

29

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

QUELS MANAGERS PUBLICS POUR DEMAIN ?

Ils nous étonnent

La région Occitanie
soigne son esprit d'équipe

Au-delà des frontières

Résilience et action collective
dans un quartier pauvre
de Liverpool

Anticipations publiques

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



Grand entretien

FRÉDÉRIC GILLI

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

La région Occitanie soigne son esprit d'équipe

La région Occitanie expérimente, depuis janvier 2022 l'équipomètre, un outil partagé d'autoévaluation de l'esprit d'équipe. Objectif : améliorer les collectifs de travail bousculés par la crise sanitaire.

Par Julien Nessi, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

« L'équipomètre est un outil, inventé en interne, qui met à disposition des équipes et de manière régulière un autodiagnostic de leur fonctionnement. Il permet un check-up mensuel de quinze points de contrôle majeurs de la vie d'une équipe. L'autodiagnostic en main, l'équipe se saisit des conclusions à sa guise, en fonction des points qui lui semblent importants pour mieux fonctionner », explique Jean-Luc Neve, coach et formateur interne à la direction générale déléguée en charge de la transformation de l'action régionale.

En quoi cet outil interne, dont le slogan est « On devient ce que l'on mesure », lancé en janvier 2022, diffère-t-il des autres baromètres déjà existants comme celui sur le climat social ou celui sur la qualité de vie au travail (QVT) que l'on peut trouver dans d'autres organisations ? « C'est l'état d'esprit qu'il véhicule qui est différent », selon Jean-Luc Neve. Tout d'abord, ce dispositif n'est pas centré sur l'individu, encore moins sur le manager, mais sur l'équipe : « Comment travaille-t-on ensemble, voilà ce que l'équipomètre permet d'analyser et de modifier. En ce sens, il contribue à responsabiliser chacun sur sa contribution au fonctionnement du collectif », explique le coach maison. Ensuite, la particularité de cet outil est que « tous les autodiagnostic d'équipes sont affichés publiquement, visibles par tous, ce qui est souvent contraire aux premiers réflexes des dirigeants ». Enfin, l'équipomètre n'est pas administré « de l'extérieur », « chaque membre de l'équipe fait, lui-même, le diagnostic de son collectif de travail ».

L'équipomètre, mode d'emploi

Les agents membres d'une équipe engagée dans l'équipomètre reçoivent chaque mois un mail leur permettant de renseigner un questionnaire sur leur perception (de 1 à 10) du fonctionnement général de leur équipe, eux compris, sur chacun des quinze critères. Ces quinze critères sont identiques pour tous et d'un mois sur l'autre. Les questions posées vont assez loin et n'hésitent pas à aller droit au but : « J'aime ce que je fais au quotidien » ; « Au quotidien, j'ai l'opportunité de faire ce que je sais faire » ; « Ce que je fais au quotidien est utile et important » ; « Durant les sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance pour ce que je fais » ; « Au sein de mon équipe, j'ai la possibilité de me développer » ; « Au sein de mon équipe, mon opinion compte » ; « Au sein de mon équipe, j'ai confiance en mes collègues » ; « Au sein de mon équipe, toute l'information est transparente et partagée, à tous les niveaux » ; « Au sein de mon équipe, la prise de décision est faite au bon niveau, est précise (qui, quand, quoi), est suivie de faits » ; « Je bénéficie d'autonomie » ; « Je peux compter sur l'entraide de mes collègues » ; « J'arrive le matin avec la boule au ventre », etc.

Les réponses sont complètement anonymes. En agrégeant ces réponses individuelles, l'équipe obtient un autodiagnostic fidèle de son fonctionnement, par elle-même, pour elle-même. Elle peut donc, chaque mois, mesurer ses avancées, en débattre et prévenir immédiatement les éventuelles dérives avant qu'elles ne s'amplifient. Les



Selon Jean-Luc Neve, coach et formateur interne à la direction générale déléguée en charge de la transformation de l'action régionale, l'équipomètre permet de faire « bouger les mentalités » au sein de la collectivité. C'est aussi un outil qui permet aux équipes de se concentrer sur leur propre mode de fonctionnement, « habituellement absent des réunions ou relayé au dernier plan ».

réponses sont publiques : les résultats de toutes les équipes volontaires sont en accès libre sur l'intranet afin de favoriser la création d'une communauté d'entraide managériale.

Il est encore trop tôt pour dresser un bilan

Quelques mois après son lancement, 400 salariés, issus de 41 équipes, l'ont adopté. Il est encore bien trop tôt pour dresser un bilan, mais force est de constater que ce nouvel outil suscite l'intérêt des équipes. Selon Jean-Luc Neve, l'équipomètre permet de faire « bouger les mentalités » au sein de la collectivité. C'est aussi un outil qui permet aux équipes de se concentrer sur leur propre mode de fonctionnement, « habituellement absent des réunions ou relayé au dernier plan ».

Relativement récent, cet outil au service du management de l'équipe devra néanmoins dépasser le stade de la nouveauté pour s'inscrire dans un temps plus long. Son avenir dépendra aussi de l'acceptation collective et de l'appropriation par les agents eux-mêmes, ce type de dispositif pouvant apparaître pour certains d'entre eux comme un gadget managérial de plus.



QUELS MANAGERS PUBLICS POUR DEMAIN ?

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

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

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



Joris Benelle

Emmanuel Clavaud

Yves Corvaisier

Mathieu Detchessahar

Aude Fournier

Philippe Guichardaz

Nadège Guiraud

Mylène Jacquot

Marie Lahaye

horizonspublics.fr

