie peut s'expérimenter avec plusieurs approches : se transformer soi-même pour transformer l'organisation, la puissance de la maïeutique, les histoires inspirantes pour donner envie d'avancer, l'accélération de projet, etc.

3. La mise en scène avec le théâtre de l'opprimé : la méthode consiste à jouer des scènes de la réalité pour mieux la décoder et la comprendre, prendre de la distance et déceler les moyens concrets d'agir sur sa réalité.

4. Le codéveloppement : créer un cadre d'interactions d'écoute et de bienveillance générant une intelligence collective pour résoudre une problématique exposée. 3 types d'acteurs : les facilitateurs (gardiens du temps et des règles), le client qui expose sa problématique, les consultants bienveillants et exigeants qui font effet miroir et proposent un éclairage de la problématique du client.

5. La technique de la boule de neige : au départ, on se divise en groupes de deux, chaque groupe devant choisir trois idées répondant à la problématique donnée. Deux groupes de deux se rassemblent ensuite et forment un groupe de quatre avec six idées. Le groupe doit choisir les trois idées les plus importantes parmi les six. Et, ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il reste les trois idées les plus représentatives du collectif.

6. La prospective régressive : un groupe travaille sur une situation idéale liée à la problématique donnée. L'autre groupe, a contrario, se penche sur un scénario catastrophe. À chaque fois, on imagine les raisons du succès et ce qui pourrait éviter l'échec pour identifier des pistes d'actions concrètes.

7. Les petits trucs faciles qui aident :

- Soyez généreux : accueillir généreusement les idées des autres.
- Préférez le « et » plutôt que le « ou » ou le « mais » : enrichissez les idées de l'autre plutôt que s'y opposer.
- Recherchez le positif : investissez sur ce qui marche, ça fait du bien.

LA CONFIANCE

La confiance est la base du management. Mais la confiance ne se décrète pas, elle se construit sur des bases qui se veulent solides, et pour être préservée, doit être surveillée comme le lait sur le feu. Quelles sont ces bases et quelles en sont les vertus ?

- **L'exemplarité** : C'est la clé, le manager doit être exemplaire pour instaurer la confiance avec ses équipes. Attention, exemplaire ne veut pas dire parfait, mais plutôt intègre et sincère. Être exemplaire, c'est aussi assumer ses responsabilités sans chercher à y échapper par des passe-droits quelconques, même (et surtout) en cas d'échec.

- **Les échanges humains** : les bases de l'organisation doivent être claires, expliquées en face-à-face dans les services plutôt que par des circulaires, et comprises par tous.

- **L'ouverture** : faites confiance à vos collaborateurs en les laissant agir, emmenez-les avec vous dans un projet commun plutôt que de les tirer quand ils sont en défiance.

- **La défiance** : elle s'obtient beaucoup plus rapidement et facilement que la confiance. Par exemple, elle est le résultat de nombreuses réformes successives qui lassent les agents, et dans ce climat, les outils participatifs sont eux-mêmes suspectés d'être manipulateurs.

- **Le contrôle** : sortir du contrôle c'est justement faire confiance. Le contrôle bloque l'innovation et la créativité, il met l'agent dans une position infantile plutôt que de le rendre acteur de son organisation. Donc stop au management par le contrôle !

LA DISRUPTION

La disruption, c'est littéralement un bouleversement, une rupture. Dans une organisation, elle est à la fois recherchée car source d'innovation, et crainte car elle chahute un ordre (ou un désordre) établi. Ici pas de doute : le nouveau manager comme chaque agent doit oser être disruptif. Courage !

- **Dites non !** Les organisations doivent être rendues capacitantes, comme des lanceurs d'alerte d'un dysfonctionnement. Quel que soit votre poste, si vous remarquez un dysfonctionnement dans votre organisation, ne le renforcez pas en le taisant mais osez déranger et proposez une autre solution innovante.
- **Ne respectez pas les règles :** trouvez le courage d'affronter individuellement les 3 % d'individus qui dysfonctionnent plutôt que de créer de nouvelles règles encore plus contraignantes pour les 97 % restants.
- **Exprimez-vous :** osez dire ce que vous pensez, franchement et directement, tout sera plus clair pour tout le monde et on pourra avancer. Soyez vous-mêmes, ça vous fera un bien fou et ça permettra d'avoir de vrais échanges constructifs avec vos équipes.
- **Faites des erreurs :** qui n'en fait pas n'a pas assez cherché à innover !